



**National Library  
of Sweden**

Denna bok digitaliserades på Kungl. biblioteket år 2013



---

**CENTRALT STATLIGT  
PERSONALUTBILDNINGSORGAN**

FÖRSLAG AVGIVET AV  
PERSONALUTBILDNINGSBEREDNINGEN



# STATENS

## OFFENTLIGA UTREDNINGAR 1966

### *Kronologisk förteckning*

1. Svensk ekonomi 1966—1970. Esselte. 294 s. F1.
2. Export och import 1966—1970. Bilaga 1. Esselte. 92 s. F1.
3. Yrkesutbildningen. Håkan Ohlssons boktryckeri, Lund. 586 s. E.
4. Ny myntserie. Beckman. 87 s. F1.
5. Internationellt fredsforskningsinstitut i Sverige. Norstedt & Söner. 61 s. U.
6. Förenklad statsbidragsgivning till hälso- och sjukvården. Håkan Ohlssons boktryckeri, Lund. 157 s. S.
7. Utsökningsrätt IV. Esselte. 147 s. Ju.
8. Tillgången på arbetskraft 1960—1980. Bilaga 2. Esselte. 67 s. F1.
9. Omsorger om psykiskt utvecklingshämmande. Esselte. 187 s. S.
10. Handelns arbetskrafts- och investeringsbehov fram till 1970. Esselte. 82 s. F1.
11. Tygförvaltningens centrala organisation. Svenska Reproduktions AB. 164 s. Fö.
12. Renbetesmarkerna. Svenska Reproduktions AB. 273 s. + 1 kartbilaga. Jo.
13. Utvecklingstendenser inom undervisning, hälso- och sjukvård samt socialvård 1966—1970. Bilaga 6. Esselte. 51 s. F1.
14. Ny hyreslagstiftning. Norstedt & Söner. 473 s. Ju.
15. Undersökning angående hyressplitringen. AB Kopia. 205 s. Ju.
16. Ny folkbokföringsförordning m.m. Esselte. 241 s. F1.
17. Arbetspromemorior i författningsfrågan. Esselte. 94 s. Ju.
18. Strategi i väst och öst. Esselte. 173 s. Fö.
19. Statliga betänkanden 1961—1965. Kihlström. 170 s. F1.
20. Decentralisering av naturalisationsärenden m. m. Norstedt & Söner. 50 s. Ju.
21. Oljebranschen. Esselte. 71 s. F1.
22. Lagsiftning mot radiostörningar. Esselte. 91 s. H.
23. Markfrågan I. Norstedt & Söner. 330 s. Ju.
24. Markfrågan II. Bilagor. Norstedt & Söner. 231 s. Ju.
25. Sällskapsresor. Hæggeström. 229 s. H.
26. Bostadsärenden m. m. Esselte. 247 s. Jo.
27. Skeppshölmens framtida användning. Kihlström. 114 s. + 1 utviksblad. Fö.
28. Läkemedelsförmånen. Beckman. 228 s. S.
29. Atomansvarighet III. Norstedt & Söner. 391 s. Ju.
30. Den framtida jordbrukspolitiken. Håkan Ohlssons boktryckeri, Lund. 361 s. Jo.
31. Den framtida jordbrukspolitiken. B. Esselte. 411 s. Jo.
32. Kommunerna och ungdomen. Esselte. 214 s. S.
33. Friluftslivet i Sverige. Del III. Anläggningar för det rörliga friluftslivet m. m. Svenska Reproduktions AB. 248 s. K.
34. Luftfartsverkets ekonomi och organisation. Esselte. 132 s. K.
35. Militärsjukvården. Esselte. 196 s. Fö.
36. Vägfraktavtalet I. Norstedt & Söner. 197 s. Ju.
37. De statliga undervisningssjukhusens organisation. Esselte. 132 s. S.
38. Utsökningsrätt V. Esselte. 81 s. Ju.
39. Lagsiftning om elektriska anläggningar. Esselte. 153 s. H.
40. Arbetspsykologisk verksamhet. Hæggeström. 116 s. E.
41. Fordonskombinationer. Esselte. 259 s. K. Utkommer senare.
42. Konsumtionskrediter i Sverige. Esselte. 276 s. F1.
43. Vård utom skola av ungdomsvårdsskoleelever. Kihlström. 85 s. S.
44. Bostadspolitiskt kreditstöd. Esselte. 474 s. I.
45. Aktiv åldringsvård och handikappvård. Esselte. 42 s. S.
46. Jaktstadgan m. m. Svenska Reproduktions AB. 248 s. Jo.
47. Ungdomens förenings- och fritidsliv. Esselte. 302 s. E.
48. Prissamverkan och konkurrens. Esselte. 278 s. H.
49. Lantbruksnämndernas nya organisation m. m. Svenska Reproduktions AB. 405 s. + 1 utviksblad. Jo.
50. Smittskyddslagstiftning. Kihlström. 210 s. S.
51. Framtidsperspektiv för svensk industri 1965—1980. Bilaga 4. Esselte. 184 s. F1.
52. Skoglig forskning. Svenska Reproduktions AB. 132 s. Jo.
53. Värdesäkring av trafiklivräntor. Esselte. 138 s. F1.
54. Yrkeskadeförsäkring. Esselte. 343 s. S.
55. Skolgång borta och hemma. Kihlström. 393 s. E.
56. Svensk säkerhetspolitik. Esselte. 158 s. Fö.
57. Centralt statligt personalutbildningsorgan. Kihlström. 112 s. C.

