



2008:17

# Modell för myndighetsanalyser





DATUM  
2008-12-08  
ERT DATUM  
2007-10-11

DIARIENR  
2007/207-5  
ER BETECKNING  
Fi2007/8016  
(delvis)

Regeringen  
Finansdepartementet  
103 33 Stockholm

## Uppdrag till Statskontoret att utveckla externa myndighetsanalyser

Regeringen gav den 11 oktober 2007 i uppdrag åt Statskontoret, att i samråd med Verket för förvaltningsutveckling (Verva) och Ekonomistyrningsverket (ESV) och i nära samverkan med myndigheter och samtliga departement i Regeringskansliet, utveckla förslag till modell för externa myndighetsanalyser (Fi2007/8016). Analyserna ska bl.a. utgöra underlag i regeringens mål- och resultatdialoger.

Statskontoret överlämnar härmed rapporten ”Modell för myndighetsanalyser” (2008:17). Rapporten innehåller en redovisning av den föreslagna modellen för myndighetsanalyser. Bakgrund och utgångspunkter för modellen, liksom svar på uppdragsdirektivens övriga frågor redovisas i ”Utredning om myndighetsanalyser” (2008:18).

Modellen är utarbetad av en projektgrupp där Maria Wikhall, Sami Soliman, Patrik Olofsson och Viveka Karlestrand från Statskontoret samt Johan Brandt från ESV har ingått. Modellen har också utvecklats i samråd med Verva och ESV. I samrådsgruppen har följande personer ingått: Thomas Johansson (Verva), Håkan Dahlström (ESV) t.o.m. april 2008, Nils Eklund (ESV) t.o.m. april 2008 och Charlotta Eriksson (ESV) mellan maj och oktober 2008.

Generaldirektör Yvonne Gustafsson har beslutat i detta ärende. T.f. utredningschef Anna Karlgren och utredare Maria Wikhall, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Yvonne Gustafsson

Maria Wikhall

## Innehåll

<b>Bakgrund och utgångspunkter</b>	<b>7</b>
Bakgrund och behov av ett nytt instrument	7
Syfte med myndighetsanalyser och modell	7
Modellens utformning	8
Modellens användningsområde	9
Modellens avgränsningar	10
Vilka slags underlag tas fram med modellen?	11
<b>Analysmoment</b>	<b>13</b>
Modellen består av fyra analysmoment	13
Målgrupp – ett viktigt begrepp i modellen	15
Om att analysera delar av myndigheter	16
<b>Genomförandeprocess</b>	<b>25</b>
Organisation och resurser	25
Departementet i genomförandeprocessen	26
Den analyserade myndigheten i genomförandeprocessen	27
Analysgruppen i genomförandeprocessen	28
<b>Bilagor</b>	
1 Regeringsuppdrag	31
2 Underlag att använda i analyserna	35
3 Analysstöd till analysmoment 3	37
4 Exempel på tidplan (kalendertid) för myndighetsanalys	43



# Bakgrund och utgångspunkter

## Bakgrund och behov av ett nytt instrument

Regeringen uppdrog 2007 åt Statskontoret att, i samråd med Verket för förvaltningsutveckling och Ekonomistyrningsverket samt i nära samverkan med myndigheter och samtliga departement i Regeringskansliet, ta fram ett förslag till modell för genomförande av externa myndighetsanalyser (Fi2007/8016). Regeringen gör bedömningen att det finns behov av underlag som underlättar regeringens bedömning av om en viss myndighet i sin nuvarande utformning har förutsättningar att bedriva verksamhet i enlighet med myndighetens uppgifter. En systematisk metod för externa analyser av myndigheterna skulle utveckla och stödja arbetet med den årliga resultatstyrningen och bredda regeringens bedömningsunderlag.

## Syfte med myndighetsanalyser och modell

Enligt uppdraget är *syftet med myndighetsanalyserna* bl.a. att de ska utgöra underlag i regeringens mål- och resultatdialoger med myndighetsledningar. I detta sammanhang utgör myndighetsanalyserna ett komplement till det analysunderlag som departementet tar fram inför mål- och resultatdialogen.

Enligt uppdraget *ska myndighetsanalyserna vidare* utgöra ett underlag i regeringens bedömning av om en myndighet är rustad att möta förändringar på sitt område, om regeringens styrning är ändamålsenlig, om verksamheten är avgränsad på lämpligt sätt samt hur myndigheten arbetar och samverkar för att säkerställa en rättssäker, effektiv och medborgar- och företagsorienterad förvaltning. Även i detta sammanhang utgör myndighetsanalyserna ett av flera underlag, dvs. myndighetsanalyserna kommer inte att besvara var och en av dessa frågeställningar i sin helhet.

Den här föreslagna modellen beskriver både innehållet i myndighetsanalyserna samt hur analyserna ska genomföras ur departementets, den analyserade myndighetens och analysgruppens perspektiv. *Syftet med modellen* är att ge:

- stöd för regering och departement i deras beställningar av myndighetsanalyser
- analys- och metodstöd för dem som utför analyserna
- transparens för de myndigheter som analyseras

## Modellens utformning

Modellen består av fyra analysmoment. Under *analysmomenten* återfinns de frågeställningar som myndighetsanalyserna syftar till att besvara. I fokus för dessa frågeställningar, och därmed också för modellen, står den analyserade myndighetens uppdrag och resultat. I modellen ingår också en *genomförandeprocess* som syftar till att stödja att analysmomenten kan genomföras på ett effektivt sätt.

Analysmomenten och genomförandeprocessen är *generella* medan de analyser som görs inom ramen för modellen är *verksamhetsanpassade*. Detta innebär att frågorna under analysmomenten besvaras i alla myndighetsanalyser (om än olika ingående beroende på förutsättningar i den specifika myndighetsanalysen respektive hos den analyserade myndigheten) medan genomförandeprocessen ger ett ramverk för hur myndighetsanalyserna ska utföras.

De bedömningar som görs inom ramen för modellen tar sin utgångspunkt, dels i den enskilda myndighetens grundläggande uppdrag, uppgifter och mål, dels i de övergripande förvaltningspolitiska kraven på effektivitet, rättssäkerhet och medborgar- och företagsorientering. Då även dessa generella krav får en konkret innebörd först i förhållande till den enskilda myndighetens uppdrag, så kommer de analyser som görs inom ramen för modellen i allt väsentligt att vara anpassade till den specifika verksamhet som analyseras.

Modellen utgår vidare från en *helhetssyn* på myndigheter och verksamheter. Denna helhetssyn innebär att analyserna belyser både myndighetens resultat samt hur externa och interna förhållanden påverkar resultatet. Detta innebär inte att analyserna omfattar alla interna och externa faktorer (se vidare under *analysmoment 3*) utan snarare att analyserna uppmärksammar faktorer utifrån en bedömning av deras

relativa betydelse för myndighetens förmåga att prestera resultat och fullgöra sitt uppdrag, idag och framöver.

## Modellens användningsområde

Modellen kan användas i analyser av en *enskild myndighet* eller av en *verksamhet* som bedrivs inom ramen för en, eller flera, myndigheters verksamheter. Regeringen beslutar om vilken myndighet eller verksamhet som ska analyseras. I det följande kommer begreppet myndighetsanalys därför att avse analyser av såväl enskilda myndigheter som verksamheter, om inte annat framgår av sammanhanget. I avsnittet *Om att analysera delar av myndigheter* (sid. 16) diskuteras hur modellen kan tillämpas för analyser av verksamheter.

