

Regeringens skrivelse

2009/10:43



Utnämningpolitiken

Skr.
2009/10:43

Regeringen överlämnar denna skrivelse till riksdagen.

Stockholm den 8 oktober 2009

Fredrik Reinfeldt

Mats Odell
(Finansdepartementet)

Skrivelsens huvudsakliga innehåll

I skrivelsen redovisar regeringen utvecklingen av utnämningpolitiken beträffande chefer för myndigheter som lyder omedelbart under regeringen med utgångspunkt i riksdagens s.k. verksledningsbeslut 1987.

Inledningsvis beskrivs anställningsvillkor, såsom lön, förmånsbil och ersättning vid dubbel bosättning samt avgångsförmåner, inbegripet pension.

Vidare redovisas de ändringar i anställningsprocessen som genomförts av alliansregeringen, bl.a. intresseannonsering, systematiskt upprättande av kravprofiler och anlåtande av externt rekryteringsstöd.

Av redovisningen framgår bl.a. att sedan den 20 september 2007, då regeringen tog ställning till att som huvudregel intresseannonsera befattningar som myndighetschef, har 54 personer anställts efter sådan annonsering. Av dessa har cirka 54 procent varit kvinnor, vilket är en högre andel än tidigare.

Regeringen redovisar också en sammanfattande bedömning av sin roll som arbetsgivare för myndighetscheferna. Det gäller bl.a. målet att finna den bäst lämpade kandidaten samt att ge myndighetscheferna en bra introduktion och chefsutveckling.

Vidare belyses rollen som myndighetschef och vilka krav som kan ställas på henne eller honom, t.ex. i fråga om ledarskapsförmåga. I skrivelsen aviseras även en översyn av anställningsvillkoren för myndighetscheferna och därmed förknippade frågor.

Slutligen ges en historik över befattningen som överdirektör. En genomgång görs av dessas anställningsvillkor och avgångsförmåner. Regeringen redovisar också sin syn på behovet av överdirektörer.

1	Inledning.....	4
2	Historik.....	4
2.1	Kretsens avgränsning.....	4
2.2	Myndighetschefers titlar.....	5
2.3	Den arbetsgivarpolitiska delegeringen.....	7
2.4	Anställningsvillkor.....	7
2.4.1	Anställningsformer.....	7
2.4.2	Förflyttningsskyldighet och anställnings upphörande i vissa fall.....	9
2.4.3	Lön och andra anställningsvillkor för myndighetscheferna.....	10
2.5	Avgångsförmåner.....	11
2.5.1	Pensionsavtalet.....	11
2.5.2	Förordningen om avgångsförmåner för vissa arbetstagare med statlig chefsanställning.....	12
2.6	Ålderspension.....	12
2.6.1	Förmånsbestämd ålderspension.....	12
2.6.2	Allmän ålderspension, avgiftsbestämd pension m.m.....	13
2.7	Översyn av anställningsvillkoren för myndighetschefer.....	14
3	En utnämningspolitik som präglas av förutsägbarhet, öppenhet och spårbarhet.....	14
3.1	Införandet av intresseannonsering.....	14
3.1.1	Intresseannonsering efter myndighetschefer.....	15
3.1.2	Intresseannonsering efter organisationsutredare.....	17
3.1.3	Korttidsanställningar som myndighetschef.....	18
3.2	Hittillsvarande erfarenheter av intresseannonsering.....	18
3.2.1	Kravprofiler.....	20
3.2.2	Rekryteringsprocessen.....	20
3.2.3	Intresseannonsering.....	21
3.2.4	Ansökan eller intresseanmälan?.....	23
3.2.5	Tidpunkt för inlämnande av en intresseanmälan.....	23
3.2.6	Extern rekryteringsstöd.....	24
3.2.7	Akten.....	24
3.3	Sekretess vid rekrytering av myndighetschefer.....	25
4	Rollen som myndighetschef.....	25
4.1	Förvaltning i förändring.....	25
4.2	Krav på myndighetschefernas ledarskapsförmåga.....	26
4.2.1	Förmågan att leda verksamheten.....	27
4.2.2	Förmågan att företräda verksamheten.....	27
4.2.3	Förmågan att företräda arbetsgivarintresset.....	28

4.2.4	Chefsutveckling.....	29	Skr. 2009/10:43
4.2.5	Fortsatt chefsutveckling.....	29	
4.2.6	Generaldirektörer i Regeringskansliet	30	
4.2.7	Regeringens ansvar för chefs försörjningsfrågor.....	30	
5	Regeringens sammanfattande bedömning av rollen som arbetsgivare för myndighetscheferna m.m.	31	
5.1.1	Anställningstid.....	32	
5.1.2	Fortsatt anställning	33	
6	Överdirektörer.....	34	
6.1	Historik.....	34	
6.1.1	Anställningsformer och anställningsskydd för överdirektörer.....	35	
6.1.2	Lön och andra anställningsvillkor	35	
6.1.3	Avgångsförmåner	36	
6.1.4	Behovet av en överdirektör.....	36	
6.1.5	Utvecklingsfrågor	37	
	Utdrag ur protokoll vid regeringssammanträde den 8 oktober 2009.....	38	

I regeringsförklaringen 2006 angavs att utnämningsspolitiken skulle reformeras med utgångspunkt i regeringsformens stadgande att vid statliga utnämningar ska avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet.

Regeringen har i budgetpropositionerna för 2007, 2008 och 2009 redovisat hur reformeringen fortskridit samt angett politikens fortsatta inriktning (prop. 2006/07:1, prop. 2007/08:1 och prop. 2008/09:1). Syftet med denna skrivelse är att i ett sammanhang redovisa de förändringar och de resultat som reformeringen av utnämningsspolitiken har inneburit. Skrivelsen innehåller vidare en rad bedömningar av hur regeringen ser på sin roll som arbetsgivare för de statliga myndighetscheferna.

2 Historik

Till skillnad från andra jämförbara västeuropeiska länder har Sverige en närmast unik förvaltningsmodell med i förhållande till regeringen fristående myndigheter. Den arbetsgivarpolitiska delegeringen utgör en viktig del av denna modell. Delegeringen har utvecklats successivt från det att de statsanställda fick förhandlingsrätt 1966 till den nuvarande ordningen från 1994, med en från regeringen i allt väsentligt fristående arbetsgivarorganisation, Arbetsgivarverket. Delegeringen innebär att myndighetschefen fullt ut ansvarar för arbetsgivarpolitiken på myndigheten och gemensamt med övriga myndighetschefer utvecklar arbetsgivarpolitiken i staten. Dessa grundläggande förutsättningar påverkar i hög grad uppdraget som myndighetschef i den svenska statsförvaltningen. Det är dock alltjämt regeringen som anställer cheferna för de myndigheter som lyder omedelbart under den. Den svenska förvaltningsmodellen gör att möjligheterna att hämta inspiration från utformningen av den statliga chefsförsörjningen i andra länder är relativt begränsad.

2.1 Kretsens avgränsning

Regeringens utnämningssmakt omfattar totalt sett ett stort antal befattningshavare. Denna skrivelse behandlar dock enbart personer som anställs och lönesätts av regeringen.

Det finns ytterligare arbetstagare i staten som anställs genom regeringsbeslut, men för vilka anställningsmyndigheten utgör arbetsgivare och exempelvis bestämmer lön och andra anställningsvillkor. Exempel på sådana befattningar är anställningar som ordinarie domare respektive som chefstjänsteman i Regeringskansliet. Andra exempel är länspolisöverstämman samt chefen för militära underrättelse- och säkerhetstjänsten, Must. Inte heller cheferna i Sveriges utrikesrepresentation behandlas i denna skrivelse.

Myndighetschefens titel aktualiseras huvudsakligen vid två tillfällen; dels om en ny myndighet inrättas, dels om en myndighet får en ny organisation, med ett förändrat ansvarsområde. De vanligast förekommande titlarna är följande.

Generaldirektör är den vanligast förekommande titeln på statliga myndighetschefer. Generaldirektören ska besitta de kvaliteter som krävs för att kunna leda verksamheten i enlighet med statsmakternas intentioner, men samtidigt ha sådana goda ledaregenskaper att denne i princip kan leda även andra myndigheter. Det är dock otvivelaktigt så att de specifika kompetenskraven blivit allt högre med tiden, varför möjligheterna till chefsrotation i praktiken är begränsad. I dagsläget leds 102 myndigheter av en generaldirektör.

Landshövding benämns den som är chef för en länsstyrelse. För att kunna utöva denna uppgift krävs att landshövdingen besitter goda ledaregenskaper. Därtill kommer förmågan att dels kunna företräda staten i länet, dels löpande samla synpunkter från olika statliga och kommunala företrädare samt näringslivsföreträdare i länet och i lämplig form hålla regeringen orienterad om utvecklingen i länet. Detta kräver särskild kompetens. Det finns flera exempel på generaldirektörer som blivit landshövdingar och vice versa. Det finns i dag 21 länsstyrelser.

Rektor tituleras den som är chef för ett av de 36 statliga universiteten eller högskolorna, i den fortsatta framställningen även benämnt lärosäten. Rektorerna anställs av regeringen efter förslag av lärosätets styrelse. Rekruteringsprocessen hanteras därmed i allt väsentligt lokalt och innan en kandidat föreslås för regeringen har flera instanser på lärosätet getts möjlighet att lämna synpunkter i ärendet. Det är relativt ovanligt att personer lämnar en anställning som chef för en myndighet utanför universitets- och högskolesektorn till förmån för ett uppdrag som rektor eller vice versa, men det finns ett fåtal exempel också på detta.

Ordförande tituleras cheferna för vissa domstolar och andra organ med domstolsliknande uppgifter. Förutom Regeringsrätten, Högsta domstolen, Arbetsdomstolen, Marknadsdomstolen och Patentbesvärslagen tituleras även cheferna för Fastighetsmäklarnämnden, Allmänna reklamationsnämnden och Statens VA-nämnd ordförande. I samtliga fall finns det formella krav på att ordföranden ska vara eller ha varit lagfaren domare; ibland sträcker sig formkraven längre än så.

Direktör tituleras cheferna för vissa myndigheter som är relativt små sett till antalet anställda. Exempel på myndigheter vars chef benämns direktör är Statens konstråd, Statens biografbyrå, Svenska institutet för europapolitiska studier och Kompetensrådet för utveckling i staten.

Kanslichef benämns chefen för myndigheter med anställd personal, men där de avgörande verksamhetsbesluten fattas av en nämnd med en extern ordförande. Valmyndigheten, Presstöds- och taltidningsnämnden samt Säkerhets- och integritetsskyddsnämnden är exempel på sådana myndigheter.

Överintendent är den gemensamma benämningen på cheferna för de tio statliga museerna. Tidigare har en del av dessa benämnts museichefer.

Det finns slutligen 14 myndigheter som leds av en chef med en unik titel. Titlarna har i dessa fall ofta en lång historisk bakgrund och

alternativet skulle i de flesta fall vara att benämna chefen generaldirektör. Rikspolischef, överbefälhavare, riksantikvarie, riksgäldsdirektör och universitetskansler är exempel på unika titlar i den svenska statsförvaltningen.

I instruktionen för respektive myndighet bestämmer regeringen vilken titel som myndighetschefen ska ha.

För närvarande lyder 203 förvaltningsmyndigheter och affärsverk omedelbart under regeringen. Vidare tillsätter och lönesätter regeringen cheferna för fem domstolar.

Nedan redovisas antalet chefstitlar så som de anges i respektive myndighets instruktion:

Generaldirektörer	102	
Rektorer	36	
Landshövdingar	21	
Direktörer	11	
Överintendenter	10	
Ordförande	8	
Kanslichefer	3	
Föreståndare	2	
Bibliotekschef	1	
Barnombudsman	1	
Ombudsman	1	
Rikspolischef	1	
Säkerhetspolischef	1	
Riksåklagare	1	
Justitiekansler	1	
Överbefälhavare	1	
Universitetskansler	1	
Riksgäldsdirektör	1	
Generaltulldirektör	1	
Rikskronofogde	1	
Riksarkivarie	1	
Riksantikvarie	1	
Riksbibliotekarie	1	=208

Det finns således totalt 23 olika titlar för myndighetschefer. Det är dock viktigt att understryka att det inte föreligger någon formell skillnad dem emellan. Titeln kan dock medföra materiella skillnader i anställningsvillkoren. I avsnitt 2.4 respektive 2.5 redovisas skillnaderna vad gäller anställningsvillkor respektive avgångsförmåner för olika myndighetschefer.

