

Nr 515

Av herrar **Dahlgren** och **Gustafsson** i Kårby, om effektivisering och rationalisering av den statliga verksamheten.

Rationaliseringen av företags- och förvaltningsorganisationen inom näringslivet har under senare år fortgått i snabb takt och resulterat i betydande ekonomiska vinster. Ett exempel på vad företagsexpertis från näringslivet kan betyda i detta avseendet utgör den s. k. operation Nicolin i det samnordiska flygbolaget SAS, genom vilken besparingar av mångmiljonmått inbragtes.

Inom statsförvaltningen har, såsom framgår av statsverkspropositionen, vissa åtgärder vidtagits för effektivisering av rationaliserings- och revisionsverksamheten. Men initiativ till allsidig översyn av den ständigt svällande civila statsförvaltningen för klarläggande av möjligheterna till rationalisering och effektivisering och därmed till besparingar i den statliga verksamheten har inte tagits. Åtgärder av typen operation Nicolin skulle med all säkerhet kunna medföra stora ekonomiska vinster inom statsförvaltningen.

Som exempel på till synes bristande rationalitet inom statsförvaltningen kan nämnas den nuvarande riksbanksorganisationen. Riksbanken har — utöver det självklart nödvändiga huvudkontoret i Stockholm — 23 avdelningskontor i landet. Under 1961 uppgick kostnaderna för dessa avdelningskontor till drygt 6,2 miljoner kr., varav närmare 5,2 miljoner kr. utgjordes av löner. Under 1950-talet började det emellertid alltmer klarna att denna vidlyftiga organisation med hänsyn till brist på reella arbetsuppgifter och mot bakgrund av bankväsendets vidgade och alltmer rationella verksamhet tenderade att framstå som ett självändamål. Riksbanksorganisationen betraktades på sina håll som en försummad del av statsförvaltningen. Redan 1952 hade redovisats en resultatlös organisationsundersökning.

Bankofullmäktige beslöt därför i september 1957 att tillsätta en kommitté för att utreda frågan om riksbankens avdelningskontor. Kommittén skulle också ägna huvudkontoret översyn och klara ut personalbehoven på längre sikt samt överväga möjligheten till rationalisering och effektivisering av riksbanken. 1958 avlämnade kommittén som delbetänkande en »PM angående riksbankens kontorsnät» (publicerad som bilaga till bankoutsjottets utlåtande nr 44/1959). Kommittén hade bl. a. övervägt möjligheterna att överföra riksbankens arbetsuppgifter till andra organ.

Då det gäller den centralbanksmässiga verksamheten konstaterade kommittén

att en allmän kontorsindragning skulle förutsätta en omorganisation av betalningsmedelsförsörjningen och hade därvid diskuterat tre olika lösningar:

1. överföring till postverket, som visat intresse för saken men bedömdes av både principiella och praktiska skäl olämpligt.

2. överföring till den statliga affärsbanken, vilket dock innebure avsteg från principen att denna skall konkurrera på lika villkor med andra affärsbanker.

3. överföring med ett slags fördelning till samtliga affärsbanker, som emellertid vid underhandskontakt visat sig ganska ointresserade av saken.

Då det gäller den icke-centralbanksmässiga verksamheten fann kommittén det möjligt att utan olägenheter överföra inlåningsräkningarna till postverket eller andra kreditinstitut, men däremot ansågs det svårt att överföra den socialt betonade utlåningsverksamheten (avbetalningslånen, bosättningslånen, egna-hemslånen och stödlånen) till andra kreditinstitut. På dessa punkter var kommitténs motiveringar dock enligt vår mening långt ifrån övertygande, men likväl ansågs de tala för att riksbankens kontorsnät skulle bibehållas. Kommittén konstaterade till sist att kontorens betydelse och arbetsbelastning varierade.

Bankofullmäktige föreslog i februari 1959 med stöd av nyss refererade PM att riksbanken skulle bibehålla alla sina gamla avdelningskontor. Vid remiss fick detta förslag också stöd av Riksbankstjänstemännens förening, som uttalade sin tillfredsställelse över att inga ändringar föreslagits. I november 1959 beslutade riksdagens bankoutskott i enlighet härmed men uttalade samtidigt önskemålet att man skyndsamt satte i gång utredningar för att finna möjligheter att tillföra avdelningskontoren ytterligare arbetsuppgifter.

I december 1959 uppdrog också bankofullmäktige åt riksbankens organisationskommitté att utreda möjligheterna att tillföra riksbankens avdelningskontor nya arbetsuppgifter. Enligt kommitténs skrivelse till bankofullmäktige i juni 1961 har detta arbete icke krönts med särskild framgång. Det synes ha varit mycket svårt att finna på nya arbetsuppgifter, som skulle kunna komma att bättre motivera ett bibehållande i dess helhet av riksbankens ålderstigna kontorsnät. De enda nya uppgifter som tillkommit sedan 1958 har samband med att administrationen av fiskredskapslån — de torde ej vara så många — 1962 anförtrotts åt riksbanken. Förslag att bostadslånegivningen skulle läggas hos riksbanken har däremot ej realiserats. Utvecklingen styrker uppfattningen hos dem som här lika gärna sett en överföring av de uppgifter till Sveriges Kreditbank.