Myndighetsanalyserna utgör underlag som kommer att tas fram mindre frekvent, men med analyser som är djupare och har ett längre (och mer framåtblickande) tidsperspektiv än den uppföljning av myndigheter som genomförs inom ramen för budgetprocessen (där myndigheternas årsredovisningar, den årliga revisionen samt departementets analys utgör viktiga underlag). Samtidigt kommer analyserna vanligen att vara mindre djupa och mer frekventa än underlag som tas fram i samband med mer genomgripande omprövningar av myndigheters uppgifter och medel som genomförs av externa parter (t.ex. inom ramen för kommittéväsendet eller av Statskontoret).

En myndighetsanalys kan genomföras som *stöd till en specifik mål- och resultatdialog* och utgör då ett komplement till den analys av myndigheten som departementet genomför inför resultatdialogen. En myndighetsanalys kan också genomföras *som stöd för regeringens bredare bedömning* av en verksamhet och därmed ligga till grund för den mer långsiktiga och strategiska styrningen. Denna flexibilitet är ett resultat av att analysen kan fördjupas i sina delar. Om ytterligare tid ställs till förfogande kan analysen fördjupas ännu mer, t.ex. genom att något av analysmomenten, eller någon eller några av de interna/externa faktorerna, belyses mer ingående.

En myndighetsanalys kan genomföras när som helst under året. Det är regeringen som, utifrån respektive departements bedömning, beslutar om och när en myndighetsanalys ska genomföras. Regeringen föreslås

*årligen i samband med mål- och resultatdialogen pröva om en myndighetsanalys bör genomföras.*<sup>1</sup> En sådan prövning kan göras utifrån en rad olika kriterier, t.ex. att en ny myndighetschef utses, att större förändringar har genomförts i verksamheten, att regeringen har särskilda frågor om verksamheten som de vill ha belysta i ett bredare sammanhang, att verksamheten inte har blivit genomlyst på länge eller att myndighetschefen önskar en genomlysning av verksamheten.<sup>2</sup>

*Beslutet om att genomföra en myndighetsanalys* kommer då att grunda sig på kriterier som syftar till att garantera att det finns ett behov av underlag och en mottagarkapacitet hos departement och regering.

## **Modellens avgränsningar**

Myndighetsanalyserna utgår ifrån myndigheternas uppdrag och uppgifter så som de är formulerade i myndighetens instruktion, i andra regelverk m.m. I myndighetsanalyserna kan behovet av mer genomgripande omprövning av myndighetens uppdrag och andra grundläggande förutsättningar uppmärksammas, men modellen ger inte i sig stöd för att utreda och föreslå alternativa lösningar.

Modellen är utformad för att i så liten utsträckning som möjligt överlappa redan befintliga processer och strukturer som genererar underlag för regeringens styrning. Det handlar bl.a. om att analysmomenten i modellen endast i begränsad utsträckning ska överlappa myndigheternas egna årsredovisningar, departementens egen analys inför mål- och resultatdialogen, den årliga revisionens arbete samt myndigheters arbete med att följa upp specifika generella krav inom statsförvaltningen.<sup>3</sup> Inom ramen för en myndighetsanalys kommer därmed inte alla interna och externa förhållanden att följas upp. De interna och externa förhållanden som analyseras är sådana som är särskilt relevanta för myndighetens möjligheter att uppfylla sitt specifika uppdrag.

---

<sup>1</sup> Denna prövning kan ske mer sällan i de fall då mål- och resultatdialogen inte hålls varje år.

<sup>2</sup> För mer utförliga resonemang se Statkontoret 2008:18, *Utredning om myndighetsanalyser*, avsnitt 7.2.

<sup>3</sup> Exempel på generella krav som följs upp i befintliga processer och strukturer är bl.a. myndigheternas efterlevnad av ekonomi-administrativa regelverk (följs upp i ESV:s EA-värdering), myndigheternas kompetensförsörjningsstrategier (kommer att följas upp av Statkontoret), E-förvaltningsfrågor (kommer att följas upp av E-delegationen).



Statskontoret har inte haft i uppdrag att utreda hur ett eventuellt system med myndighetsanalyser bör organiseras och finansieras. Modellen är i detta hänseende utformad oberoende i förhållande till vilken organisation (myndighet, företag etc.) som kan få till uppgift att genomföra myndighetsanalyserna.

## **Vilka slags underlag tas fram med modellen?**

Med den föreslagna modellen tas analyser fram som:

- beskriver hur myndigheten fullgör sitt uppdrag,
- beskriver hur interna och externa faktorer påverkar myndighetens möjligheter att fullgöra sitt uppdrag, med fokus på faktorer som är särskilt viktiga för den studerade verksamheten,
- pekar ut områden som är särskilt viktiga för myndighetens förutsättningar att fullgöra sitt uppdrag framöver, bl.a. där:
  - .... myndigheten kan behöva vidta åtgärder för att förstärka sitt interna arbete,
  - ..... regeringens styrning eller annan extern styrning av myndigheten kan behöva förändras, eller där
  - .... det behövs vidare utredning för att hitta orsaker till, eller lösningar på, problem.



# Analysmoment

## Modellen består av fyra analysmoment

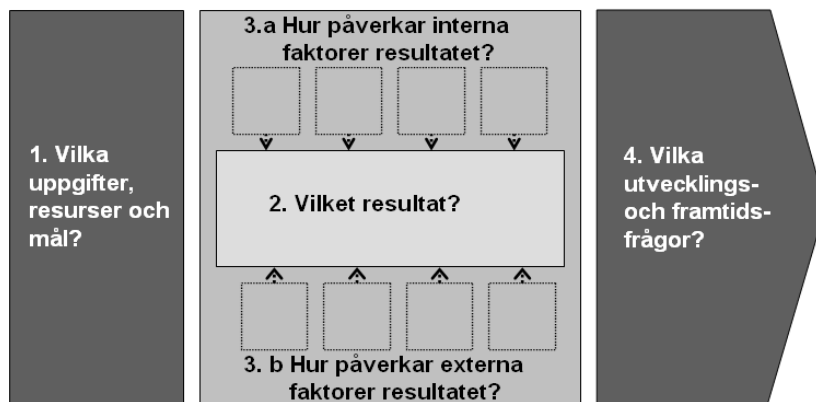
Modellen för myndighetsanalyser är uppbyggd kring fyra analysmoment och en genomförandeprocess. Genomförandeprocessen behandlas i nästa avsnitt. De fyra analysmomenten utgår från följande frågeställningar:

- Analysmoment 1: Vilka är myndighetens uppgifter, resurser och mål?
- Analysmoment 2: Vilka resultat skapar myndigheten?
- Analysmoment 3: Hur påverkar interna och externa faktorer myndighetens resultat?
- Analysmoment 4: Vilka utvecklings- och framtidsfrågor kommer att vara särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag framöver?

De fyra analysmomenten är *beroende av och stödjer varandra*. Analysen av myndighetens uppdrag i det första momentet är en förutsättning för att myndighetens resultat ska kunna förstås och analyseras i det andra momentet. Det första och det andra momentet ger i sin tur tillsammans en grund för att urskilja vilka interna och externa faktorer som är särskilt betydelsefulla för myndighetens resultat. Det fjärde analysmomentet bygger på vad som har framkommit i de tre föregående analysmomenten.