Gemensamt för samtliga myndighetschefer i enrådighetsmyndigheter är att det är de som bestämmer hur arbetet på myndigheten ska organiseras. Regeringen har formellt möjligheten att reglera hur verksamheten ska bedrivas, men har i och med beslutet om den delegerade arbetsgivarpolitiken i staten överlämnat frågor om bl.a. organisationen av verksamheten till myndighetscheferna. Detta innebär att dessa oftast har en mycket stor frihet att själv förfoga över utformningen av sin organisation.

I de 69 styrelsemyndigheterna (33 myndigheter och 36 lärosäten) sker detta under styrelsen. Såvitt avser styrelsemyndigheter regleras ansvars-

fördelningen mellan styrelsen och myndighetschefen i myndighetsförordningen (2007:515). I högskolelagen (1992:1434) och högskoleförordningen (1993:100) finns särskilda bestämmelser som reglerar rektors ansvar och befogenheter, dessutom finns i dessa författningar vissa organisatoriska bestämmelser.

Skr. 2009/10:43

2.3 Den arbetsgivarpolitiska delegeringen

Samtliga chefer för myndigheter som lyder omedelbart under regeringen är automatiskt medlemmar av Arbetsgivarverkets högsta beslutande organ, arbetsgivarcollegiet.

Medlemskapet i arbetsgivarcollegiet är personligt och kan inte delegeras vidare, exempelvis till myndighetschefens ställföreträdare. Vid votering får chefen för en myndighet med ett stort antal anställda ett högre röstetal än en chef för en mindre myndighet.

Det är också myndighetschefen som ansvarar för att lokala kollektivavtal träffas vid myndigheten efter det att Arbetsgivarverket och de centrala arbetstagarorganisationerna träffat sina respektive centrala avtal i vilka de lokala parterna ges behörighet att träffa lokala avtal. På myndigheten ansvarar chefen vidare för rekrytering, utveckling och avveckling av sin personal. Till stöd för detta arbete tillhandahåller Arbetsgivarverket service i form av bl.a. rådgivning och arbetsrättslig expertis.

I betänkandet Den arbetsgivarpolitiska delegeringen i staten (SOU 2002:32) lämnas en fördjupad redovisning av delegeringens konsekvenser. I budgetpropositionen för 2004 har regeringen angett att den i allt väsentligt ställer sig bakom delegeringsmodellen även för framtiden (prop. 2003/04:1, utgiftsområde 2 Samhällsekonomi och finansförvaltning, avsnitt 6 Statlig arbetsgivarpolitik).

2.4 Anställningsvillkor

2.4.1 Anställningsformer

Vissa grundläggande principer för myndighetschefernas anställningsförhållanden lades fast 1987 i riksdagens s.k. verksamhetsbeslut (prop. 1986/87:99, i det följande benämnd verksamhetspropositionen, bet. 1986/87:KU29, rskr. 1986/87:226). Frågan om anställningsskyddet för arbetstagare i verksamhetsledande eller därmed jämförlig ställning har därefter behandlats av riksdagen i samband med att den antog lagen (1994:260) om offentlig anställning, LOA (prop. 1993/94:65, bet. 1993/94:AU16, rskr. 1993/94:257). Vidare har frågan om chefsförsörjningen, särskilt vad gäller myndighetschefer, behandlats i propositionen Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst (prop. 1997/98:136, bet. 1997/98:KU31, rskr. 1997/98:294).

Som inledningsvis redovisats anställer regeringen cheferna för de 203 myndigheter som lyder omedelbart under regeringen samt ytterligare fem domstolschefer. Arbetsgivarverket har med sin roll som arbetsgivarföreträdare för den statliga sektorn en unik konstruktion som innebär att

det är styrelsen som anställer sin generaldirektör. Detta är det enda undantaget från regeln om att det endast är regeringen som anställer generaldirektörer. Därutöver finns exempel på statliga verksamheter där styrelsen anställer chefen för myndigheten. I sådana fall tituleras dock aldrig chefen generaldirektör. Ett sådant exempel är Verket för högskoleservice. Vidare finns ett antal myndigheter som leds av en nämnd och där nämnden anställer en kanslichef. Gemensamt för de nu angivna anställningarna är att eftersom det inte är regeringen som anställer personerna i fråga bestämmer inte heller regeringen deras anställningsvillkor. Det är i stället respektive styrelse eller nämnd som ansvarar för vilka anställningsvillkor som ska gälla.

Flertalet av de nu aktuella myndighetscheferna anställs för en bestämd tid. De innehar verksledande eller därmed jämförlig ställning och har inte något anställningsskydd enligt lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS). Det innebär att de inte kan sägas upp innan anställningstiden har löpt ut. De omfattas inte heller av bestämmelserna i LAS rörande övergång av verksamhet. I vissa fall föreligger dock förflyttningsskyldighet till annan statlig anställning (se vidare avsnitt 2.4.2).

I den utredning som låg till grund för LOA föreslogs att anställningsskyddet för myndighetscheferna skulle vara utformat på samma sätt som för motsvarande chefer på den övriga arbetsmarknaden. I propositionen En ändrad lagstiftning för statsanställda m.fl. gjorde dock regeringen bedömningen att det sammantaget inte skulle bli någon bättre lösning att ta bort gällande bestämmelser och ersätta dem med mer individuellt utformade anställningsavtal (prop. 1993/94:65 s. 47–49).

I verksledningspropositionen redovisade regeringen riktlinjer för bestämmande av anställningstidens längd samt för åstadkommande av en ökad rörlighet för myndighetscheferna (prop. 1986/87:99 s. 65–67). Enligt propositionen visade erfarenheten att rörlighet och cirkulation på chefsbefattningar verkar utvecklande och vitaliserande för såväl verksamheten som individen. Den framtida inriktningen sammanfattades av föredragande statsråd på följande sätt.

Vid en verkschefs omförordnande i samma tjänst bör regeringen regelmässigt pröva att tillämpa en kortare förordnandeperiod, i normalfallet tre år. Även vid omförordnande till en annan tjänst bör en kortare period kunna komma i fråga.

Jag vill betona att avsikten med den nu föreslagna ordningen inte är att ändra inriktningen att en verkschefs förordnanden sammantaget i normalfallet bör uppgå till minst tolv år.

Sedan lång tid tillbaka hade den första anställningsperioden normalt omfattat sex år. Före verksledningsbeslutet skedde även en förlängning, normalt med sex år. Anledningen till att man normalt tillämpade sex år var kopplingen till reglerna om avgångsförmåner (se avsnitt 2.5).

I propositionen Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst angav regeringen inte någon ändrad inriktning av principerna för rekrytering av myndighetschefer. Återigen betonades att rörlighet på chefsposter främjar såväl myndigheternas effektivitet som chefernas egen utveckling (prop. 1997/98:136 s. 51–53).

Som ovan nämnts kan myndighetschefer som är anställda för bestämd tid inte sägas upp innan anställningstiden har löpt ut. Det kan dock av organisatoriska skäl eller annars av hänsyn till myndighetens bästa vara nödvändigt att de lämnar sitt chefskap i förtid. De kan då förflyttas till en annan statlig anställning som tillsätts på samma sätt (33 § andra stycket LOA). Denna bestämmelse infördes i LOA genom verksledningsbeslutet.

En annan hårdare regel gäller för de kvarvarande affärsverkscheferna¹. Dessa kan nämligen skiljas från sin anställning med omedelbar verkan före utgången av anställningstiden, om det är nödvändigt av hänsyn till verkets bästa (33 § första stycket LOA). Som exempel på när detta kan bli aktuellt nämns i verksledningspropositionen situationer då affärsverkschefen misskött förvaltningen av koncernen eller har uppenbara svårigheter att samarbeta med myndighetens styrelse (prop. 1986/87:99 s. 120)².

Det är regeringen som beslutar om de nu nämnda åtgärderna. Ett beslut om förflyttning, liksom varje annan förvaltningsåtgärd, måste grundas på objektiva godtagbara skäl. Detta följer av regeringsformens krav på likabehandling, saklighet och opartiskhet. Som exempel på grund för förflyttning nämns i verksledningspropositionen omstrukturering eller ett mindre väl fungerande chefskap.

Att utförligt precisera vad ”ett mindre väl fungerande chefskap” innebär är en i det närmaste omöjlig uppgift. Regeringen måste i stället löpande utvärdera och pröva respektive myndighetschefs förmåga att hantera och lösa de frågeställningar som följer av anställningen.

När en förflyttningssituation uppstår bör möjligheten att åstadkomma en samförstånds lösning prövas i första hand och så har också skett i praktiken. De myndighetschefer som har förflyttats har i regel anställts i Regeringskansliet, oftast med placering i det departement som ansvarar för det verksamhetsområde som den berörda myndigheten tillhör, för återstoden av den ursprungliga anställningstiden.

Ett beslut om att skilja en affärsverkschef från sin anställning gäller omedelbart (36 § första stycket LOA). Ett beslut om förflyttning får däremot inte verkställas förrän beslutet har prövats slutligt eller rätten till talan har förlorats (36 § andra stycket LOA). Mål om talan mot sådana beslut ska handläggas enligt lagen (1974:371) om rättegången i arbetstvister (LRA). Det innebär att en affärsverkschef eller myndighetschef som skiljs från anställningen eller förflyttas mot sin vilja kan få beslutet prövat, i sista hand av Arbetsdomstolen.

Vidare gäller att en myndighetschef kan avskedas enligt bestämmelserna i LAS (32 § andra stycket LOA). För detta krävs att denne grovt har åsidosatt sina åligganden mot arbetsgivaren (18 § LAS). Ett sådant ärende prövas av Statens ansvarsnämnd (34 § LOA). Även ett beslut om avskedande kan prövas enligt LRA.

¹ Affärsverken är Affärsverket Svenska kraftnät, Luftfartsverket och Sjöfartsverket.

² Även chefen för Arbetsgivarverket kan skiljas från sin anställning med stöd av denna bestämmelse. I det fallet är det dock inte regeringen utan Arbetsgivarverkets styrelse som kan fatta ett sådant beslut.

Det har hittills aldrig förekommit att en arbetsrättslig tvist mellan regeringen och en myndighetschef avgjorts efter en rättslig prövning.

Det finns chefer som är anställda tills vidare, dock längst till och med ett visst datum. Denna konstruktion innebär att en sådan chef har en lägre grad av anställningsskydd än den som är anställd för bestämd tid, eftersom regeringen kan besluta om att chefen ska sluta tidigare än vad som ursprungligen har beslutats. Det är inte ovanligt att en person som har en chefsanställning med ett sådant anställningsvillkor erhåller tjänstledigt från sin befintliga anställning för den aktuella perioden.

2.4.3 Lön och andra anställningsvillkor för myndighetscheferna

Grundläggande bestämmelser om anställningsvillkoren för den aktuella kretsen av myndighetschefer återfinns i avtalet om regeringsbeslut om avlöningsförmåner m.m. för vissa högre anställningar m.fl., som slöts den 24 april 2001 (ändrat den 6 oktober 2004 och den 31 maj 2006), det s.k. *frikretsavtalet*. Avtalet tillämpas även på överdirektörer som anställts av regeringen, länsöverdirektörer och länsråd samt på chefstjänstemännen i Regeringskansliet. Denna grupp av anställda brukar kallas *regeringens frikrets*.

Enligt 1 § i frikretsavtalet får regeringen besluta om tillämpningen av eller avsteg från gällande kollektivavtal om avlöningsförmåner m.m. för de i avtalet angivna anställningarna utan att iaktta bestämmelserna i ett antal paragrafer i lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Avtalsregleringen innebär att regeringen har mycket stor frihet att bestämma anställningsvillkoren för myndighetscheferna. Därtill kommer att regeringen inte är skyldig att informera eller förhandla med de fackliga organisationerna om villkoren.

Lönen för myndighetscheferna är – med undantag för landshövdingarna – individuell och bestäms utifrån bl.a. de krav som ställs på innehavaren samt dennes kvalifikationer och erfarenhet.

Regeringen har som nämnts stor frihet att bestämma anställningsvillkoren för myndighetscheferna. I praktiken rör det sig dock inte om några stora avvikelser från vad som gäller för övriga statstjänstemän. Vad beträffar de allmänna anställningsvillkoren – löneavdrag vid ledighet av olika slag, sjukvårdsförmåner, kostnadsersättning och semester – gäller bestämmelserna i Allmänt löne- och förmånsavtal (ALFA) eller Affärsverksavtalet (AVA). I fråga om arbetstid, bisysslor och uppsägningstid gäller dock särskilda villkor i frikretsavtalet.