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR 1966:57

*Civildepartementet*



**CENTRALT STATLIGT  
PERSONALUTBILDNINGSORGAN**

**FÖRSLAG AVGIVET AV  
PERSONALUTBILDNINGSBEREDNINGEN**

**EMIL KIHSTRÖMS TRYCKERI AKTIEBOLAG  
STOCKHOLM 1966**

STATEN - OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL  
ALBANY, N.Y.



PERSONAL AND BUSINESS  
GENERAL STATISTICAL

PERSONAL AND BUSINESS  
GENERAL STATISTICAL



THE UNIVERSITY OF THE STATE OF NEW YORK  
THE STATE LIBRARY



## Innehåll

Skrivelse till Herr Statsrådet och Chefen för Kungl. Civildepartementet . . .	5
<i>Inledning</i> . . . . .	7
Kapitel I. <i>Behovet av statlig personalutbildning</i> . . . . .	8
Allmänna motiv . . . . .	8
Ämbetsverkens personalutbildning . . . . .	12
PUB:s försöksverksamhet med central personalutbildning . . . .	14
Andra behov av centralt bedriven utbildning . . . . .	18
Statlig personalutbildning — ett angeläget ärende . . . . .	20
Kapitel II. <i>Behovet av ett centralt statligt utbildningsorgan</i> . . . . .	22
Kapitel III. <i>Det centrala utbildningsorganets ställning inom statsförvaltningen</i>	30
Kapitel IV. <i>Organisation och personalbehov för statens personalutbildnings-</i> <i>nämnd</i> . . . . .	36
Organisationsstruktur . . . . .	36
Personalbehov . . . . .	40
Jämförelse med två andra personalutbildningsorgan . . . . .	42
Den kursadministrativa enhetens uppgifter och personalbehov	46
Utrednings- och planeringsenhetens uppgifter och personalbehov	48
Sammanfattning . . . . .	50
Kapitel V. <i>Kostnadsberäkningar</i> . . . . .	51
Kapitel VI. <i>Främjande av enskilda studier av synnerlig betydelse från</i> <i>tjänstesynpunkt</i> . . . . .	56

### BILAGOR

<i>Bilaga A</i> Skrivelse med förslag till administrativ ledarutbildning . . . .	61
<i>Bilaga B</i> Skrivelse med förslag till förvaltningsutbildning för relativt nyanställda amanuenser . . . . .	73
<i>Bilaga C</i> Skrivelse med förslag till introduktionskurs i praktisk förvaltning för ingenjörspersonal . . . . .	83
<i>Bilaga D</i> Skrivelse med förslag till introduktionskurser för nyanställda kontorsbiträden m. fl. . . . .	89
<i>Bilaga E</i> Skrivelse med förslag till utbildningskurs för lokala kurs- organisatörer . . . . .	91
<i>Bilaga F</i> PM ang. utbildning för viss arbetsledning inom kontorsverksam- heten . . . . .	93
<i>Bilaga G</i> Skrivelse med förslag till maskinistkurs för maskinpersonal vid statens fasta maskinanläggningar . . . . .	96
<i>Bilaga H</i> Skrivelse med förslag till påbyggnadskurs för maskinister vid statens fasta maskinanläggningar . . . . .	99
<i>Bilaga I</i> Skrivelse ang. behovet av kursgård för den statliga personal- utbildningen . . . . .	103
<i>Bilaga J</i> Några uppgifter om den norske opplæringsvirksomheten av tjänstemenn i staten . . . . .	109





*Till*

*Herr Statsrådet och Chefen för Kungl. Civildepartementet*

Genom beslut den 5 maj 1961 bemyndigade Kungl. Maj:t chefen för civildepartementet att tillkalla en särskild beredning bestående av högst elva personer med uppgift att överse den av staten i egenskap av arbetsgivare bedrivna utbildningsverksamheten. Enligt direktiven borde beredningen på grundval av en överblick i stora drag över den statliga personalutbildningens art, målsättning och omfattning principiellt överväga vilka möjligheter till en ändamålsenlig samordning av utbildning som kunde föreligga samt vilka åtgärder i övrigt som kunde vara ägnade att rationalisera och effektivisera utbildningen. Beredningen borde särskilt överväga frågan huruvida behov förelåg av att hithörande spörsmål sammanhölles centralt och, om så skulle anses ändamålsenligt, i vilken organisatorisk form detta borde ske.