De fyra momenten är *av olika karaktär*. Det *första* momentet är till synes deskriptivt men omfattar i idealfallet en första analys av den externa styrningen av myndigheten. Det *andra* momentet omfattar en analys av myndighetens resultat. I detta ingår också att undersöka hur myndigheten hanterar och operationaliserar övergripande mål samt följer upp och redovisar prestationer i relation till sitt uppdrag. I detta moment är myndighetens uppdrag och mål en viktig referensram. Det *tredje* momentet handlar om att genom analyser skapa förståelse för vad en rad interna och externa faktorer betyder för myndighetens förmåga att prestera resultat. Dessa faktorer är inbördes beroende och

många gånger inte möjliga att helt skilja från varandra. Det fjärde och sista momentet är syntetiserande i bemärkelsen att det bygger på analyser som gjorts under de föregående stegen, men också framåtblickande genom att det pekar ut viktiga utvecklings- och framtidsfrågor för myndigheten.



**Figur 1. Analysmomenten**

De fyra momenten är obligatoriska delar i myndighetsanalyserna. Under respektive analysmoment finns ett antal delfrågor som analysen ska besvara. De fyra analysmomenten behandlas dock oftast inte strikt sekventiellt. Analysarbetet rör sig snarare fram och tillbaka mellan de olika momenten under analysarbetet.

De fyra analysmomenten ger också en struktur för dokumentationen av den analys som genereras inom ramen för myndighetsanalysen. I myndighetsanalysrapporterna är det möjligt att urskilja följande rubriker: Uppdrag, Resultat, Interna faktorer, Externa faktorer och Viktiga utvecklings- och framtidsfrågor.

## Målgrupp – ett viktigt begrepp i modellen

En utgångspunkt i modellen är att alla myndigheter har en eller flera *målgrupper* i form av enskilda, företag, statliga eller kommunala förvaltningsmyndigheter eller andra organisationer som berörs direkt och/eller indirekt av deras verksamhet. I förlängningen är medborgare och företag indirekta målgrupper för alla myndigheters verksamheter. Begreppet målgrupp kan kopplas till vart och ett av förvaltningspolitikens krav på *effektivitet, rättssäkerhet* samt *medborgar- och företagsorientering* i myndigheternas verksamhet. Hur väl myndigheten uppfyller dessa krav bör bl.a. bedömas i relation till dessa målgrupper. Denna bedömning är en viktig del av de olika analysmomenten i modellen.

Målgrupper kan beröras av myndighetens verksamhet genom att de *nyttiggör* sig av de tjänster eller av den service som myndigheten producerar (t.ex. medborgare och företag som tar del av ekonomiskt eller annat stöd). Begrepp som brukar användas synonymt med en grupp som positivt nyttiggör sig av en myndighets tjänster är avnämare, kunder och brukare. Men målgruppen kan också bestå av medborgare eller företag som *mer eller mindre frivilligt berörs, påverkas eller omfattas* av en myndighets verksamhet utan att det behöver handla om ett positivt nyttiggörande av en tjänst (t.ex. medborgare och företag som kontrolleras av statlig myndighet).

Myndigheter har i olika utsträckning direkta respektive indirekta målgrupper och relationen mellan myndighetens verksamhet och målgruppen kan se olika ut beroende på myndighetens uppdrag. Därmed kan myndigheter också ha väsentligt olika förutsättningar och behov av att följa upp och värdera behov, förväntningar och bedömd nytta av den egna verksamheten gentemot sina målgrupper. Hur målgruppsorienterat myndigheterna kan och bör arbeta, samt vilken inriktning detta arbete bör ha, varierar således med myndigheternas specifika uppdrag och mål.

I de olika momenten kommer målgruppsperspektivet in genom specifika frågor, t.ex. hur myndighetens uppgifter och mål preciseras av statsmakterna i relation till myndigheternas målgrupper (analysmoment 1), hur myndighetens resultat svarar mot olika avnämares och målgruppers

behov (analysmoment 2), vilka interna faktorer hos myndigheten som är särskilt viktiga för att myndigheten även framöver ska kunna leva upp till krav på effektivitet, rättssäkerhet och medborgar- och företagsorientering (analysmoment 3) samt på vilka eventuella områden som vidare utveckling av ett målgruppsorienterat arbete kan förbättra myndighetens förutsättningar att fullfölja sitt uppdrag framöver (analysmoment 4).

## **Om att analysera delar av myndigheter**

Modellen, både analysmoment och genomförandeprocess, är tillämplig för analyser av *verksamheter, eller delar av myndigheter, som ska generera prestationer enligt instruktion eller annan styrning*. Det kan t.ex. handla om en arbetsmarknadspolitisk insats inom Arbetsförmedlingen eller arbetet med ett specifikt förmånsslag inom Försäkringskassan. Modellen kan däremot inte tillämpas i sin helhet i analyser som avgränsas till att gälla interna stödfunktioner, t.ex. personal- eller IT-funktionen vid en myndighet (se interna faktorer under *Analysmoment 3*), dvs. funktioner som syftar till att stödja andra processer som i sin tur ska generera resultat.

Verksamhetsanalyserna skiljer sig från myndighetsanalyserna genom att endast de delar av de interna och externa faktorerna som är av relevans för den specifika verksamheten (t.ex. delar av den externa/interna styrningen) studeras.

## Analysmoment 1: **Vilka är myndighetens huvudsakliga uppgifter, resurser och mål?**

Det första analysmomentet utgår ifrån myndighetens *instruktionsenliga uppgifter* samt de särskilda uppgifter, resurser och mål som myndigheten har i enlighet med regleringsbrev och andra styrinstrument.

I detta moment görs en första genomgång och analys av myndighetens uppgifter, resurser och mål. Frågor som ställs i analysen är:

- Vilka är myndighetens huvudsakliga uppgifter?
- Vilka medel har myndigheten till sitt förfogande för att utföra sitt uppdrag?
- Hur ska resultaten se ut för att myndigheten ska sägas ha fullgjort sitt uppdrag, dvs. vilka mål har statsmakterna ställt upp för myndigheten och vilka krav ställs på resultaten?
- Vilka är myndighetens målgrupper och hur preciseras myndighetens uppgifter och mål i relation till dessa målgrupper?

Analysen handlar om att förstå innebörden av myndighetens uppdrag och mål samt av vilka förutsättningar statsmakternas styrning i övrigt ger. Styrningen kan ha varierande fokus. Fokus kan vara på *vad* som ska åstadkommas (resultat) eller på *hur* något ska genomföras (aktiviteter, resurser).

De generella förvaltningspolitiska kraven på myndigheterna handlar om effektivitet, rättssäkerhet och medborgar- och företagsorientering. Dessa krav kan i olika hög grad betonas i styrningen beroende på vilken myndighet det handlar om.

Då myndighetsanalyserna också syftar till att ge förståelse för hur regeringens styrning påverkar myndigheternas förutsättningar att generera resultat (se vidare under analysmoment 3), kommer myndighetens grundläggande uppdrag formulerat i instruktionen, att utgöra en viktig referensram för analysen.

En viktig frågeställning i detta moment är hur myndighetens uppdrag och uppgifter preciseras i relation till myndighetens målgrupper.

***Exempel på underlagsmaterial***

*Dokumentation* i form av myndighetens instruktion, regleringsbrev, särskilda uppdrag, regelverk (lagar, förordningar, föreskrifter och allmänna råd), EU-direktiv, årsredovisning, myndighetens hemsida.

*Intervjuer* med departement och myndighetsrepresentanter.