I några andra avseenden har regeringen fastställt särskilda villkor för myndighetscheferna. Detta gäller bl.a. rätten till förmånsbil. Med undantag för landshövdingarna kan de myndighetschefer som så önskar få disponera en förmånsbil för användning i tjänsten och privat bruk. För denna betalar de en årlig avgift som för närvarande utgör 14 procent av bilens inköpspris, inklusive extrautrustning. De ska också betala drivmedel. Vid användning av bilen i tjänsten får de ersättning enligt gällande skattelagstiftning. Självfallet gäller också de allmänna reglerna om förmånsvärde.

Ett annat särskilt villkor gäller för myndighetschefer som har valt att inte flytta till arbetsorten utan behåller bostaden på den tidigare

bostadsorten, s.k. dubbel bosättning. Dessa kan få ersättning från myndigheten för dels fyra resor i månaden med valfritt färdmedel i reguljär trafik från bostadsorten till arbetsorten och åter, dels ersättning för styrkta logikostnader på arbetsorten, dock högst motsvarande kostnaden för en tvårumslägenhet. Dessa ersättningar räknas som skattepliktiga lönetillägg. Myndighetschefen kan yrka avdrag för dessa kostnader i enlighet med gällande skatteregler.

Ett fåtal myndighetschefer har i stället valt att dagligen resa mellan bostadsorten och arbetsorten. Om avståndet är långt kan de då få ersättning från myndigheten för resor med valfritt färdmedel i reguljär trafik. Även en sådan ersättning räknas som ett skattepliktigt lönetillägg. Det är alltid regeringen som beslutar om förmånsbil respektive ersättning för resor och boende. Den praktiska hanteringen av sådana beslut sker dock på den berörda myndigheten.

2.5 Avgångsförmåner

Som framgår av redovisningen ovan kan det inträffa att en myndighetschef avslutar sin anställning i staten innan han eller hon uppnått pensionsåldern (65 år). Eftersom de inte omfattas av de trygghetsregler som gäller för andra arbetstagare i staten, t.ex. Trygghetsavtalet, finns det sedan lång tid tillbaka bestämmelser om särskilda avgångsförmåner för flertalet av dem. Nedan redovisas dels huvuddragen i det statliga pensionsavtalet, dels de särskilda avgångsförmåner som tillkommer vissa högre befattningshavare i staten.

2.5.1 Pensionsavtalet

Myndighetschefer omfattas, i likhet med övriga statsanställda, av det statliga pensionsavtalet (Pensionsavtal för arbetstagare hos staten m.fl., PA 03) som trädde i kraft den 1 januari 2003. Avtalet gäller för arbetstagare födda 1943 och senare. För personer födda före 1943 gäller alltså det tidigare pensionsavtalet PA-91. Pensionsåldern är 65 år. Pensionen utgör en s.k. nettopension som utges som ett tillägg till den allmänna, lagstadgade pensionen. Den består både av avgiftsbestämda och förmånsbestämda delar.

För *avgiftsbestämda* pensioner avsätts avgifter, vanligen i procent av lönen, under anställningstiden. Pensionens storlek blir beroende av de avgifter som har satts av och vilken avkastning avsättningarna har haft.

De avgiftsbestämda delarna består av *kompletterande ålderspension*, den s.k. Kåpan, och *individuell ålderspension*. Till Kåpan betalar arbetsgivaren en avgift om 2,0 procent av lönen och till den individuella ålderspensionen en avgift om 2,5 procent.

För *förmånsbestämda* pensioner beräknas pensionens storlek som en viss andel av lönen i slutet av arbetslivet och i förhållande till pensionsgrundande tjänstetid.

För hel *förmånsbestämd pension* krävs 30 tjänsteår.

2.5.2 Förordningen om avgångsförmåner för vissa arbetstagare med statlig chefsanställning

Skr. 2009/10:43

För generaldirektörer, landshövdingar och vissa andra myndighetschefer som anställs genom beslut av regeringen med tidsbegränsade anställningar finns, utöver pensionsavtalet, särskilda regler om avgångsvederlag eller inkomstgaranti i förordningen (2003:55) om avgångsförmåner för vissa arbetstagare med statlig chefsanställning. Förordningen trädde i kraft den 1 april 2003, men tillämpas från och med den 1 januari 2003.

Villkoren för avgångsvederlag och inkomstgaranti innebär i huvudsak att en myndighetschef som efter minst sex års oavbruten chefsanställning inte erbjuds fortsatt anställning, och inte blir berättigad till inkomstgaranti, har rätt till avgångsvederlag. Avgångsvederlaget utgörs av den pensionsgrundande lönen i anställningen och betalas ut under 24 månader. Vederlaget ska minskas med inkomst av anställning eller annat förvärvsarbete. Vederlaget är pensionsgrundande i det allmänna pensionssystemet, men inte i det statliga tjänstepensionssystemet.

En myndighetschef som har fyllt 55 år och inte erbjuds fortsatt anställning har rätt till inkomstgaranti i stället för avgångsvederlag om han eller hon har minst sex års oavbruten chefsanställning.

En myndighetschef som har fyllt 62 år och har minst tolv års oavbruten chefsanställning kan avböja ett erbjudande om fortsatt anställning och får då rätt till inkomstgaranti.

För hel inkomstgaranti krävs sammanlagt minst tolv års anställning som generaldirektör (eller motsvarande), statsråd och/eller statssekreterare. En hel inkomstgaranti före 65 års ålder uppgår till 65 procent av medeltalet av de senaste fem basbeloppsuppräknade årslönerna till den del detta medeltal svarar mot högst 20 inkomstbasbelopp och därtöver 32,5 procent för lön mellan 20 och 30 inkomstbasbelopp. För lön överstigande 30 inkomstbasbelopp utges ingen inkomstgaranti. För den som inte har tolv års chefsanställning minskas inkomstgarantin med 0,625 procentenheter för varje helt kvartal som fattas upp till tolv år. Inkomstgarantin minskas dock aldrig med mer än 15 procentenheter. Utbetalningarna från inkomstgarantin minskas vidare med inkomst av anställning eller annat förvärvsarbete.

2.6 Ålderspension

2.6.1 Förmånsbestämd ålderspension

Från och med 65 års ålder räknas inkomstgarantin om till en förmånsbestämd ålderspension enligt PA 03. För hel förmånsbestämd ålderspension krävs minst 30 statliga tjänsteår. Vid beräkningen av antalet tjänsteår tillgodoräknas all statlig anställningstid från och med 28 års ålder, dvs. statlig anställning före, under och efter chefsanställningen. Vid beräkning av intjänad pensionsgrundande tid till och med den 31 december 2002 gäller äldre bestämmelser om samordning mellan olika tjänstepensionssystem, som innebär att inte bara statlig pensionsgrundande tid utan även tid med kommunal eller privat pensionsrätt

tillgodoräknas. Den statliga pensionen minskas i så fall med intjänad kommunal eller privat pensionsförmån. Skr. 2009/10:43

Den förmånsbestämda ålderspensionen beräknas som 9,5–0 procent av lönedelar upp till 7,5 inkomstbasbelopp, 64,85–60 procent mellan 7,5 och 20 inkomstbasbelopp och 32,40–30 procent mellan 20 och 30 inkomstbasbelopp. Den procentsats som används i det enskilda fallet beror på vilket år arbetstagaren är född. De som är födda under perioden 1943–1973 fasas gradvis in i det nya avgiftsbestämda pensionssystemet. Om den enskilde kan tillgodoräkna sig färre än 30 tjänsteår reduceras pensionen i motsvarande mån.

2.6.2 Allmän ålderspension, avgiftsbestämd pension m.m.

Normalt utges från och med 65 års ålder också andra intjänade pensionsförmåner enligt lag eller avtal. Dessa utgörs av

- allmän pension i form av inkomstpension, premiepension och tilläggspension,

- Kåpan och den individuella ålderspensionen enligt PA 03, samt
- eventuell annan icke samordningsbar tjänstepensionsförmån.

Statens kostnader för inkomstgaranti för en myndighetschef, vars anställning upphör efter 55 men före 65 års ålder, kan således bli betydande om vederbörande inte uppbär några samordningsbara inkomster under denna tid. Ur såväl statsfinansiell som arbetsgivarpolitisk synvinkel bör det därför vara en målsättning att verka för att nu berörda chefer bereds arbete så länge som möjligt.

Ungefär 30 procent av de nu aktuella myndighetscheferna omfattas inte av de generella bestämmelserna i förordningen om avgångsförmåner för vissa arbetstagare med statlig chefsanställning. En del av dem är tjänstlediga från andra statliga anställningar och kan återgå till dessa om chefsanställningen inte förlängs. För andra kan regeringen i enstaka fall besluta om avgångsvederlag eller pension enligt de ovan redovisade grunderna. Sådana beslut fattas med stöd av det s.k. verksledningsbemyndigandet från 1987 (prop. 1986/87:99, bet. 1986/87:KU29, rskr. 1986/87:226). Genom bemyndigandet har riksdagen överlåtit åt regeringen att fatta beslut om avgångsvederlag eller pension till enskilda individer i statsförvaltningen som inte omfattas av bestämmelserna i den nu gällande förordningen om avgångsförmåner för vissa arbetstagare med statlig chefsanställning.

Regeringens bedömning: De villkor som myndighetscheferna erbjuds bör vara öppna, tydliga och ändamålsenliga. En särskild utredare bör få i uppdrag att pröva om de befintliga anställningsvillkoren för chefer som leder myndigheter, vilka lyder omedelbart under regeringen, uppfyller denna ambition.

Skälen för regeringens bedömning: Såsom ovan redovisats infördes de anställningsvillkor som regeringen erbjuder myndighetscheferna i mitten av 1980-talet. Den utredning som tog fram förslaget till det som senare blev 1994 års LOA föreslog i sitt betänkande Enklare regler för statsanställda (SOU 1992:60) att anställningsvillkoren för myndighetschefer skulle göras mer lika de som gäller för chefer i näringslivet. Regeringen avvisade emellertid detta förslag och behöll det befintliga regelverk som slagits fast i verksledningsbeslutet.

Mot bakgrund av att det nu är 15 år sedan frågan prövades senast och att regeringen har genomfört en omfattande reformering av utnämningsspolitiken under den innevarande mandatperioden, finns anledning att pröva om det befintliga regelverket faktiskt bidrar till att uppnå regeringens ambition att myndighetschefernas anställningsvillkor ska vara öppna, tydliga och ändamålsenliga.

Eftersom en omprövning av anställningsvillkoren kan komma att kräva en förändrad lagstiftning är det nödvändigt att låta en utredning pröva frågan. Regeringen avser att fatta beslut om direktiv till en särskild utredare under innevarande mandatperiod.

3 En utnämningsspolitik som präglas av förutsägbarhet, öppenhet och spårbarhet

Utnämningssmakten, i det avseende som är aktuellt i denna skrivelse, utövas av regeringen. I enlighet med 11 kap. 9 § regeringsformen är det regeringen som anställer bl.a. chefer för myndigheter som lyder under regeringen. Av regeringsformen följer vidare att vid tillsättning av statlig tjänst ska avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. I det följande avsnittet redovisas hur regeringen har utövat utnämningssmakten under innevarande mandatperiod.

3.1 Införandet av intresseannonsering

Regeringen introducerade 2007 ett anställningsförfarande med intresseannonsering efter myndighetschefer i syfte att göra utnämningsspolitiken mer öppen, förutsägbar och spårbar. I budgetpropositionen för 2008 angavs att intresseannonsering efter myndighetschefer skulle vara mer regel än undantag (prop. 2007/08:1, utgiftsområde 2, s. 52 och 53). Med

myndighetschefer avses i detta sammanhang sådana befattningar Skr. 2009/10:43
beträffande vilka regeringen anställer och lönesätter personen i fråga.