Det här redovisade exemplet — riksbankens organisation — ger ett ganska belysande prov på trögrörligheten och konservatismen organisatoriskt sett numera i den statliga förvaltningen. I många fall synes man genom ett slags konstgjord andning söka hålla vid liv element i byråkratien, som efter hand visat sig sakna existensberättigande både socialt och företagsekonomiskt.

Riksbankens kontorsorganisation har här endast observerats som *ett* exempel på ett alltför konservativt administrativt tänkande hos statsförvaltningens måls-

män, varvid regeringen ej gått fri från ansvar, men åtskilliga andra prov skulle kunna anföras och skall fortsättningsvis aktualiseras.

Det är ju mycket svårt att komma till rätta med den organisatoriska konservatismen och byråkratien i en snabbt svällande statlig förvaltning, som sedan länge har oreserverat stöd av en majoritet i vår folkförsamling. Enligt vår mening bör emellertid alla — oavsett partitillhörighet — ur statsfinansiell synpunkt kunna vara överens om önskemålet att vi måste ta till vara varje möjlighet till rationalisering och effektivisering av den ständigt växande statliga förvaltningen. Vi anser för vår del att därvid två vägar nu bör prövas:

1. *Systematisk vidareutbildning av främst högre statstjänstemän*

Det är känt att den *civila* statsförvaltningen i jämförelse med t. ex. näringslivet och den *militära* statsförvaltningen länge släpat efter i hög grad då det gäller vidareutbildning och högre utbildning av den anställda personalen. Med tillfredsställelse noteras därför att Kungl. Maj:t i statsverkspropositionen vid 1963 års riksdag (bilaga 14 sid. 2) aviserar en viss expansion av kursverksamheten för att främja effektivitet och rationell hushållning. Civilministern synes dock i första hand koncentrera uppmärksamheten på den i och för sig observanta lägre förvaltningspersonalen genom vissa elementära grundkurser och amanuenskurer. Då det gäller chefstjänstemän m. fl. i den civila förvaltningen ges ingen vidare klarhet om civilministerns intentioner. Däremot sägs att det — viktigt nog — inom personalutbildningsberedningen alltjämt pågår överväganden angående kurser i bl. a. arbetsledning, organisation och kursadministration m. m. Allt i allt beräknas dock den civila statsförvaltningens kurskostnader 1963/64 uppgå till ej mer än 0,65 milj. kr.

Enligt vår uppfattning är det bl. a. med hänsyn till behovet av rationalisering och effektivisering av den statliga förvaltningen nödvändigt att snarast utreda möjligheterna att anordna en målmedveten och konsekvent utbildning av statstjänstemän i chefs- och mellannivåer, innefattande t. ex. administration, organisationsteknik, företagsledning, företagsekonomi, kontorsrationalisering, arbets- och personalledning m. m. Vi vill här som föredöme för utbildningen peka på försvarshögskolan, som genom skicklig planering och ledning kommit att betyda en mycket påtaglig effektivisering av hela totalförsvaret i vårt land. Det är ej osannolikt att försvarshögskolan programmatiskt, organisatoriskt och pedagogiskt skulle kunna tjäna som direkt förebild till en utbildningsverksamhet i den civila förvaltningen.

2. *Sakkunniga successiva rationaliseringsinsatser i statsförvaltningen*

Statsförvaltningens egna rationaliseringsorgan synes erfarenhetsmässigt otillräckliga för en effektiv rationaliseringsövervakning av den civila statsförvaltningen i dess helhet. Det är därför enligt vår mening nödvändigt att snabbt utreda möjligheterna att i samarbete med vetenskaplig expertis, t. ex. vid handelshögskolorna och möjligen även med hjälp av fackmän inom välkända konsultföretag beträffande företagsledning och personaladministration m. m., organisera en statlig aktivitet, t. ex. genom snabba och punktvisa effektivitetsundersök-

ningar inom skiftande statliga förvaltningsområden, i syfte att klarlägga möjligheterna till effektivisering och rationalisering. Det kan härvid också vara lämpligt att anlita erkända experter från näringslivet.

Medborgarnas beredvillighet att tro och lita på en växande statsförvaltning är naturligtvis i hög grad beroende på deras möjlighet att tro på dess effektivitet och rationella berättigande.

Med stöd av det anförda får vi hemställa,

att riksdagen i skrivelse till Kungl. Maj:t måtte begära skyndsam utredning om möjligheterna att genom *dels* systematisk vidareutbildning av främst högre statstjänstemän och befordringsbara lägre statstjänstemän och *dels* successiva rationaliseringsundersökningar med bistånd av utomstående organisationsexpertis främja en effektivisering och rationalisering av den statliga verksamheten.

Stockholm den 26 januari 1963

Anders Dahlgren

Einar Gustafsson
i Kårby