## Analysmoment 2: **Vilket resultat skapar myndigheten?**

Analysmoment 2 tar sin utgångspunkt i frågan om vilket resultat myndigheten skapar för avnämare och andra målgrupper. Frågor som ställs i analysen är:

- Hur svarar myndighetens faktiska resultat mot myndighetens uppdrag, mål och andra krav från statsmakterna samt mot myndighetens egna operativa mål, dvs. hur effektiv är myndigheten?
- Hur tolkar myndigheten regeringens krav? Är myndighetens operationalisering av övergripande mål och annan styrning samt uppföljning och redovisning av resultat, relevant och heltäckande utifrån myndighetens uppgifter och mål samt utifrån de krav som ställs på myndighetens prestationer?
- Hur svarar myndighetens resultat mot avnämarnas eller andra målgruppers behov?
- Hur arbetar myndigheten för att följa upp produktivitet och extern effektivitet, och i de fall det finns mätningar, hur utvecklas dessa båda förhållanden?
- Hur svarar myndighetens interna prioriteringar, som bl.a. tar sig uttryck i medelsfördelning, mot de prioriteringar som riksdag och regeringen gör i sin styrning?

Resultatanalysen omfattar både faktiska resultat och hur myndigheten arbetar med att följa upp och redovisa resultat. Analysen av myndigheternas resultat görs idealt utifrån den samlade styrningen av myndigheten och ur ett *längre tidsperspektiv*, snarare än enbart utifrån de årliga återrapporteringskraven i regleringsbrevet.

Ett förhållande att titta närmare på under detta moment är hur myndigheten har operationaliserat statsmakternas övergripande mål och andra krav internt i verksamheten. Operationaliseringen kan här vara relevant att studera utifrån målgruppernas perspektiv. Ett annat förhållande kan vara hur relevansen i uppföljning och resultatredovisning varierar mel-

lan olika delar av myndighetens verksamhet (t.ex. beroende på resursmängd, särskilda krav på myndighetens prestationer m.m.).

Med myndighetens resultat menas här prestationer och effekter. En viktig del i analysen av myndighetens faktiska resultat är att skapa en fördjupad bild av hur avnämare och andra målgrupper upplever myndighetens verksamhet och resultat. I den mån myndighetens resultat är beroende av att myndigheten samverkar eller samordnar sig med andra aktörer, t.ex. andra myndigheter eller organisationer som är verksamma på området, kan dessa aktörers bild av myndigheten vara viktig att fånga upp. Det är främst i denna del som myndighetsanalysen i normalfallet bidrar med ett eget empiriskt underlag om resultaten. Här bör även myndighetens egna avnämardundersökningar användas.

Med prestationer menas myndighetens slutprestationer, t.ex. i form av utfärdade föreskrifter, utövad tillsyn, fattade beslut, utförd service, genomförda främjandeinsatser eller genomförda analyser och utvärderingar. Myndighetens prestationer kan både ha en kvantitativ och en kvalitativ dimension, dvs. myndigheten ska inte bara utföra ett visst antal prestationer utan dessa prestationer ska också uppfylla vissa krav på t.ex. rättssäkerhet, saklighet, humant bemötande, skyndsamhet m.m. I denna del grundar sig myndighetsanalyserna normalt på en analys av redan befintliga resultatindikatorer som myndigheten har tagit fram.

Med en effekt menas en förändring som inträffar som en följd av myndighetens arbete och som annars inte skulle inträffa, dvs. det bygger på ett orsakssamband mellan myndighetens prestation och en avsedd förändring av ett skeende. Effektmätningar ryms normalt inte inom en myndighetsanalys utan i denna del måste analyserna i allt väsentligt basera sig på och referera till redan genomförda effektutvärderingar.

### ***Exempel på underlagsmaterial***

*Dokumentation* i form av årsredovisningar, annat underlag om resultatutvecklingen, produktivitetmätningar, kostnader fördelade på olika delar av verksamheten, budgetunderlag, avnämarsundersökningar/ undersökningar riktade mot myndighetens målgrupper, befintliga utvärderingar avseende effekter av myndighetens verksamhet.

*Intervjuer/fokusgrupper* med representanter för avnämare eller andra målgrupper, samverkansorganisationer, andra organisationer inom myndighetens verksamhetsområde, andra aktörer med särskild kunskap om myndigheten eller dess verksamhet (forskare, experter inom myndighetens verksamhetsområde) samt med representanter för den myndighet som analyseras.

### Analysmoment 3: **Hur påverkar interna och externa faktorer resultaten i verksamheten?**

Myndighetens förmåga att nå de avsedda resultaten för verksamheten beror på en rad, för myndigheten, interna och externa faktorer. I detta tredje moment analyseras faktorer som är av betydelse för myndighetens möjligheter att fullgöra sitt uppdrag. Bedömningen av vilka faktorer som är av särskild relevans för myndighetens prestationer och därmed viktiga att analysera, görs mot bakgrund av de två första analysmomenten samt i en genomgång av diverse underlag som behandlar interna och externa faktorer i detta tredje moment (se bilaga 2).

Övergripande frågeställningar som ställs i detta moment är:

- Vilka interna respektive externa faktorer är särskilt viktiga för myndighetens resultat?
- Vilka faktorer är särskilt viktiga för att myndigheten även framöver ska kunna leva upp till krav på effektivitet, rättssäkerhet och medborgar- och företagsorientering?
- Vilka risker finns härvidlag att myndigheten inte ska kunna prestera goda resultat?

Genom det analysarbete som har utförts under analysmoment 1 och 2 är det möjligt att härleda interna och externa faktorer som är av särskild relevans för att myndigheten ska kunna prestera goda resultat för avnämare och andra målgrupper. Det kan t.ex. handla om att avsaknad av operationaliserade mål eller resultatredovisningar på vissa områden kan indikera ett behov av att förstärka uppföljningssystemet som grund för vidare utvecklingsinsatser eller att svaga resultat på vissa områden kan indikera behov av att förbättra interna processer och arbetssätt.

Det finns en rad olika interna och externa faktorer som kan vara av betydelse. Exempel på interna faktorer är:

- ledning, styrning och uppföljning
- finansiell styrning och redovisning
- verksamhetsutveckling och förbättringsarbete

- arbetsgivarpolitik och kompetensförsörjning
- teknisk infrastruktur (IT m.m.)
- samverkansformer och partnerskap
- materiella tillgångar

Exempel på externa faktorer är:

- statsmakternas styrning (uppgifter, resurser, mål)
- andra förhållanden i omvärlden (t.ex. förändrade attityder, värderingar, ny teknik m.m.)

I bilaga 3 ges en mer utförlig beskrivning av interna och externa faktorer samt av underlag som kan användas för att analysera dessa. Beskrivningen i bilagan syftar till att ge den som utför analysen stöd i att uppmärksamma och urskilja faktorer som kan vara av betydelse för resultaten.

Vilka interna och externa faktorer som kommer att analyseras djupare under detta moment kommer att variera med den analyserade myndighetens uppdrag och förutsättningar. Det finns dock områden som för flertalet myndigheter kan förväntas vara tyngre vägande. Dessa områden är bl.a. de som pekas ut i myndighetsförordningen (2007:515), dvs. det som benämns ledningens ansvar (*ledning, styrning och uppföljning*), allmänna uppgifter i synnerhet myndighetens krav på att fortlöpande utveckla verksamheten (*verksamhetsutveckling*) samt myndighetens arbetsgivarpolitik (*arbetsgivarpolitik och kompetensförsörjning*).

Analysmoment 4: **Vilka utvecklings- och framtidsfrågor kommer att vara särskilt viktiga för myndigheten framöver?**

I analysmoment 4 görs en sammanfattande bedömning utifrån de analyser som har genomförts i de föregående tre momenten. Det handlar om att urskilja vilka områden som kommer att vara särskilt viktiga för att myndigheten ska kunna fullgöra sina uppdrag och nå sina mål framöver.