3.1.1 Intresseannonsering efter myndighetschefer

Nedan följer en sammanställning över de 65 myndigheter som efter valet 2006 har fått en ny ordinarie chef efter en intresseannonsering, alternativt på förslag av det berörda lärosätets styrelse:

<u>Myndighet</u>	<u>Chefstitulatur</u>	<u>Beslut</u>
Blekinge tekniska högskola	Rektor	19/4-07
Högskoleverket	Universitetskansler	26/4-07
Konsumentverket	GD & KO	7/6-07
Statens pensionsverk	GD	30/8-07
Sida ³	GD	18/10-07
Kungl. Tekniska högskolan	Rektor	11/11-07
Statens försvarshistoriska museer	Överintendent	19/12-07
Socialstyrelsen	GD	10/1-08
Banverket	GD	10/1-08
Naturhistoriska riksmuseet	Överintendent	24/1-08
Institutet för språk- och folkminnen	GD	24/1-08
Boverket	GD	31/1-08
Granskningsnämnden för radio och TV	Direktör	7/2-08
Statens energimyndighet	GD	7/2-08
Elsäkerhetsverket	GD	7/2-08
Örebro universitet	Rektor	19/3-08
Statskontoret	GD	27/3-08
Bolagsverket	GD	10/4-08
Domstolsverket	GD	17/4-08
Mittuniversitetet	Rektor	18/4-08
Högskolan i Gävle	Rektor	8/5-08
Kungl. Konsthögskolan	Rektor	8/5-08
Rikspolisstyrelsen	Rikspolischef	13/5-08
Myndigheten för utländska inv. i Sverige	GD	15/5-08
Patent- och registreringsverket	GD	22/5-08
SADEV ⁴	GD	22/5-08
Läkemedelsverket	GD	5/6-08
Arbetsförmedlingen	GD	12/6-08
Riksutställningar	GD	18/6-08
Premiepensionsmyndigheten	GD	18/6-08
Barnombudsmannen	BO	9/7-08
Försvarshögskolan	Rektor	24/7-08
Statens folkhälsoinstitut	GD	31/7-08
Statens skolinspektion ⁵	GD	18/9-08
Kustbevakningen	GD	11/9-08
Ekonomistyrningsverket	GD	18/9-08
Granskningsnämnden för radio och TV	Direktör	18/9-08
Lunds universitet	Rektor	23/10-08

³ Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete.

⁴ Institutet för utvärdering av internationellt utvecklingssamarbete.

⁵ Dessa rekryteringar föregicks av en intresseannonsering efter utredare med uppdrag att inrätta myndigheten i fråga. Av annonsen framgick att regeringens ambition var att senare anställa personen i fråga som myndighetens förste chef.

Svenska inst. för europapolitiska studier	Direktör	27/11-08	Skr. 2009/10:43
Statens biografbyrå	Direktör	27/11-08	
Naturvårdsverket	GD	27/11-08	
Tillväxtverket ⁵	GD	27/11-08	
Tillväxtanalys ^{5,6}	GD	27/11-08	
Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd	GD	4/12-08	
Transportstyrelsen ⁵	GD	4/12-08	
Arkitekturmuseum	Överintendent	18/12-08	
Kompetensrådet för utveckling i staten	Direktör	18/12-08	
Diskrimineringsombudsmannen ⁵	Ombudsman	18/12-08	
Finansinspektionen	GD	19/12-08	
Konkurrensverket	GD	15/1-09	
Statens geologiska undersökning	GD	15/1-09	
Operahögskolan	Rektor	12/2-09	
Pensionsmyndigheten ⁵	GD	12/2-09	
Inspektionen för socialförsäkringen ⁵	GD	19/3-09	
Rymdstyrelsen	GD	29/4-09	
Skogsstyrelsen	GD	29/4-09	
Verket för innovationsutveckling	GD	29/4-09	
SMHI ⁷	GD	29/4-09	
Gymnastik- och idrottshögskolan	Rektor	29/4-09	
Smittskyddsinstitutet	GD	28/5-09	
Myndigheten för yrkeshögskolan ⁵	GD	11/6-09	
Statistiska centralbyrån	GD	17/6-09	
Allmänna reklamationsnämnden	Ordförande	17/6-09	
Luleå tekniska universitet	Rektor	27/8-09	
Post- och telestyrelsen	GD	3/9-09	

Under samma period har 35 myndighetschefer anställts utan föregående intresseannonsering. Nedan följer en sammanställning av de myndigheter som fått nya chefer på detta sätt.

Rättsmedicinalverket	GD	18/1-07
Exportkreditnämnden	GD	1/2-07
Konjunkturinstitutet	GD	1/2-07
Statens musiksamlingar	Direktör	8/2-07
Högsta domstolen	Ordförande	8/3-07
Formas ⁸	GD	12/4-07
Migrationsverket	GD	24/5-07
Presstöds- och taltidningsnämnden	Kanslichef	31/5-07
Säkerhetspolisen ⁹	GD	4/6-07
Statens kulturråd	GD	14/6-07
Patentbesvärslätten	Ordförande	28/6-07
Talboks- och punktskriftsbiblioteket	Bibliotekschef	19/7-07
Forum för levande historia	Överintendent	19/7-07
Arbetsmiljöverket	GD	16/8-07
Regeringsrätten	Ordförande	23/8-07
Svenska ESF-rådet ¹⁰	GD	30/8-07

⁶ Myndigheten för tillväxtpolitiska analyser och utvärderingar.

⁷ Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut.

⁸ Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande.

⁹ Säpo är ingen fristående myndighet, utan är en del av Rikspolisstyrelsen. Regeringen anställer dock chefen på samma villkor som övriga generaldirektörer, varför denna anställning redovisas här.

¹⁰ Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige.

Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen	GD	30/8-07	Skr. 2009/10:43
Energimarknadsinspektionen	GD	25/10-07	
Krisberedskapmyndigheten ¹¹	GD	6/12-07	
Kronofogdemyndigheten ¹²	Rikskronofogde	19/12-07	
Säkerhets- och integritetsskyddsnämnden	Kanslichef	19/12-07	
Folke Bernadotteakademien	GD	17/1-08	
Affärsverket Svenska kraftnät	GD	7/2-08	
Åklagarmyndigheten	Riksåklagare	14/2-08	
Livruskammaren m.m. ¹³	Överintendent	8/5-08	
Rikstrafiken	GD	8/5-08	
Strålsäkerhetsmyndigheten	GD	22/5-08	
Specialpedagogiska skolmyndigheten	GD	26/6-08	
Lotteriinspektionen	GD	18/9-08	
MSB ¹⁴	GD	20/11-08	
Försäkringskassan	GD	18/12-08	
Fortifikationsverket	GD	5/2-09	
Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket	GD	5/2-09	
Försvarsmakten	ÖB	6/3-09	
Justitiekanslern	JK	8/10-09	

Avslutningsvis redovisas de elva länsstyrelser där nya landshövdingar har anställts under mandatperioden.

Länsstyrelsen i Stockholms län	Landshövding	2/11-06
Länsstyrelsen i Dalarnas län	Landshövding	15/3-07
Länsstyrelsen i Kronobergs län	Landshövding	30/8-07
Länsstyrelsen i Gävleborgs län	Landshövding	10/1-08
Länsstyrelsen i Västerbottens län	Landshövding	10/1-08
Länsstyrelsen i Västra Götalands län	Landshövding	10/1-08
Länsstyrelsen i Blekinge län	Landshövding	24/4-08
Länsstyrelsen i Jämtlands län	Landshövding	24/4-08
Länsstyrelsen i Örebro län	Landshövding	24/4-08
Länsstyrelsen i Västernorrlands län	Landshövding	31/7-08
Länsstyrelsen i Västmanlands län	Landshövding	19/2-09

3.1.2 Intresseannonsering efter organisationsutredare

Förutom vid rekrytering av myndighetschefer har regeringen även introducerat en ordning i ärenden som avser tillsättande av särskild utredare med uppdrag att inrätta nya myndigheter (organisationsutredare). Historiskt sett har organisationsutredaren ofta anställts som myndighetens förste ordinarie chef.

Den ordning som regeringen nu har infört innebär att det normalt görs en intresseannonsering efter en organisationsutredare och att det tydligt framgår av annonsen att det är regeringens avsikt att senare anställa samma person som ordinarie chef för den nya verksamheten. Med denna

¹¹ Krisberedskapmyndigheten avvecklades den 31 december 2008.

¹² Kronofogdemyndigheten inrättades som en myndighet omedelbart under regeringen den 1 januari 2008. Innan dess var verksamheten en del inom Skatteverket. Vid inrättandet erbjöds den befintliga chefen för verksamheten anställning som myndighetschef.

¹³ Livrustkammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet.

¹⁴ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

konstruktion har regeringen möjlighet att, om personen i fråga av något skäl skulle visa sig mindre väl lämpad för chefsbefattningen i fråga, välja en annan person som chef när myndigheten väl är inrättad. Av de hittills genomförda organisationsutredningarna där regeringen annonserat efter särskild utredare har samtliga slutförts enligt plan och organisationsutredaren har sedermera anställts som chef.

3.1.3 Korttidsanställningar som myndighetschef

Regeringen har ibland behov att korttidsanställa en myndighetschef. En anledning till detta kan vara att den befintlige chefen slutat och att rekryteringen av dennes efterträdare inte har slutförts vid avgångstillfället. Det normala i ett sådant läge är att regeringen anställer en vikarierande myndighetschef tills vidare, dock längst till dess att en ordinarie chef har rekryterats.

Till vikarierande myndighetschef väljs i en sådan situation oftast någon bland den befintliga personalen på myndigheten i fråga. Av myndighetsförordningen (2007:515) följer att myndighetschefen alltid ska utse en ställföreträdare. Regeringen är dock inte bunden av att utse ställföreträdaren till vikarierande myndighetschef, utan kan fritt välja den person som regeringen anser vara bäst lämpad.

Om en anställd bland den befintliga personalen utses till vikarierande chef beslutar regeringen normalt att personen i fråga under vikariatet ska ha ett lönetillägg utöver sin ordinarie lön från myndigheten i fråga.

En annan anledning till att korttidsanställa en myndighetschef kan vara att myndigheten i fråga är föremål för en översyn. Om myndigheten i ett sådant läge skulle stå utan ordinarie chef kan det finnas anledning att pröva möjligheten att rekrytera en chef för en period kortare än sex år. Under senare år har en stor mängd organisationsförändringar planerats, beslutats och genomförts. Detta har i sin tur fått till följd att personer rekryterats i syfte att säkra ett fungerande ledarskap på myndigheten i fråga, fram till dess att organisationsförändringen har genomförts. Anställningstiderna för dessa har hittills varierat från ca sex till 18 månader. Eftersom en person normalt endast kan inneha en anställning i staten är det inte rimligt att dessa chefer ska säga upp sig från sina befintliga anställningar. Dessa personer erhåller därför vanligtvis tjänstledighet från sin ordinarie anställning under den tid som korttidsanställningen pågår.

De speciella omständigheter som gäller för vikarierande eller korttidsanställda myndighetschefer gör att sådana rekryteringar inte kan genomföras på samma sätt som för ordinarie myndighetschefer. Det förekommer exempelvis ingen intresseannonsering i dessa ärenden.

3.2 Hittillsvarande erfarenheter av intresseannonsering

Detta avsnitt behandlar de intresseannonseringar som regeringen har genomfört. Eftersom rektorer för de statliga universiteten och högskolorna rekryteras efter förslag av lärosätets styrelse ingår inte dessa i redovisningen i detta avsnitt.

Regeringen har vid 55 tillfällen annonserat efter myndighetschefer. Därutöver har annonsering skett vid åtta tillfällen efter generaldirektörer med uppdrag att inrätta en ny myndighet. I de sistnämnda fallen har det framgått av annonsen att det varit regeringens avsikt att senare anställa dessa personer som respektive myndighets första ordinarie myndighetschef.

Under mandatperioden har regeringen rekryterat totalt 99 ordinarie myndighetschefer, varav elva landshövdingar. Av dessa avser 46 ärenden beslut där regeringen intresseannonserat efter kandidater till en ledig befattning som myndighetschef. Därtill har åtta rekryteringar avsett utredare med uppdrag att inrätta nya myndigheter, där ambitionen varit att samma person också ska bli myndighetens första chef. Sammanlagt har således 54 av totalt 87 rekryteringar (landshövdingar exkluderade) föregåtts av intresseannonsering, vilket motsvarar drygt 62 procent. Räknat från den 20 september 2007, då regeringen redovisade sitt mål att intresseannonsering ska vara mer regel än undantag har 75 anställningsbeslut fattats, varav åtta avser anställning som landshövding. Av de 75 besluten har 50 föregåtts av intresseannonsering eller motsvarande, vilket motsvarar ca 75 procent.

Totalt har drygt 1 200 intresseanmälningar kommit in till Regeringskansliet med anledning av dessa annonser. Detta motsvarar i genomsnitt 22 intresseanmälningar per annons. Som mest har 55 personer anmält sig som intresserade av en specifik chefsbefattning, medan den annons som genererat minst antal intresseanmälningar lockade fem personer.

Ur ett jämställdhetsperspektiv kan noteras att det är avsevärt fler män än kvinnor som valt att lämna in en intresseanmälan till de nu aktuella befattningarna. Av den totala mängden intresseanmälningar kommer ca 28 procent från kvinnor och ca 72 procent från män.

Av de 54 personer som regeringen anställt och som föregåtts av en intresseannonsering har 29 stycken, eller ca 54 procent, varit kvinnor.

Regeringen har i 35 av dessa ärenden hittat den slutliga kandidaten bland dem som lämnat in en intresseanmälan före angivet sista datum, medan kandidaten identifierats genom andra sökvägar i 19 ärenden.

Den tid det tagit att bereda anställningsärendena har varierat, men i genomsnitt har handläggningstiden uppgått till ca fyra månader från sista dagen för en intresseanmälan till dagen för regeringsbeslutet. Om den tid inkluderas som krävs för att upprätta en kravprofil, pröva om en viss rekrytering ska föregås av annonsering, vidta de administrativa åtgärder som krävs för att publicera en annons samt bestämma skälig tid för intresserade att komma in med intresseanmälningar uppgår den genomsnittliga totala tiden för en rekryteringsprocess till omkring ett halvår.

Regeringens bedömning: Varje rekrytering av en statlig myndighetschef bör även fortsättningsvis göras med utgångspunkt i en kravprofil. Kravprofilen bör innehålla såväl specifika krav utifrån verksamhetens behov som generella krav som dokumenterat god ledarskapsförmåga och god kommunikativ förmåga.

Skälen för regeringens bedömning: Regeringens första steg i reformeringen av utnämningssystemet var att introducera en obligatorisk beredning av kravprofiler inför varje beslut om anställning av en myndighetschef. Kravprofilen är det dokument som inleder varje rekryteringsprocess, oavsett om befattningen i fråga annonseras ut eller inte. Ansvar för att en kravprofil upprättas ankommer på det departement som ansvarar för myndigheten i fråga, vid anställning av rektorer för universitet och högskolor gäller särskilda bestämmelser. Efter en avslutad rekryteringsprocess läggs kravprofilen i akten, vilket får till följd att dokumentet blir en allmän handling som kan lämnas ut. Var och en kan då utifrån handlingen göra en bedömning av dels vilka krav regeringen formulerade inför rekryteringen, dels om den person som slutligen fick anställningen i fråga också uppfyllde de i förväg uppställda kriterierna. Med den nu införda ordningen ökar möjligheterna påtagligt att i efterhand granska regeringens sätt att utöva utnämningssystemet.

Att kravprofilen görs offentlig först i samband med att regeringen fattar sitt anställningsbeslut beror på att det är olämpligt att i förväg ge kandidater exakt kännedom om vilka krav på och önskemål om erfarenheter regeringen har vad gäller den nya myndighetschefen. Det finns en uppenbar risk att personer skulle kunna anpassa sina svar i en intervju efter de formuleringar som finns i kravprofilen, något som skulle kunna leda till sämre kvalitet i chefsrekryteringen. De mer grundläggande kraven på den nye myndighetschefen redovisas dock alltid i den annons som numera oftast föregår den process som leder fram till ett anställningsbeslut.

3.2.2 Rekryteringsprocessen

Regeringens bedömning: Varje rekrytering av en statlig myndighetschef bör även fortsättningsvis genomföras under ledning av det departement till vars verksamhetsområde myndigheten hör.

Skälen för regeringens bedömning: Det viktigaste syftet med varje rekryteringsprocess är att finna den bäst lämpade kandidaten för anställningen i fråga. Eftersom chefsrekryteringar alltid ska utgå från verksamhetens behov är det också naturligt att rekryteringsarbetet leds av det departement som ansvarar för myndigheten i fråga.

Med utgångspunkt i kravprofilen görs en analys av vilka sökanaler som ska användas i respektive rekrytering. Huvudregeln om intresseannonsering är naturligtvis styrande, men det finns också andra aspekter att hantera. När huvudregeln tillämpas är inriktningen att regeringen i en kortfattad annons anger att den söker en ny chef för myndigheten i fråga.

Annonsen publiceras oftast i riksmidia, lokala media eller fackmedia. Av annonsen framgår regelmässigt att ytterligare information om anställningen i fråga kan inhämtas på regeringens hemsida. På hemsidan lämnas en mer utförlig beskrivning av befattningen och av vilka kvalifikationer regeringen anser att en ny chef ska ha och vilka färdigheter som anses särskilt meriterande. Den mer utförliga informationen innehåller också upplysningar om kontaktpersoner för det fall att den sökande vill ställa frågor om befattningen i fråga.

Intresseanmälningar ska regelmässigt tillställas det departement som ansvarar för rekryteringen. Om det av annonsen framgår att Regeringskansliet samarbetar med en rekryteringsfirma i det aktuella ärendet kan det hända att personer ställer sin intresseanmälan till företaget. Om så sker, ska handlingen skyndsamt överlämnas till departementet för registrering och diarieföring.

För rektorer vid universitet och högskolor gäller, som beskrivs bl.a. i avsnitt 3.2.3, en särskild rekryteringsprocess.

3.2.3 Intresseannonsering

Regeringens bedömning: Regeringens målsättning, att intresseannonsering ska vara huvudregel, bör ligga fast. Vissa befattningar som myndighetschef bör dock inte heller framöver att bli föremål för annonsering.

Skälen för regeringens bedömning: Regeringen har formulerat målsättningen att intresseannonsering ska vara huvudregel vid rekrytering av en myndighetschef. Det kan dock i vissa fall föreligga omständigheter vilka föranleder undantag från den regeln. Det är inte möjligt att på förhand ange samtliga de situationer då annonsering inte är lämplig. På ett principiellt plan kan dock följande bedömningar redovisas.

Som inledningsvis redogjorts för finns en rad olika titlar bland de statliga myndighetscheferna. Det har framförts förslag om att rangordna dessa i syfte att på det viset klargöra vilka anställningar som ska omfattas av en föregående annonsering. Rollen som myndighetschef förändras dock inte av titeln i sig. Det politiska och mediala intresset för vissa verksamheter kan, likväl som allmänhetens intresse, dessutom variera kraftigt över tid. Det är mot denna bakgrund inte lämpligt att enbart låta myndighetschefens titel vara avgörande för valet av rekryteringsprocess. Verksamhetens behov måste vara det som ytterst styr valet av rekryteringsprocess.

I vissa fall kan det saknas förutsättningar att genomföra en fullskalig rekryteringsprocess. Myndighetschefer slutar ibland vid en annan tidpunkt än den avsedda. Det finns en rad exempel på personer som lämnat ett chefskap i förtid, t.ex. av personliga skäl. Myndighetschefer erbjuds vidare ibland att bli chefer för andra verksamheter i staten. Slutligen förekommer även att personer lämnar sin anställning i förtid av hänsyn till verksamhetens bästa.

Det kan i de nu aktuella fallen uppstå en situation då verksamhetens behov kräver att en ny chef snabbt kommer på plats. Det finns

naturligtvis situationer då en vikarierande myndighetschef utan problem kan leda verksamheten under den tid det tar att genomföra en fullskalig rekryteringsprocess, men det kan också finnas en rad skäl till att en sådan lösning bedöms som mindre lämplig. En vikarierande myndighetschef kan också hamna i situationen att tvingas fatta beslut som kan vara synnerligen grannlaga mot bakgrund av den personens ordinarie befattning i myndigheten. Ett exempel på ett sådant beslut kan vara genomförande av en lönerevision eller en organisationsförändring.

Det kan även i andra fall framstå som mindre lämpligt att annonsera efter en myndighetschef. Kretsen av potentiella chefer för en viss myndighet kan vara så pass begränsad att dessa personer ändå är väl medvetna om att en vakans föreligger eller kommer att uppstå. Regeringen har tidigare redovisat sina överväganden avseende behovet av att, i vissa fall, tillsätta en vakant anställning som myndighetschef utan föregående intresseannonsering (prop. 2007/08:1, utgiftsområde 2, avsnitt 6.4). Sammanfattningsvis gör regeringen bedömningen att det kan finnas situationer som bäst löses genom att en rekrytering genomförs utan föregående intresseannonsering. Att erbjuda befintliga, väl fungerande chefer en ny chefsbefattning är ett sådant exempel.

Starka skäl talar vidare för att regeringen ska kunna rekrytera landshövdingar brett och förutsättningslöst. Landshövdingeämbetet är speciellt och kräver egenskaper som inte alltid sammanfaller med de krav som i övrigt ställs på myndighetschefer. God kännedom om och insikter i det politiska beslutssystemet kan vara ett sådant krav.

Förutom dessa kategorier finns även två specifika befattningar där cheferna anställs med fullmakt, vilket innebär att de endast kan skiljas från anställningen enligt föreskrifterna i lagen (1994:261) om fullmaktsanställning. I dessa båda fall, som avser anställning som justitiekansler respektive riksåklagare, föreligger så pass specifika anställningskrav att annonsering inte kan anses utgöra något stöd i rekryteringsprocessen. Även vid anställning av överbefälhavare föreligger speciella förutsättningar. Denne rekryteras ur en begränsad krets. Regeringen gör bedömningen att den har tillgång till den kunskap om potentiella kandidater som krävs för att kunna rekrytera personer till denna befattning utan att komplettera sökförfarandet med intresseannonsering. Speciella förutsättningar gäller också för chefen för säkerhetspolisen.

Sammanfattningsvis har regeringen, som en generell utgångspunkt, för avsikt att avstå från att använda annonsering som rekryteringsverktyg såvitt gäller följande myndighetschefer: landshövdingar (totalt 21), domstolsordföranden (5), justitiekansler, riksåklagare, säkerhetspolischef och överbefälhavare. För närvarande uppgår denna krets till ca 30 myndighetschefer. Det bör dock understrykas att denna hållning inte innebär avkall på kravet på kvalitet i de rekryteringsprocesser som genomförs i dessa ärenden. Tvärtom kommer väl genomarbetade kravprofiler med självklarhet att vara utgångspunkten även för sådana rekryteringar och även i övriga moment sådana rekryteringar genomförs med den omsorg som redovisas i denna skrivelse.

Grundlagsutredningen har lämnat förslag om ny lag om utnämning av ordinarie domare (SOU 2008:125). Utredningsförslaget bereds för närvarande inom Regeringskansliet. I den mån de förslag som lämnats av

utredningen genomförs, kan detta få konsekvenser för den ordning som tillämpas vid anställning av de domstolschefer som i dag tillsätts och lönesätts av regeringen.

För rektorer gäller sedan lång tid tillbaka en ordning enligt vilken universitets- och högskolestyrelserna lämnar förslag till regeringen om en lämplig kandidat. Regeringen har som praxis att följa styrelsernas förslag. Under den process som leder fram till att lärosätet i fråga identifierar en kandidat är en rad instanser delaktiga. Regeringen har, mot bakgrund av den öppenhet som redan råder vid rekryteringen av rektorer, ingen avsikt att ändra den befintliga ordningen. Det bör emellertid betonas att en intresseannonsering bör ingå i den rekryteringsprocess som föregår universitets- och högskolestyrelsernas förslag till regeringen. Det bör vidare framhållas att rektorerna inte sällan är tjänstlediga från en professur eller annan anställning inom högskoleväsendet, under tiden för utövandet av rektorsämbetet. Detta bidrar påtagligt till att oförutsedda chefsvakanser är mindre vanligt förekommande bland lärosätena jämfört med statsförvaltningen i övrigt. Den s.k. Autonomiutredningen har i sitt betänkande Självständiga lärosäten (SOU 2008:104) föreslagit en förändrad rekryteringsordning för rektorer. Betänkandet bereds för närvarande inom Regeringskansliet. I den mån de förslag som lämnats av utredaren genomförs, kan detta få konsekvenser för den ordning som tillämpas vid anställning av rektorer.

3.2.4 Ansökan eller intresseanmälan?

När en myndighet avser att anställa en arbetstagare ska den iakttå reglerna i 6–8 §§ anställningsförordningen (1994:373). Grundregeln enligt 6 § första stycket är att myndigheten på något lämpligt sätt ska informera om detta så att de som är intresserade av anställningen kan anmäla sitt intresse till myndigheten inom en viss tid. Myndigheten avgör själv på vilket sätt den informerar om den lediga anställningen. Någon information behöver inte lämnas, om särskilda skäl talar mot det. Enligt vedertaget språkbruk, som har sin grund i tidigare gällande regelverk, benämns ofta den handling som inkommer från en kandidat för ansökan. Anställningsförordningens regler gäller inte när regeringen ska anställa en myndighetschef. Anställningsförfarandet är i dessa fall, med undantag för vad som gäller för anställning av rektorer, helt formlöst. När regeringen nu valt att annonsera ut vissa lediga anställningar som myndighetschef används – för att markera skillnaden – uttrycket intresseanmälan som benämning för den handling som kommit in från en kandidat i ett sådant ärende.