De frågor som ställs är följande:

- Finns det väsentliga omvärldsförändringar som kan påverka myndighetens framtida roll och uppgifter eller hur verksamheten bör organiseras och finansieras?
- Finns det områden där myndigheten kan behöva utvecklas vidare genom internt utvecklingsarbete?
- Finns det områden där statsmakternas styrning av myndigheten kan behöva utvecklas vidare?
- Finns det behov att utreda verksamheten eller delar av denna vidare i form av en mer genomgripande omprövning eller utvärdering?

# Genomförandeprocess

## Organisation och resurser

Tre aktörer är särskilt involverade i arbetet med myndighetsanalyser. Dessa är: det berörda departementet, den myndighet som analyseras samt analysgruppen.

*Departementet* kommer att behöva avsätta tid för kontakter med analysgruppen samt för att ta emot analysunderlag.

*Den myndighet som analyseras* kommer behöva avsätta tid för att hantera kontakterna med analysgruppen, att ställa upp på intervjuer, att löpande förse analysgruppen med underlag, att faktagranska analysunderlag samt för en dragning som analysgruppen gör av analysrapporten för myndighetens ledning.

Vilken resursinsats som är krävs för *analysgruppen* är beroende av uppdragets omfattning. I denna uppskattning är det nödvändigt att skilja mellan vilken effektiv tid och kalendertid som behövs för genomförandet. Ett exempel på en tidplan för en myndighetsanalys i kalendertid ges i bilaga 4. I denna tidplan utgör kalendertiden omkring 15 veckor, eller mellan tre och fyra månader. För vidare diskussion om resursbehov och kostnader för myndighetsanalyser, se Statskontoret 2008:18.<sup>4</sup>

Modellen kräver att analysgruppen har kompetens inom en rad olika områden, bl.a. inom utvärdering, effektivitetsgranskning och verksamhetsstyrning. En närmare precisering av kompetensbehovet måste göras från fall till fall, beroende på myndighetsanalysens inriktning och den analyserade myndighetens förutsättningar.

---

<sup>4</sup> Se vidare om nytta och kostnader i Statskontoret 2008:18, *Utredning om myndighetsanalyser*, kapitel 8).

## Departementet i genomförandeprocessen

Arbetet med myndighetsanalysen inleds när regeringen, utifrån respektive departements bedömning, beslutar om att en viss myndighet eller verksamhet ska analyseras. I regeringsuppdraget bör följande preciseras:

- analysens tillämpningsområde, dvs. vilken myndighet eller verksamhet som analysen ska omfatta,
- om analysen ska fördjupas med avseende på någon del av modellen,
- om analysen ska avgränsas i något avseende, t.ex. för att inte överlappa andra pågående utredningsuppdrag,
- tid och form (rapport, PM etc.) för avrapportering.

Eftersom varje uppdrag kommer att se olika ut så måste också den tid som ställs till förfogande för myndighetsanalysens genomförande relateras till omfattningen av det enskilda uppdraget.

Under myndighetsanalysens *förberedelsefas* kommer kontaktpersonen på departementet att ha en viktig roll i att ge analysgruppen en bild av förhållanden som bör uppmärksammas i analysarbetet. Det kan handla om att ge en bakgrund till varför regeringen vill ha uppdraget genomfört, att ge allmän information om vad som är på gång på departementet för myndighetens vidkommande eller i övrigt samt att berätta om det finns områden eller frågeställningar där regeringen har särskilda behov av underlag.

Under *analysfasen* är departementet vanligen inte involverat i analysarbetet i någon större utsträckning. Departementets insatser handlar framför allt om att kontaktpersonen vid departementet ska finnas tillgänglig om analysgruppen eller den analyserade myndigheten behöver information. Det kan också finnas anledning att intervjua departementsrepresentanter om styrningsförhållanden.

Det är först under *avrapporteringsfasen* som departementet återigen blir involverat. Det handlar då för departementets vidkommande om att ta emot den skriftliga rapport som myndighetsanalysen resulterar i. Av-



rapporteringen sker genom att analysgruppen gör en skriftlig och en eventuell muntlig (om departementet så önskar) avrapportering.

## **Den analyserade myndigheten i genomförandeprocessen**

Den myndighet som analyseras har en viktig roll i genomförandeprocessens samtliga faser. Ett första steg för myndigheten, efter att ha fått information om uppdraget, kan vara att utse en kontaktperson. Kontaktpersonen kommer att vara huvudansvarig för kontakterna mellan myndigheten och analysgruppen. Det bör vara en person med god överblick över verksamheten.

I *förberedelsefasen* har myndigheten en viktig roll i att förse analysgruppen med underlag samt att ge stöd vid förberedelser inför de undersökningar som kommer att göras inom ramen för myndighetsanalysen. Det kan bl.a. handla om att undersöka på vilket sätt den egna myndighetsledningen vill bli informerad om myndighetsanalysen och dess genomförande och planera inför detta, att ta fram underlag till analysgruppen i enlighet med en förutbestämd mall respektive sammanställa information utifrån ett antal frågor (se bilaga 2) samt att hjälpa analysgruppen att få till stånd intervjuer med personer vid myndigheten.

Insatserna under förberedelsefasen kan också handla om att ge allmän information till analysgruppen, t.ex. om sådant som är på gång inom myndigheten eller i dess omvärld. Det kan också handla om att informera om aktörer vid myndigheten, eller i myndighetens omvärld, som analysgruppen bör ta kontakt med.

Under *analysfasen* handlar myndighetens insatser om att vara analysgruppen behjälplig i insamlingen av material, dvs. att ställa upp på intervjuer samt tillhandahålla diverse material till analysgruppen.

Under *kvalitetssäkrings- och avrapporteringsfasen* har myndigheten en viktig roll i att faktagranska det underlag som analysgruppen har tagit fram.

I myndighetsanalysens slutskede, och innan analysgruppen drar resultaten för departementet, får myndighetsledningen möjlighet att ta del av rapportens innehåll i en muntlig dragning. Denna del syftar till att få en diskussion och mer allsidig belysning av de frågor som myndighetsanalysen tar upp samt att informera myndighetsledningen om innehållet i analysen.

## **Analysgruppen i genomförandeprocessen**

*Förberedelsefasen* innebär att analysgruppen tar en första kontakt, dels med den myndighet som ska analyseras, dels med myndighetshandläggaren vid departementet, bokar in ett antal inledande orienterande intervjuer samt administrerar en eventuell enkät till anställda vid myndigheten. Även en viss inläsning sker under denna fas.

Den inledande kontakt som analysgruppen har med *kontaktpersonen vid departementet*, vanligen myndighetshandläggaren, syftar till att ge den som ska genomföra uppdraget en bild av om det finns förhållanden som särskilt bör uppmärksammas i analysarbetet. Det kan handla om att skaffa sig en bild av bakgrunden till uppdraget, att informera om vad som är på gång på departementet för den analyserade myndighetens vidkommande eller att ta del av om det finns frågeställningar eller områden som regeringen skulle vilja ha särskilt belysta.

Kontakten med *den myndighet som ska analyseras* syftar till att förbereda myndigheten på att en myndighetsanalys kommer att genomföras samt vad detta innebär. Det handlar bl.a. om att

- etablera kontakt med/träffa kontaktperson och/eller myndighetsledning för att informera om analysen
- begära befintlig dokumentation från myndigheten enligt en förutbestämd mall (se bilaga 2)
- begära information som myndigheten har sammanställt enligt frågor i en förutbestämd mall (se bilaga 2)
- boka in ett antal personer och datum inför en första intervjuomgång samt inför en avslutande avrapporteringsfas.

- förbereda ett eventuellt utskick av en enkät genom att samla in e-postadresser.<sup>5</sup>

Utöver de tider som bokas med representanter för den analyserade myndigheten, *bokas också tider för inledande och orienterande intervjuer med ett antal (i förhållande till myndigheten) externa aktörer*. De inledande intervjuerna syftar till att ge en bild av hur, för myndigheten externa aktörer, uppfattar myndigheten och dess verksamhet. Dessa externa aktörer kan vara:

- representanter för målgrupper,
- representanter för organisationer som myndigheten antingen ska samverka eller samordna sin verksamhet med (kommunala eller statliga förvaltningsmyndigheter, privata aktörer m.fl.),
- representanter för andra organisationer inom myndighetens sfär (intresseorganisationer, myndigheter m.fl.),
- andra aktörer med särskild kunskap om myndigheten och dess verksamhet (forskare, experter på myndighetens verksamhetsområde, representanter från liknande myndigheter i andra länder)

De inledande intervjuerna syftar till att tidigt skapa en extern bild av myndigheten som alternativ till den myndighetsinterna bild som ges i myndighetens egna dokument samt i intervjuer med myndighetsrepresentanter. Bland de externa aktörerna är det av särskild vikt att analysgruppen träffar representanter för målgrupper i den mån detta är möjligt.

Under förberedelsefasen finns också möjlighet att skicka en webb-enkät till chefer och andra medarbetare vid myndigheten. I Statskontoret 2008:18, *Utredning om myndighetsanalyser*, bilaga 4, presenteras ett exempel på en enkät som är utformad för att kunna användas vid analyser av myndigheter med väsentligt olika karaktär. Enkätundersökningen kan fylla flera syften beroende på enkätens utformning, bl.a. att ge stöd till problemformulering och frågeställningar inför mötet med representanter för myndigheten och att ge en bredare och mer representativ bild av myndighetens interna verksamhet.

---

<sup>5</sup> För mer information om erfarenheter av användandet av enkät som metod i myndighetsanalyserna, se Statskontoret 2008:18, *Utredning om myndighetsanalyser*, avsnitt 6.3).

Ett första steg under *analysfasen* är inläsning utifrån de dokument och annan information som har samlats in från myndigheten, samt utifrån underlag från andra än myndigheten, bl.a. propositioner, utvärderingar, rapporter från effektivitetsrevisionen, årlig revision m.m. (se bilaga 2).

Därefter planeras arbetet, problemhypoteser utformas och intervju-guider för de inledande intervjuerna tas fram. Efter inläsningen genomförs en första intervjuomgång utifrån de intervjuer som har bokats in under förberedelsefasen. Denna intervjuomgång är primärt kopplad till analysområde 2 och 3 och syftar till att ge analysgruppen en bred och övergripande bild av myndighetens uppdrag, verksamhet och resultat. En viktig del i detta arbete är att få en bild av hur myndigheten fungerar. Därefter följer fortsatt materialinsamling utifrån ett antal frågeställningar som har formulerats tidigare.

En andra intervjuomgång som genomförs senare, kommer att ha ett tydligare fokus på specifika frågeställningar med koppling till analysområde 3, men också på att verifiera analysresultat. Det kan handla om fortsatta intervjuer med personer vid myndigheten, t.ex. ledning, mellanchefer, nyckelpersoner och övriga medarbetare.

Den sista delen i analysfasen handlar om att analysgruppen dokumenterar iakttagelser och slutsatser i enlighet med den struktur som analysmomenten ger. Rapporten bör vara slutsatsorienterad, där slutsatserna i sin tur är underbyggda med en kort redovisning av de iakttagelser, data och fakta som slutsatserna bygger på. Rapportens skrivningar bör vara transparenta i meningen att grunden till slutsatserna framgår tydligt samt att graden av tillförlitlighet i slutsatserna anges, t.ex. om det handlar om enstaka iakttagelser/observationer, risker, förhållanden vars existens är dokumenterad.

*Kvalitetssäkrings- och avrapporteringsfasen* består av två delar; dels avstämning med myndigheten som i först hand syftar till faktagranskning, dels en kvalitetssäkring av tolkningar och slutsatser. Faktagranskningen görs genom att rapporten lämnas till myndigheten. Myndigheten ges ca en vecka att faktagranska underlaget. Kvalitetssäkringen kan anta olika former beroende uppdragets karaktär och omfattning. Myndighetsanalysen avrapporteras därefter, vanligen i skriftlig form, till departementet.

## Regeringsuppdrag

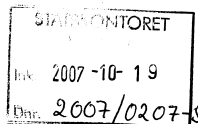


Regeringsbeslut 9  
2007-10-11 Fi2007/8016 (delvis)

Finansdepartementet

Till avd.....	1
Kontakt med.....	21
Beslut.....	6/d
Datum.....	07.10.2008
Sign.....	PT

Statskontoret  
Box 8110  
104 20 Stockholm



### Uppdrag att utveckla myndighetsanalyser

#### Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att i samråd med Verket för förvaltningsutveckling och Ekonomistyrningsverket utveckla förslag till externa myndighetsanalyser. Analyserna ska bl.a. utgöra underlag i regeringens mål- och resultatdialoger. I uppdraget ingår att försöksvis genomföra en eller ett par myndighetsanalyser utifrån föreslagen metod och föreslaget arbetssätt.

I slutredovisningen ska ingå en samlad bedömning av nyttan och genomförbarheten av denna typ av myndighetsanalyser samt beräkningar på vad det kostar.

Statskontoret ska löpande informera Regeringskansliet (Finansdepartementet) om arbetets bedrivande.

Statskontoret ska skriftligen redovisa uppdraget till regeringen senast den 15 december 2008.

#### Bakgrund

Svensk statsförvaltning ska vara rättssäker, effektiv och kännetecknas av hög produktivitet, god kvalitet och bra service till nytta för medborgare och företag.

En viktig länk i regeringens styrning av myndigheterna är mål- och resultatdialogen mellan företrädare för regeringen och myndighetens ledning. Dialogen syftar till att följa upp myndigheternas verksamhet det gångna året och att utifrån en samlad analys göra en bedömning av resultatet. Myndighetens årsredovisning, budgetunderlag och Riksrevisionens revisionsberättelse är exempel på centrala underlag för en sådan analys. För vissa myndigheter kan också regeringen ha beslutat

Postadress  
103 33 Stockholm

Telefonväxel  
08-405 10 00

E-post: [registrator@finance.ministry.se](mailto:registrator@finance.ministry.se)

Besöksadress  
Drottninggatan 21

Telefax  
08-21 73 86

Teleax  
117 41 FINANS 5

om en fördjupad prövning enligt förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Det har emellertid påpekats att det sistnämnda instrumentet inte har fått tänkt genomslag bl.a. beroende på de svårigheter som finns för myndigheter att utvärdera sig själva (Konsten att styra - en analys av dokument i den statliga budgetprocessen, ESV 2004:25).

Det finns behov av underlag som underlättar regeringens bedömning av om en viss myndighet i sin nuvarande utformning har förutsättningar att bedriva verksamhet i enlighet med myndighetens uppgifter. En systematisk metod för externa analyser av myndigheterna skulle utveckla och stödja arbetet med den årliga resultatstyrningen och bredda regeringens bedömningsunderlag.