3.2.5 Tidpunkt för inlämnande av en intresseanmälan

Vid rekrytering av myndighetschefer tillämpar regeringen de bestämmelser som gäller vid rekrytering av statsanställda. Detta innebär bl.a. att det inte föreligger något hinder för regeringen att beakta en intresseanmälan även om den lämnas efter angiven sista dag.

Det bör framhållas att regeringens uttalade ambition om en ökad öppenhet, spårbarhet och förutsägbarhet i utnämningpolitiken inte står i motsats till det faktum att regeringen ibland väljer att beakta en kandidats intresseanmälan även om den lämnats in efter angiven sista dag. Även i dessa fall går det ju att i efterhand jämföra dennes intresseanmälan med de övrigas.

3.2.6 Externt rekryteringsstöd

Regeringens bedömning: I syfte att ytterligare öka kvaliteten i den statliga chefsrekryteringsprocessen kan ett externt rekryteringsstöd vid vissa tillfällen behöva komplettera beredningsorganisationen i Regeringskansliet.

Skälen för regeringens bedömning: I takt med att alltmer omfattande och komplicerade uppgifter läggs på myndigheterna finns det anledning att förfina det sätt på vilket regeringen arbetar med för att hitta de bäst lämpade myndighetscheferna. Olika tillvägagångssätt krävs därför för olika chefsrekryteringar.

Vid genomförandet av en rekryteringsprocess kan det mot denna bakgrund finnas goda skäl för regeringen att konsultera ett externt rekryteringsstöd. Stödet kan bestå av ett hel- eller delansvar för själva rekryteringsprocessen, ett uppdrag att utifrån kravprofilen genomföra en hel sökprocess (s.k. search) eller ett uppdrag att bistå med en andra bedömning (s.k. second opinion).

En sökprocess innebär att personer utifrån den givna kravprofilen kontaktas i syfte att närmare utröna om det kan finnas ett intresse hos vederbörande att diskutera frågan om en viss chefsanställning.

Ett uppdrag att bistå med en andra bedömning innebär att någon får i uppdrag att göra en utvärdering av en eller flera kandidaters meriter mot de krav som ställts i kravprofilen.

Syftet med att anlita ett externt rekryteringsstöd är att ytterligare kunna fördjupa och förfina beslutsunderlaget inför en kommande chefsrekrytering. Självfallet är det regeringen som ansvarar för och beslutar om vem som anställs som myndighetschef.

Det föreligger inget självändamål i att utnyttja ett externt rekryteringsstöd. Kostnaden för detta kan uppgå till avsevärda belopp, varför nyttan av ett externt stöd alltid måste ställas mot behovet i det enskilda fallet.

3.2.7 Akten

Vid regeringens tillträde i oktober 2006 fanns, med några få undantag, endast anställningsbeslutet i den akt som rörde ett visst anställningsärende. Numera finns det betydligt mer underlag i akten. Den kravprofil som legat till grund för rekryteringen läggs alltid i akten. Om anställningen har föregåtts av en intresseannonsering ligger också annonsen och de intresseanmälningar som kommit in i akten, tillsammans med uppgifter om i vilka media annonsen har publicerats.

3.3 Sekretess vid rekrytering av myndighetschefer

I början av 2009 överlämnades betänkandet Sekretess vid anställning av myndighetschefer (SOU 2009:4) till regeringen. I betänkandet föreslås bl.a. att en sekretessbestämmelse införs i ärenden om anställning av myndighetschefer vid myndigheter som lyder direkt under regeringen. Sekretessen föreslås gälla för uppgift som lämnar eller kan bidra till upplysning om en enskild kandidats identitet om det inte står klart att uppgiften kan röjas utan att den enskilde lider men. Regeringen ska kunna besluta om att vissa anställningsärenden inte ska omfattas av sekretess. Sekretessen ska gälla i högst tio år. Regeringen avser att återkomma med ett förslag till riksdagen om förändrad lagstiftning på området. Detta kan komma att få konsekvenser för de processer som redovisats ovan.

4 Rollen som myndighetschef

I den föregående framställningen har redovisningar lämnats avseende regeringens syn på *hur* statliga myndighetschefer ska rekryteras. I detta avsnitt redovisas regeringens syn på rollen som myndighetschef samt vilka färdigheter och förmågor regeringen vill ska utmärka det statliga ledarskapet.

4.1 Förvaltning i förändring

Den svenska förvaltningsstrukturen har genomgått stora förändringar under de senaste åren. Sedan 2006 har antalet myndigheter som lyder omedelbart under regeringen, och som har anställd personal, minskat från 224 till 208. Regeringen har fattat beslut om avveckling av ca 30 myndigheter och vidare beslutat inrätta ca 15 nya myndigheter. Ett flertal av organisationsförändringarna har bestått i att två eller flera myndigheter har slagits ihop till en ny myndighet. Myndighetscheferna för såväl de myndigheter som avvecklas som de nya som inrättas har ett stort ansvar för att verksamheten så långt som möjligt kan drivas vidare med full kraft oberoende av den pågående organisationsförändringen.

Allmänheten ska känna ett stort förtroende för statsförvaltningen. Medborgarna ska kunna känna tillförlit till förvaltningen i samband med en myndighetskontakt. Statsförvaltningen är samtidigt disparat så till vida att verksamheterna i olika myndigheter skiljer sig kraftigt åt. Vissa myndigheter står för en stor del av transfereringarna till hushållen, medan skatter och avgifter tas ut av andra myndigheter. Tillsynsuppgifter utförs av en rad myndigheter och det förekommer även avsevärd produktionsverksamhet inom exempelvis infrastrukturverken. Det finns trots dessa avgörande verksamhetsskillnader mycket som är gemensamt för de

statliga myndigheterna. Styrningen av verksamheterna är ett sådant exempel. Regeringen föreslår riksdagen förvaltningsanslag för myndigheterna. Vissa myndigheter är också helt eller delvis avgiftsfinansierade. Anslagen dimensioneras för att finansiera den verksamhet som regeringen vill att myndigheterna ska bedriva. Det är dock myndighetens ledning som närmare bestämmer hur verksamheten ska organiseras och bedrivas.

Historiskt sett har betydelsen av att besitta en god kännedom om statsförvaltningen varit en mycket viktig faktor vid rekryteringen av myndighetschefer. Med tiden har även betydelsen av erfarenheter från andra sektorer vuxit. Det är dock fortfarande mindre vanligt att chefer rekryteras från en annan sektor än den statliga. Av de myndighetschefer som regeringen har rekryterat under innevarande mandatperiod har ca 25 procent sin närmaste yrkesbakgrund i kommunal eller privat sektor. Sett till hela det befintliga kollektivet myndighetschefer uppgår denna andel till ca 15 procent. Även om andelen chefer med annan bakgrund har ökat är det ändå rimligt att förmoda att den statliga sektorn kommer att vara den vanligaste rekryteringsbasen för myndighetschefer även i framtiden.

4.2 Krav på myndighetschefernas ledarskapsförmåga

Regeringens bedömning: Statsförvaltningen behöver myndighetschefer som besitter en god ledarskapsförmåga.

De ledarskapskrav som ställs på de statliga myndighetscheferna bör innebära krav på förmåga att strategiskt och med kraft kunna driva, leda och utveckla verksamheten, att med eftertryck kunna företräda myndigheten i olika externa sammanhang och förståelse för vikten av att arbeta strategiskt med myndighetens interna kompetensförsörjningsfrågor, såsom rekrytering, jämställdhet, mångfald och ohälsa.

Skälen för regeringens bedömning: Regeringen ställer ett antal krav på sina myndighetschefer. Myndighetscheferna behöver inte nödvändigtvis själva vara de främsta experterna inom respektive verksamhetsområde, men de ska ha förmåga att samla den personal som krävs för att verksamheten ska kunna bedrivas optimalt. Myndighetschefen behöver vidare ha förmåga och intresse av att arbeta strategiskt med kompetensförsörjningsfrågor. Myndighetschefen ska kunna entusiasmera och motivera sina anställda och även vara initiativrik, analytisk samt besitta en god samarbetsförmåga. Sammantaget torde detta i normalfallet förutsätta att myndighetschefen vid rekryteringstillfället har dokumenterat goda ledaregenskaper och god kommunikativ förmåga.

Över tid kan konstateras att balanspunkten mellan krav på generella kunskaper om statsförvaltningen och behov av chefer rekryterade på basis av sina sakkunskaper har förskjutits till förmån för det senare. Så som redovisas i det följande har avsevärda omvärldsförändringar inträffat de senaste decennierna, vilket påtagligt inverkat på de krav som måste kunna ställas på verksamhetsföreträdare i staten. Det gäller inte minst Sveriges EU-medlemskap som ställer särskilda krav på kunskap om EU:s

beslutsprocesser och förhandlingar. Myndigheterna svarar i många fall för viktiga delar av det svenska EU-arbetet. Det gäller vid framtagande av ny EU-lagstiftning men kanske ännu viktigare i säkerställandet och genomförande av EU-reglerna i Sverige. Inte sällan har myndighetscheferna själva viktiga uppgifter i EU-processen. Men också med detta i beaktande är det regeringens uppfattning att behovet av att statliga myndighetschefer besitter en god ledarskapsförmåga kvarstår.

En myndighetschef ska vidare ha förmåga att kunna förvalta den arbetsgivarpolitiska delegeringen i staten och tillsammans med övriga myndighetschefer utveckla arbetsgivarpolitiken i staten. Den för Sverige unika ordningen med en mycket långtgående delegering av arbetsgivarpolitiken förutsätter att det finns chefer som klarar av att med kraft företräda det statliga arbetsgivarintresset, oavsett om det rör rekrytering, utveckling eller avveckling av personal. Rollen som myndighetschef kan sägas kräva tre avgörande förmågor. Dessa är förmågan att leda verksamheten i enlighet med regeringens intentioner, förmågan att företräda verksamheten i olika externa sammanhang och förmågan att företräda arbetsgivarintresset, vilket kräver förståelse för vikten av att arbeta strategiskt med myndighetens interna kompetensförsörjningsfrågor såsom rekrytering, jämställdhet, mångfald och ohälsa.

4.2.1 Förmågan att leda verksamheten

All statlig verksamhet omfattar såväl ekonomiska som verksamhetsmässiga mål. Den ekonomiska styrningen i staten innefattar därför såväl finansiell styrning som resultatstyrning. Den ekonomiska styrningen är på så sätt ett för regeringen viktigt verktyg för politikens förverkligande i båda dessa avseenden. Styrningen syftar till att

- säkerställa att regeringen politiska prioriteringar förverkligas,
- skapa förutsättningar för en god kontroll av statens finanser,
- bidra till att statens resurser används effektivt.

Regeringen fastställer de mål och uppdrag som myndigheterna ska genomföra. Det är därefter myndighetschefens uppgift att utifrån de ekonomiska ramar som ställs till myndighetens förfogande organisera och bedriva verksamheten på det mest rationella och effektiva sättet. Vid sidan av verksamhetsstyrningen finns den finansiella styrningen. Myndighetschefen måste besitta förmågan att fullt ut kunna utveckla och anpassa verksamheten utifrån de finansiella ramar som riksdagen och regeringen ställer till förfogande. Den finansiella styrningen kräver därför insikter i låne- och kredithanteringen i staten samt, i förekommande fall, kunskaper om hanteringen av s.k. bemyndiganden i olika former. Även avgiftsinkomster av olika slag kan ibland tillföras verksamheten.

4.2.2 Förmågan att företräda verksamheten

Förmågan att företräda verksamheten i olika externa sammanhang ställer krav på att myndighetschefen kan uppträda på ett professionellt och

förtroendefullt sätt i förhållande till uppdragsgivaren och till media samt, allt oftare, i olika internationella sammanhang. Myndighetschefen ska kunna kommunicera såväl inåt i organisationen som utåt, dvs. mot externa intressenter. Det sätt på vilket chefen företräder myndigheten sätter inte sällan en stor prägel på den syn som omvärlden får på myndigheten i fråga. Medlemskapet i Europeiska unionen har på ett mycket påtagligt sätt inneburit nya krav på myndighetscheferna. Många myndigheter är engagerade i uppdrag inom EU-samarbetet och med detta följer krav på att myndighetschefen ska kunna företräda sin verksamhet också i internationella sammanhang. Över tid har även det mediala trycket ökat dramatiskt och den tidsrymd som en myndighetschef ges att kommentera en aktuell fråga har förkortats väsentligt. Detta betyder sammantaget att vikten av myndighetschefens förmåga att kommunicera fått avsevärt ökad betydelse och därmed måste den tillmätas allt större vikt i rekryteringsprocessen.

4.2.3 Förmågan att företräda arbetsgivarintresset

Förmågan att med framgång driva arbetsgivarfrågor på myndigheten och att tillsammans med övriga myndighetschefer utveckla den statliga arbetsgivarpolitiken, är den tredje av de huvudsakliga förmågor som en myndighetschef måste besitta. I detta ingår att chefen måste vara intresserad av att utveckla verksamheten, vilket kräver stort engagemang i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet på myndigheten i fråga. Frågor rörande bl.a. rekrytering, lönebildning, arbetsmiljö, jämställdhet, mångfald, värdegrundarbete och ohälsa har mycket stor betydelse för myndighetens förmåga att motsvara regeringens ambitioner inom verksamhetsområdet.

Den pågående generationsväxlingen skapar både möjligheter och utmaningar. Det finns i dag inga omedelbara problem med att attrahera och rekrytera arbetskraft till den statliga sektorn, men med den demografiska utvecklingen finns risk för att staten i större utsträckning kommer att få konkurrera om den framtida arbetskraften med övriga arbetsmarknadssektorer. Det är därför viktigt att statsförvaltningen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Det operativa ansvaret för detta långsiktiga arbete ankommer på myndighetscheferna.

Regeringens bedömning: Chefsutveckling i olika former bör erbjudas såväl nya som erfarna myndighetschefer. För myndighetschefer som rekryteras från andra arbetsmarknadssektorer än staten bör en särskild fördjupningsintroduktion erbjudas.

Skälen för regeringens bedömning: Regeringens chefsutvecklingsprogram introducerades i dess nuvarande form i samband med införandet av den arbetsgivarpolitiska delegeringen i staten i början av 1990-talet. Genom programmet erbjuds nyutnämnda myndighetschefer regelmässigt såväl en allmän som en individuellt anpassad introduktion utifrån den verksamhet som chefen är rekryterad för att leda. Syftet med introduktionen är att lägga grunden för ett konstruktivt och fungerande samarbete mellan departementsledning och myndighetschef. En väl genomförd introduktion förutsätter insatser från såväl ansvarigt departement som det för statlig arbetsgivarpolitik ansvariga departementet.

Varje departement ansvarar för att lägga upp ett individuellt introduktionsprogram för sina nyutnämnda myndighetschefer. I detta bör exempelvis ingå information om Regeringskansliets organisation och arbetssätt samt ett möte med departementsledningen i form av en första mål- och resultatdialog.

Det departement som är ansvarigt för frågor om statlig arbetsgivarpolitik planerar och arrangerar såväl individuell som gemensam introduktion för nyutnämnda myndighetschefer.

4.2.5 Fortsatt chefsutveckling

Det för statlig arbetsgivarpolitik ansvariga departementet planerar och erbjuder fortlöpande såväl individuellt anpassade som generella insatser för samtliga myndighetschefer. För rektorerna finns ett särskilt chefsutvecklingsprogram som genomförs av Högskoleverket.

Individuella chefsutvecklingsprogram utformas i samråd med den enskilde myndighetschefen utifrån hennes eller hans speciella behov. Exempel på individuella insatser är språkträning, massmediaträning, ledningsstöd och karriärplanering.

Varje ledarskapsseminarium avslutas med att deltagarna erbjuds fortsatt utveckling i en utvecklingsgrupp. Syftet är att tillsammans med kollegor diskutera aktuella frågor som uppkommer i chefsrollen. Utvecklingsgruppen träffas två till fyra gånger per år. Efter två år omprövas intresset av att fortsätta arbetet i utvecklingsgruppen.

Myndighetschefer som har deltagit i ett ledarskapsseminarium och i en utvecklingsgrupp kan fortsätta utvecklingen av sitt eget ledarskap genom att delta i ett nätverk för myndighetschefer. Nätverket ska ha ett konsultativt arbetssätt och erbjuda kollegialt stöd mellan deltagarna i ledarskapsfrågor.

Ett ledarskapsseminarium med motsvarande syfte erbjuds också till alla överdirektörer som anställts av regeringen.

Samtliga myndighetschefer inbjuds till speciellt arrangerade temaseminarier för information om viktiga politiska frågor som är generella för hela statsförvaltningen.

Utöver de insatser som regeringen erbjuder är det viktigt att myndighetscheferna själva tar ansvar för att utveckla sitt personliga ledarskap. Regeringen betonar ofta ledarskapets betydelse i statsförvaltningen och detta omfattar givetvis även myndighetscheferna. Regeringens ambition är att varje myndighetschef ska avsätta motsvarande fem procent av sin arbetstid för utvecklingsinsatser relaterade till det personliga ledarskapet.

4.2.6 Generaldirektörer i Regeringskansliet

Regeringens bedömning: När en myndighetschef får sin anställning förflyttad i enlighet med reglerna i lagen (1994:260) om offentlig anställning bör han eller hon förses med arbetsuppgifter som motsvarar den kompetens som personen i fråga besitter.

Skälen för regeringens bedömning: När en myndighetschef lämnar sitt chefskap i förtid och flyttas till en annan anställning, oftast i Regeringskansliet, är det eftersträvansvärt, men inte alltid möjligt, att det redan i inledningsskedet finns en plan för vilka arbetsuppgifter denne ska utföra. I sådana situationer är det en högt prioriterad fråga för i första hand det ansvariga departementet att snabbt identifiera lämpliga arbetsuppgifter baserade på den kompetens och erfarenhet personen i fråga besitter.

Det är viktigt att understryka att enbart det faktum att en person lämnar ett chefskap i förtid inte på något sätt innebär att personen därmed skulle vara diskvalificerad vare sig från att arbeta med kvalificerade arbetsuppgifter i Regeringskansliet eller som chef för en annan myndighet. Det finns ett antal exempel på chefer som har lämnat ett uppdrag i förtid och, efter en period i Regeringskansliet, gått vidare till en ny anställning som chef för en annan myndighet med gott resultat.

4.2.7 Regeringens ansvar för chefsförsörjningsfrågor

Regeringens bedömning: Det bör även fortsättningsvis vara regeringen som anställer chefer för myndigheter som lyder omedelbart under regeringen.

Skälen för regeringens bedömning: Myndighetscheferna är av mycket stor strategisk betydelse för regeringen. Myndigheterna verkställer riksdagens och regeringens politik och detta kräver chefer som har förmåga att hantera en mängd parallella frågeställningar. Som tidigare redovisats har också regeringen ett intresse av att kunna erbjuda väl fungerande chefer goda utvecklingsmöjligheter. Mot bakgrund av de krav på såväl generella som specifika kunskaper och förmågor som ställs på myndighetscheferna krävs en sammanhållen rekryteringspolitik.

Det har framförts att regeringen skulle kunna delegera rekryteringsfrågor till styrelsen i de myndigheter som leds av en styrelse. Regeringen är ansvarig inför riksdagen och mot bakgrund av den stora strategiska betydelse valet av myndighetschef har vore det märkligt med en ordning där riksdagen utkrävde ansvar av regeringen i en fråga rörande en myndighet där någon annan, t.ex. myndighetens styrelse, rekryterat chefen i fråga. Reglerna om förflyttningsskyldighet synes även mycket svåra att tillämpa om styrelsen anställer myndighetschefen. Regeringen anser vidare att ledarskapskraven överväger jämfört med specifik expertkunskap för flertalet verksamheter. Det förefaller osannolikt att enskilda styrelser skulle prioritera frågan att tillvarata de generella ledarskapskrav som i dag ställs vid rekrytering av en myndighetschef. Det ter sig mer troligt att myndighetsstyrelser framför allt skulle utgå från myndighetens sakområdesperspektiv vid en rekrytering. På sikt skulle detta riskera leda till att fler experter utsågs till myndighetschefer, vilket bl.a. skulle riskera att urholka den sammanhållna arbetsgivarpolitik regeringen tillämpar i dag. Den relativa återhållsamhet som präglar lönebildningen för myndighetschefer skulle också riskeras om olika styrelser skulle erbjuda vitt skilda lönenivåer, utan att beakta den gemensamma lönestruktur som råder för myndighetschefer. Möjligheterna till rörlighet inom myndighetschefskollektivet skulle också försvåras.

Mot denna bakgrund bör regeringen även i fortsättningen anställa myndighetschefer.

5 Regeringens sammanfattande bedömning av rollen som arbetsgivare för myndighetscheferna m.m.

Den svenska statsförvaltningen ska kännetecknas av rättssäkerhet, effektivitet och medborgarorientering. Statsförvaltningen behöver kompetenta chefer som besitter förmåga att bedriva verksamheten i enlighet med regeringens direktiv.

Allt fler statliga verksamheter upplever att verksamhetsuppdraget ökar i komplexitet. Det internationella inflytandet genom bl.a. EG-rätten är numera påtagligt. Mediabevakningen blir alltmer omfattande. Högre produktivitetskrav ställs, vilket gör att myndighetschefernas strategiska beslut om framtida inriktningar på respektive verksamhet blir allt viktigare. Utvecklingen av den statliga styrningen har gått snabbt de senaste årtiondena. Som ett exempel kan nämnas att regeringen ända in på 1980-talet bestämde hur många anställda en viss myndighet skulle ha. Utvecklingen har inneburit att myndighetscheferna fått ett allt större ansvar för att utveckla verksamheten.

Regeringen anser att chefsförsörjningen i staten behöver utvecklas ytterligare för att på så sätt kunna möta den ökade konkurrensen om framtidens arbetskraftsutbud. Som redovisats i avsnitt 4 ställer regeringen höga krav på sina chefer. De bör mot denna bakgrund erhålla rimliga anställningsvillkor i förhållande till det ansvar som de åläggs.

Regeringens ambition är att kunna erbjuda goda chefer en konkurrenskraftig lön, inklusive en positiv löneutveckling under anställningsperioden. Skickliga chefer ska också attraheras av att fortsätta arbeta i staten, exempelvis genom att erbjudas olika former av utvecklingsmöjligheter. Om regeringen av något skäl väljer att inte återanställa en chef efter en eller flera anställningsperioder ska denne erhålla en avgångsförmån avvägd utifrån i första hand tjänstgöringstid och ålder.

Så som redovisats i avsnitt 2.7 avser regeringen att tillkalla en särskild utredare för att pröva om det finns behov av att förändra myndighetschefernas anställningsvillkor.

5.1.1 Anställningstid

Regeringens bedömning: En myndighetschef bör vara verksam i minst tolv år. Myndighetschefer anställs i normalfallet för sex år vid första anställningsperioden, med möjlighet till förlängning i ytterligare tre år. Efter nio år som chef vid samma myndighet bör förutsättningarna för en ny anställning vid en annan myndighet övervägas.

Skälen för regeringens bedömning: Som tidigare redovisats har regeringens ambition sedan lång tid tillbaka varit att myndighetschefer bör tjänstgöra i sammanlagt minst tolv år. Denna strävan bör gälla även i fortsättningen, med reservation för att den utredning som aviserats i avsnitt 2.7 kan komma att leda till en omprövning av synen på vilka anställningsvillkor som bör gälla för myndighetschefer.

I normalfallet anställs myndighetschefer för en period om sex år. Under dessa sex år utvärderas chefens prestationer löpande, främst inom ramen för den s.k. mål- och resultatdialogen. Senast sex månader innan en anställningsperiod löper ut bör regeringen och myndighetschefen ha haft en dialog om förutsättningarna för en ytterligare period om maximalt tre år som chef för samma myndighet. Det bör understrykas att en förlängning inte sker med automatik. Det måste föreligga ett ömsesidigt intresse för en fortsatt anställning för att en sådan ska komma i fråga. Rektorer vid universitet och höskolor anställs enligt 2 kap. 8§ högskoleförordningen (1993:100) för högst sex år. Anställningen får förnyas, dock högst två gånger om vardera högst tre år. Om chefen anställs för ytterligare en period bör detta i sig inte föranleda någon diskussion om förändrade lönevillkor. Sådana frågor hanteras regelmässigt inom ramen för ordinarie lönerevisioner.

Anledningen till begränsningen om nio år som chef för en viss myndighet är omsorg om verksamhetens bästa. Även organisationer med väl fungerande chefer kan hämmas av för långa perioder utan chefsbyten. Nya personer för med sig nya perspektiv på verksamheten, vilket i sig kan verka vitaliserande. Samtidigt finns det all anledning att dra nytta av personer som visat sig fungera väl i rollen som myndighetschef. Den erfarenhet och kunskap som en skicklig myndighetschef tar med sig till ett chefskap på en annan myndighet torde i de flesta fall vara en stor tillgång för verksamheten i fråga.