Med myndighetsförordningen (2007:515), som träder i kraft den 1 januari 2008, tydliggörs myndighetsledningens ansvar för att verksamheten bedrivs effektivt och enligt gällande rätt och de förpliktelser som följer av Sveriges medlemskap i EU, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt samt att myndigheten hushållar väl med statens medel. Vidare har myndigheternas uppgift att fortlöpande utveckla verksamheten förtydligats i myndighetsförordningen.

Enligt förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll, som träder i kraft den 1 januari 2008, är ett femtiotal större myndigheter skyldiga att tydliggöra myndighetens interna processer för att fullgöra ovan angivna krav i myndighetsförordningen.

Regeringen konstaterar i budgetpropositionen för 2007 att det årliga perspektivet är viktigt i regeringens styrning av myndigheterna, men att det också behövs djupare analyser av myndigheterna med ett längre tidsperspektiv.

Regeringen avser därför pröva en modell där en fristående part genomför en djupare analys utifrån en strukturerad helhetssyn. Med strukturerad helhetssyn avses exempelvis sådana modeller som kan ligga till grund för förbättringsarbete och intern styrning och kontroll, t.ex. Common Assessment Framework (CAF) och Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gemensamt för dessa modeller är att de betonar vikten av att betrakta organisationen som en helhet där t.ex. fokus på företag och medborgare, ledarskap, processer, personal, samverkan, strategiarbete och informationssystem är viktiga komponenter för att uppnå eftersträvarde mål och resultat.

### Uppdraget

Ett förslag till modell för samt innehåll i och genomförande av externa myndighetsanalyser ska tas fram. Förslaget ska omfatta vad en analys bör innehålla och hur den bör genomföras, t.ex. vilka de grundläggande frågeställningarna bör vara, vilka dokument som bör analyseras, på vilket sätt den analyserade myndigheten och eventuella intressenter bör involveras i arbetet och hur omfattande en analys bör vara. Statskontoret bör också pröva för- och nackdelar med en ordning där samtliga myndigheters verksamhet kan prövas inom en viss tidsperiod.

Modellen bör innehålla en fast del, som kan användas i analys av de flesta myndigheter, och en rörlig, mer verksamhetsanpassad, del. Ovan nämnda modeller för förbättringsarbete och intern styrning och kontroll ska beaktas i arbetet och för- och nackdelar med att utgå från en förutbestämd modell ska analyseras.

Analyserna ska bl.a. syfta till att utgöra underlag i regeringens mål- och resultatdialoger och i regeringens bedömning av om en myndighet är rustad att möta förändringar på sitt område, om verksamheten är avgränsad på lämpligt sätt, om regeringens styrning är ändamålsenlig och hur myndigheten arbetar och samverkar för att säkerställa en rättssäker, effektiv och medborgar- och företagsorienterad förvaltning. Analyserna ska också syfta till att identifiera verksamhet i statsförvaltningen som kan utvecklas ytterligare.

Utgångspunkt för uppdraget är att det är den enskilda myndigheten som ska analyseras. Den modell som föreslås bör dock möjliggöra analys av flera myndigheter och verksamheter samtidigt, antingen som en del av samma analys eller som parallella analyser.

Det är regeringen som, utifrån respektive departements bedömning, beslutar om och när en viss myndighet ska analyseras.

Utvecklingsarbetet ska bedrivas i nära samverkan med myndigheter och med samtliga departement i Regeringskansliet.

På regeringens vägnar



Mats Odell



Martin Sparr

4

Likalydande till  
Ekonomistyrningsverket  
Verket för förvaltningsutveckling

Kopia till  
Statsrådsberedningen/SAM  
Samtliga departement



# Underlag att använda i analyserna

## 2.1 Befintliga dokument att begära från myndigheten

Viktiga underlag i myndighetsanalysen är befintliga, av myndigheten upprättade och oftast formellt beslutade, dokument. Följande dokument begärs ut av myndigheten:

1. arbetsordning
2. verksamhetsplan (eventuellt också verksamhetsplan från några år tillbaka i tiden)
3. interna uppföljningar, utvärderingar, åtgärdsprogram, visioner eller andra dokument som har varit av särskild betydelse för myndighetens verksamhetsutveckling de senaste åren
4. interna policier och riktlinjer (t.ex. avseende medarbetarfrågor, rekrytering, arbetsmiljö, jämställdhet, mångfald, miljö, bemötandefrågor, säkerhetsarbete, kommunikation)
5. risk- och sårbarhetsanalys
6. annan (än årsredovisningen) resultatredovisning för de senaste två–fem åren (kan t.ex. vara återrapportering som analyserar myndighetens resultat på ett mer fördjupat sätt än årsredovisningen och andra särskilda redovisningar)
7. budgetunderlag för de två senaste åren
8. beskrivning av myndighetens ledningssystem, t.ex. organisationsstruktur, interna mål, uppföljningssystem/-rutiner (se också punkterna 9, 10 och 16 nedan)
9. beskrivning av hur det interna kvalitetsarbetet bedrivs (kan ingå i punkt 8)
10. process- och metodbeskrivningar för verksamhetens kärnprocesser i den mån sådana finns (kan ingå i punkt 8)
11. avnämrundersökningar gjorda under de senaste två åren
12. medarbetarundersökningar gjorda under de senaste två åren

13. beskrivningar och uppföljningar av samverkan med andra myndigheter (t.ex. återrapporteringar, avtal, överenskommelser, uppföljningar)
14. revisions-PM eller rapporter för de två senaste åren

## **2.2 Av myndigheten sammanställd information**

Av myndigheten begärs också sammanställningar av följande information:

15. en lista över referenser (namn och nummer) för de regleringar som är av relevans för myndighetens verksamhet (EU-direktiv, lagar, förordningar, föreskrifter, allmänna råd). I denna lista ska inte myndighetsgenerella regleringar, t.ex. myndighetsförordningen och arkivförordningen, inkluderas. Inte heller ska regelverken bifogas i fulltext, referensen räcker.
16. om myndigheten inte har färdiga dokument kring punkterna 8, 9 och 10 ovan ber vi myndigheten inför myndighetsanalysen ta fram en kort beskrivning för dessa tre områden.

## **2.3 Exempel på andra underlag som kan användas i analyserna men som oftast inte behöver begäras ut av myndigheten**

- Årsredovisning flera år tillbaka i tiden
- Regleringsbrev flera år tillbaka i tiden
- Myndighetens instruktion
- Förordningstexter
- Propositioner
- Riksrevisionens effektivitetsrevisioner
- Statliga offentliga utredningar (pågående eller lämnade betänkande)
- Rapporter från sektorsutvärderingsorgan, tillsynsmyndigheter eller dylikt
- Mediebevakning
- Myndighetens externa hemsida
- Myndighetens intranät

## Bilaga 3

### Analysstöd till analysmoment 3

I denna bilaga redovisas ett antal områden som kan vara aktuella att analysera närmare under analysmoment 3. De områden som urskiljs utgörs av interna och externa faktorer som kan påverka myndighetens prestationer. Dessa interna och externa faktorer kommer att vara av olika relevans att analysera beroende på vilken myndighet som analyseras. Vilka metoder och vilka underlag som kommer att användas kommer också att variera beroende på uppdragets karaktär och inriktning samt beroende på de specifika förutsättningar som råder för den analyserade myndigheten.

I denna bilaga ges exempel på ett antal delkomponenter som kan vara av relevans att studera för respektive intern och extern faktor. Under respektive område ges också exempel på underlag som kan användas i analysen.