I regeringens ambition att uppträda som en professionell och attraktiv arbetsgivare ligger också en önskan att främja möjligheterna för myndighetschefer att kunna anställas som chef på en annan myndighet. Regeringens inställning innebär en strävan att kunna erbjuda sina väl fungerande myndighetschefer konkreta utvecklingsmöjligheter. Motsatsen skulle på sikt kunna få negativa återverkningar för möjligheterna att kunna rekrytera myndighetschefer. Enbart den demografiska utvecklingen innebär att det med stor sannolikhet kommer bli en alltmer hårdnande konkurrens om arbetskraften. På samma sätt som regeringen lägger stor vikt vid att befintliga myndighetschefer erbjuder sina anställda goda arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter, är det rimligt att regeringen behandlar sitt chefskollektiv enligt samma synsätt. En följd av detta synsätt blir att vissa vakanser kommer att erbjudas befintliga myndighetschefer, givetvis med utgångspunkten att även sådana rekryteringar sker i förhållande till en på förhand upprättad kravprofil.

5.1.2 Fortsatt anställning

Regeringens bedömning: Det är viktigt att tillvarata myndighetschefers kompetens och det är rimligt att i generös anda pröva möjligheterna för fler att kvarstå i tjänst även efter den ordinarie tidpunkten för pensionering enligt gällande kollektivavtal PA 03.

Skälen för regeringens bedömning: Ordningen med tidsbegränsade anställningar för myndighetschefer innebär att de åtnjuter hög trygghet under anställningstiden. Mot bakgrund av den policy som lades fast i verksledningsbeslutet har en myndighetschef som fullgjort sitt chefskap på ett tillfredsställande sätt i normalfallet erbjudits fortsatt anställning. Motsatsen har gällt när regeringen bedömt vederbörandes insats som mindre tillfredsställande. Regeringen har ingen skyldighet att erbjuda en myndighetschef fortsatt anställning och omvänt föreligger inte heller någon rätt till fortsatt anställning för den enskilde.

Det förekommer att en myndighetschef ombeds att avbryta sin pågående anställning i förtid för att ta över chefskapet för en annan myndighet. Vanligen innebär en sådan förflyttning att chefen i fråga påbörjar en ny sexårsperiod.

När rätten att arbeta till 67 år för arbetstagare som är anställda tills vidare infördes i LAS uppstod en motsvarande frågeställning för myndighetscheferna. Sedan 2005 har huvudregeln varit att en myndighetschef anställs, eller får anställningen förlängd, till och med månaden före 65 år. Samtidigt förklarade man sig vara positiv till att den som så önskar därefter kan få anställningen förlängd till denne blir 67 år. Så har också skett i ett antal fall. Hittills har ett mindre antal myndighetschefer fått anställning tills de fyllt 68 år. Regeringen anser att det är viktigt att tillvarata myndighetschefers kompetens och att det är rimligt att i generös anda pröva möjligheterna för fler att kvarstå i anställning över ordinarie pensionsålder.

Sammanfattningsvis är det svårt att se någon helt entydig linje i tidigare regeringars tillämpning av den policy som ursprungligen lades fast i verksledningsbeslutet, se avsnitt 2.4.1. Det kan konstateras att

långtifrån alla myndighetschefer nått upp till en sammanlagd anställningstid om tolv år. Det kan naturligtvis i vissa fall bero på att de vid anställningstillfället haft kortare tid kvar till pensionsåldern, men även andra faktorer kan ha haft betydelse.

6 Överdirektörer

6.1 Historik

Titeln överdirektör är väl etablerad i statsförvaltningen. Under åren har titeln använts för två typer av befattningar, dels i betydelsen chef för en central förvaltningsmyndighet, företrädesvis en mindre sådan, dels som en titel för ställföreträdaren för en myndighetschef, oftast en generaldirektör. Sedan början av 1990-talet har titeln inte använts för myndighetschefer.

I det följande redovisas regeringens ställningstaganden till användningen av titeln och de anställningsvillkor m.m. som normalt gäller för en överdirektör.

I verksledningspropositionen anfördes bl.a. att en viktig förutsättning för regeringens utövande av utnämningmakten var att den i fortsättningen kunde koncentrera sina ansträngningar i dessa frågor till myndigheternas högsta ledning. Det innebar att regeringen mera aktivt koncentrerade sin utnämningmakt till verkschefs-, överdirektörs- och avdelningschefsbefattningar (prop. 1986/87:99 s. 66 och 67).

Efter förslag i propositionen Förvaltningsmyndigheternas ledning godkände riksdagen regeringens förslag till nya riktlinjer för bl.a. myndigheternas inre organisation och chefstillsättningar (prop. 1993/94:185, bet. 1993/94:KU42, rskr. 1993/94:381). I propositionen uttalade regeringen bl.a. att tiden var mogen att ytterligare delegera ansvaret för chefstillsättningar till myndigheterna. Regeringens speciella chefsförsörjningsansvar borde vidare renodlas till att i huvudsak gälla myndighetscheferna. Tillsättningar på nivån närmast under myndighetscheferna borde i de flesta fall kunna delegeras till myndigheterna. Myndigheterna borde också i regel själva få bestämma vem som skulle vara ställföreträdare för myndighetschefen (prop. 1993/94:185 s. 20–22).

Detta ställningstagande innebar att det öppnades en möjlighet för myndigheterna att själva anställa överdirektörer. För de myndigheter som sedan tidigare haft inskrivet i sin instruktion att det skulle finnas en överdirektör, utsedd av regeringen, innebar dock uttalandet inte någon förändring.

I propositionen Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst (prop. 1997/98:136) tog regeringen dock ett steg tillbaka från sitt tidigare uttalande om överdirektörer. I propositionen anfördes att regeringens utnämningsansvar inte borde utvidgas. I linje med de riktlinjer som riksdagen hade beslutat 1994 borde regeringens utnämningsansvar renodlas till att gälla i huvudsak myndighetschefer. Det var vidare enligt regeringen naturligt att dessa i sin tur ges förtroendet att utse sina närmaste medarbetare. Samtidigt framhöll regeringen att den i vissa fall, på grund av verksamhetens omfattning eller särskilda betydelse, kunde

välja att tillsätta en överdirektör som ingår i verksledningen och är generaldirektörens ställföreträdare. Regeringen anförde vidare att titeln överdirektör borde förbehållas tjänstemän som utses av regeringen (prop. 1997/98:136 s. 49 och 50).

I myndighetsförordningen (2007:515) som trädde i kraft den 1 januari 2008, anges numera att det enbart är regeringen som får anställa en överdirektör.

6.1.1 Anställningsformer och anställningsskydd för överdirektörer

I begreppet överdirektör inbegrips i det följande även länsöverdirektörer och länsråd samt i övrigt personer som anställs och lönesätts av regeringen vid sidan av myndighetschefen.

Numera anställs överdirektörerna regelmässigt med en form av dubbelanställning. Det innebär att de får en anställning tills vidare som tjänsteman vid myndigheten och därutöver en anställning tills vidare, dock längst till en viss tidpunkt, oftast sex år första gången, som överdirektör. Det innebär att om de inte erbjuds fortsatt anställning som överdirektör har de kvar sin anställning som tjänsteman vid myndigheten. Anställningen som överdirektör får tidsbegränsas eftersom de anses ha en verksledande eller därmed jämförlig ställning, jfr 9 § anställningsförordningen.

I tillsvidareanställningen som tjänsteman omfattas överdirektören av anställningsskyddsbestämmelserna i LAS. Föreskrifterna i LAS om grund för uppsägning eller avskedande, turordning vid uppsägning och företrädesrätt till återanställning är också tillämpliga på anställningen som överdirektör. Detta följer av 32 § LOA. Om överdirektören sägs upp innan anställningstiden löpt ut omfattas han eller hon i förekommande fall också av det statliga trygghetsavtalet (TA).

6.1.2 Lön och andra anställningsvillkor

Överdirektörerna tillhör regeringens frikrets, vilket innebär att regeringen ensidigt bestämmer deras lön (se avsnitt 2.4.3). Lönen är individuell och bestäms enligt samma kriterier som gäller för myndighetscheferna.

Övriga chefer vid en myndighet omfattas normalt av chefsavtalet, vilket innebär att de lönesätts av myndighetschefen. Detta kan medföra att de får högre lön än överdirektören.

För överdirektörerna gäller ALFA-avtalet, med de undantag som framgår av frikretsavtalet. Överdirektörerna kan erhålla förmånsbil med samma villkor som gäller för myndighetscheferna. I något enstaka fall har de också fått ersättning för resor mellan bostad och arbetsort samt hyra för bostad på arbetsorten.

6.1.3 Avgångsförmåner

För överdirektörerna gäller PA 03, varav följer att pensionsåldern är 65 år. Reglerna i LAS om rätt att stå kvar i anställningen till 67 år gäller för dem i deras tillsvidareanställning som tjänsteman.

Med stöd av verksledningsbemyndigandet kan regeringen besluta om avgångsvederlag eller förtidspension för chefer som inte erbjuds fortsatt chefsförordnande (för överdirektörer fortsatt tidsbegränsad anställning). Det krävs dock att vederbörande har fyllt 62 år och har lång anställningstid.

6.1.4 Behovet av en överdirektör

Regeringens bedömning: Förekomsten av en överdirektör eller motsvarande befattning på en myndighet bör bestämmas utifrån verksamhetens behov.

Skälen för regeringens bedömning: Någon enhetlig policy för när regeringen bedömt att en myndighet ska ha en överdirektör som ställföreträdare finns inte. De är dock vanligast förekommande vid större myndigheter. Det finns dock undantag härifrån, t.ex. Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan som inte har någon överdirektör. Inte heller affärsverken eller de s.k. infrastrukturverken, bl.a. Vägverket och Banverket, har haft överdirektörer sedan verksledningsbeslutets tillkomst.

Samtliga länsstyrelser har en länsöverdirektör eller ett länsråd som ställföreträdare för landshövdingen.

Regeringens behov av en överdirektör kan variera över tid. I vissa myndigheter, t.ex. Socialstyrelsen, har generaldirektören och överdirektören kompletterat varandra genom att den ene varit läkare (professor och/eller överläkare), medan den andre rekryterats ur en bredare krets. Rikspolischefen behöver inte ha en bakgrund som polis. Den nuvarande har dock detta, men har samtidigt en överdirektör med en civil bakgrund. Det bör dock noteras att såväl rikspolischefen som överdirektören enligt 4 § polisförordningen (1998:1558) är polismän.

Frågan om hur myndigheters ledningsfunktioner ska se ut är inte möjlig att besvara för all framtid. På samma sätt som regeringen bedömer om en viss myndighet ska vara en enrådig myndighet, med eller utan insynsråd, eller en styrelsemyndighet måste regeringen bedöma behovet av en överdirektör. De bedömningar som ligger till grund för behovet av en överdirektör kan komma att behöva revideras över tid. Orsakerna till sådana omprövningar beror på omvärldsfaktorer vars förutsägbarhet kan variera.

Vid bedömningen av om en myndighet ska ha en överdirektör ska verksamhetens behov vara vägledande.

Regeringens bedömning: Överdirektörerna bör även fortsättningsvis erbjudas liknande möjligheter som myndighetscheferna att utveckla sitt personliga ledarskap. Överdirektörerna bör vara en viktig bas för rekrytering av myndighetschefer.

Skälen för regeringens bedömning: I avsnitt 4.2.4 och 4.2.5 redovisas vilka utvecklingsinsatser som erbjuds myndighetscheferna.

Eftersom det är regeringen som anställer och lönesätter överdirektörerna följer ett visst arbetsgivaransvar även för detta kollektiv. Det chefsutvecklingsprogram som erbjuds överdirektörerna präglas av samma filosofi som det som erbjuds myndighetscheferna, men är något mindre omfattande. Då kretsen av överdirektörer är en viktig bas för rekrytering av myndighetschefer bör även överdirektörerna ges goda möjligheter att utveckla sitt ledarskap.

Utdrag ur protokoll vid regeringssammanträde den 8 oktober 2009

Närvarande: statsministern Reinfeldt, ordförande, och statsråden Olofsson, Odell, Ask, Husmark Pehrsson, Larsson, Torstensson, Carlgren, Hägglund, Björklund, Carlsson, Littorin, Borg, Sabuni, Billström, Tolgfors

Föredragande: statsrådet Odell

Regeringen beslutar skrivelse 2009/10:43 Utnämningpolitiken