## Exempel på interna faktorer som kan belysas under moment tre

### *Ledning, styrning, organisation och uppföljning*

Om hur intern ledning, styrning, organisation och uppföljning av verksamheten stödjer myndighetens uppdrag och mål.

*Exempel på delkomponenter:* ledningen som funktion, arbetsordning (ansvarsfördelning/-delegering, intern organisation), verksamhetsplanering, system för intern styrning och kontroll (ledningssystem, intern målstruktur, uppföljningssystem, system för riskhantering), styrning av samverkan.

*Exempel på underlagsmaterial: Dokumentation* i form av arbetsordning, verksamhetsplan, underlag från myndigheten om struktur för ledningssystem, beskrivning av operativa mål, beskrivning av kvalitets- och ledningssystem, organisationsskiss, riskanalys. *Intervjuer* med styrelse, ledningsgrupp, andra chefer och medarbetare. *Enkät* till medarbetare.

### *Finansiell styrning och redovisning*

Om hur den finansiella styrningen och hanteringen stödjer verksamhetens uppdrag och mål.

*Exempel på delkomponenter:* finansieringsformer, ekonomimodell, myndighetens prioriteringar vid medelsanvändning, kostnadseffektiverande samverkan.

*Exempel på underlagsmaterial: Dokumentation* i form av årsredovisning, EA-redovisning, ESV:s nyckeltal för staten, både avseende OH-kostnader och andra kostnader, budgetunderlag, revisions-PM eller rapporter för de senaste åren. *Intervjuer* med administrativ chef, ekonomichef.

## Exempel på interna faktorer som kan belysas under moment tre

### *Verksamhetsutveckling och förbättringsarbete*

Om hur verksamhetsutvecklings- och förbättringsarbete stödjer verksamhetens uppdrag och mål.

*Exempel på delkomponenter:* verksamhetsutvecklingsstrategi/-process, insatser/projekt för att utveckla verksamheten och dess kärnprocesser, omvärldsbevakning.

*Exempel på underlagsmaterial: Dokumentation* i form av strategi- och verksamhetsutvecklingsdokument, budgetunderlag, metod-/processbeskrivningar, uppföljning av utvecklingsinsatser, policy för olika servicekanaler, avnämardokument/ kundundersökningar. *Intervjuer* med utvecklingsansvariga. *Enkät* till anställda vid myndigheten.

### *Arbetsgivarpolitik och kompetensförsörjning*

Om hur myndigheten arbetar för att skapa goda arbetsförhållanden och ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens som stöd för verksamhetens uppdrag och mål.

*Exempel på delkomponenter:* strategier och rutiner för kompetensutvecklingsarbete, karriärutveckling, rekryteringsarbete, arbetsmiljöarbete, jämställdhetsarbete, anti-diskrimineringsarbete, intern information och konsultanvändning.

*Exempel på underlagsmaterial: Dokumentation* i form av årsredovisning, kompetensförsörjningsplaner, riktlinjer för personalarbete, beskrivningar av utvecklingsinriktade processer, strategier för kompetensutveckling, friskvårdsavtal m.m., medarbetarundersökningar, statistik över anställda, uppgifter från Arbetsgivarverket, m.m. *Intervjuer* med personalchef, andra chefer och medarbetare. *Enkät* till anställda vid myndigheten.

## Exempel på interna faktorer som kan belysas under moment tre

### *Teknisk infrastruktur (IT m.m.)*

Hur myndighetens IT-verksamhet stödjer verksamhetens uppdrag, mål och krav på en effektiv, rättssäker och medborgar- och företagsorienterad förvaltning.

*Exempel på delkomponenter:* IT-strategier och deras relation till övergripande strategier och verksamhetsutvecklingsstrategier, processer/projekthanteringssystem för utvecklingsarbete inom IT-området, webbsida, interna operativa system/ärendehanteringssystem, avnämningarorienterade system.

*Exempel på underlagsmaterial:* IT-strategi, IT-policies, policy för IT-säkerhet, Intranät, användarundersökningar, ratings av myndighetens hemsida, uppföljningar eller utvärderingar av IT-satsningar. *Intervjuer* med IT-chef och andra medarbetare. *Enkät* till anställda vid myndigheten.

### *Samverkansformer och partnerskap*

Hur myndigheten samverkar eller samordnar sig med andra myndigheter eller andra aktörer för att fullgöra myndighetens uppdrag och mål.

*Exempel på delkomponenter:* former för samverkan (t.ex. avtalsformer, samverkansprojekt, processorientering, samlokalisering, gemensam service), effektivitet och rättssäkerhet i samverkan.

*Exempel på underlagsmaterial:* Regleringsbrev, instruktion, samverkansavtal, överenskommelser eller dylikt, årsredovisning eller andra uppföljningar och återsrapporteringar om samverkan. *Intervjuer* med myndighetsrepresentanter, samverkansaktörer. *Enkät* till anställda vid myndigheten.

## Exempel på interna faktorer som kan belysas under moment tre

### *Materiella tillgångar*

Hur myndighetens strategier kring införskaffande, förvaltning och avyttrande av materiella tillgångar stödjer verksamhetens uppdrag, mål och krav på en effektiv, rättssäker och medborgar- och företagsorienterad förvaltning.

*Exempel på delkomponenter:* planer för materialhantering, faktiska tillgångar i form av lokaler, fastigheter, fordon, instrument m.m.

|| *Exempel på underlagsmaterial:* Investeringsplaner, förvaltningsplaner, m.m.

## Exempel på externa faktorer som kan belysas under moment tre

### *Regeringens och annan extern styrning av myndigheten*

Hur regeringens styrning och annan för myndigheten extern styrning påverkar myndighetens möjligheter att uppfylla sitt uppdrag och sina mål?

*Exempel på delkomponenter:* innehåll och utformning av resultatstyrning, finansiell styrning, regelstyrning, organisationsstyrning, ledningsform.

|| *Exempel på underlagsmaterial:* Dokument i form av instruktion, regleringsbrev, uppdrag, uppgifter i olika lagar och förordningar, EU-direktiv m.m., årsredovisning. *Intervjuer* med departement och myndighetsrepresentanter.

## Exempel på externa faktorer som kan belysas under moment tre

### *Övriga externa förutsättningar*

Hur yttre förhållanden, utöver regeringens styrning, påverkar eller kan komma att påverka myndigheten och dess förmåga att uppfylla sitt uppdrag och sina mål.

*Exempel på delkomponenter:* förhållanden i omvärlden som påverkar, eller kan komma att påverka myndighetens möjligheter att uppfylla sitt uppdrag, behovet av, omfattningen på eller inriktningen på myndighetens verksamhet (t.ex. förändrade attityder, värderingar och behov hos medborgare eller andra intressenter, ny kunskap, ny praxis i relation till regelverken, nya regelverk på internationell nivå, ny teknik, förändrade kostnader för insatsvaror/produktionsresurser, förändringar i tillgång till kompetens, förändringar i näraliggande förvaltningssystem som får påverkan på myndigheten, förändrad efterfrågan på myndighetens tjänster i övrigt, ekonomi och marknader, ekologi eller socioekonomiska förhållanden).

*Exempel på underlagsmaterial: Dokument* i form av kunskapssammanställningar på området, rapporter från kontroll-, tillsyns- eller effektivitetsgranskande myndighet, aktuella utredningar inom ramen för kommittéväsendet, mediebevakning, årsredovisning, budgetunderlag, underlag för fördjupad prövning. *Intervjuer* med experter, eventuellt experter från motsvarigheter till myndigheten internationellt.



## Bilaga 4. Exempel på tidplan (kalendertid) för myndighetsanalys