Med stöd av detta bemyndigande tillkallade departementschefen den 17 maj 1961 ombudsmannen K. E. H. Ahldin, sekreteraren K. Britt-Marie Bystedt, regeringsrådet O. H. Klackenbergs, dåvarande byrådirektören, numera undervisningsrådet C. N. S. Lundeberg, generaldirektören J. B. Lundgren, byråchefen O. A. Melin, överdirektören P. A. V. Tammelin, dåvarande kammarrättsrådet, numera försäkringsdomaren N. C. E. Wildeman, överpostexpeditören, numera konsulenten hos personalutbildningsnämnden Inga M. Ålsäter samt direktören A. B. Östergren. Tillika uppdrog departementschefen åt regeringsrådet Klackenberg att i egenskap av ordförande leda beredningens arbete. Åt dåvarande förste kanslissekreteraren, numera kanslirådet i civildepartementet K. F. Ström uppdrogs att vara sekreterare åt beredningen.

I beredningens sammansättning har under årens lopp inträffat följande förändringar.

På därom gjorda framställningar har från ledamotskap i beredningen entledigats generaldirektören Lundgren (11 juni 1964), försäkringsdomaren Wildeman (17 november 1965) och sekreteraren Bystedt (8 december 1965). Byråchefen Melin avled den 30 augusti 1964. Chefen för civildepartementet har till ledamöter i deras ställe i angiven ordning förordnat expeditionschefen i finansdepartementet N. E. B. Fjellander (17 oktober 1964), byråchefen i socialstyrelsen S.-H. G. Ryman (17 november 1965), förbundssekreteraren Eira Nordenskiöld (8 december 1965) och

psykologen hos kriminalvårdsstyrelsen S. O. Larsson (17 oktober 1964).

Beredningen har i sitt arbete biträttats av ett antal experter, tillkallade av chefen för civildepartementet.

Beredningen, som antagit benämningen personalutbildningsberedningen (PUB), har utarbetat förslag till ett betydande antal olika kurser, vilka jämlikt skilda bemyndiganden av Kungl. Maj:t genomförts såsom försöksverksamhet av den i nära kontakt med beredningen arbetande personalutbildningsnämnden (PUN). Kurserna har i stor utsträckning upprepats, och denna utbildningsverksamhet har efter hand fått en betydande omfattning.

I detta betänkande framlägger beredningen förslag till ett centralt statligt personalutbildningsorgan, som i ordinära former avses skola ombesörja nyssnämnda kursverksamhet och vissa andra för staten såsom arbetsgivare viktiga utbildningsuppgifter, bl.a. det centrala administrativa arbetet med den i ett tidigare betänkande föreslagna förvaltningspraktiken för amanuenspersonal (SOU 1965:75). Det nya organet föreslås få benämningen Statens personalutbildningsnämnd.

Statens personalutbildningsnämnd föreslås skola övertaga vissa uppgifter, som enligt direktiven pålagts eller eljest fullgjorts av PUB. Det nya organet kan träda i verksamhet tidigast den 1 juli 1967. PUB utgår ifrån att beredningen för fullgörande av nämnda funktioner under tiden till dess, därest Kungl. Maj:t icke annat beslutar, bör kvarstå. Det gäller i främsta rummet uppgiften att överväga och analysera nya personalutbildningsbehov, som aktualiseras inom statsförvaltningen, samt initiera härför lämpade kursformer. Nämnas må att PUB genom beslut i maj 1966 upptagit frågan om chefsutbildning för domarpersonal till behandling och för ändamålet tillsatt en särskild arbetsgrupp innefattande jämväl experter, som tillkallats av chefen för civildepartementet den 27 juni 1966.

Det nu framlagda förslaget till centralt statligt personalutbildningsorgan har enhälligt omfattats av beredningens ledamöter.

Stockholm den 15 juli 1966.

*Henrik Klackenborg*

*Henry Ahldin*

*Nils Fjellander*

*Sven Larsson*

*Christer Lundberg*

*Eira Nordenskiöld*

*Sven-Hugo Ryman*

*Paul Tammelin*

*Inga Ålsäter*

*Bertil Östergren*

*/Fingal Ström*



## Inledning

I de direktiv som lämnades vid personalutbildningsberedningens (PUB) tillsättande den 5 maj 1961 uttalade chefen för civildepartementet att beredningen borde överväga olika möjligheter till en ändamålsenlig samordning av den utbildning, som staten anordnar i egenskap av arbetsgivare, samt de åtgärder i övrigt som kan vara ägnade att rationalisera och effektivisera utbildningen. Beredningen borde särskilt överväga frågan, huruvida behov föreligger av att hithörande spörsmål sammanhållas centralt och, om så skulle anses ändamålsenligt, i vilken organisatorisk form detta bör ske.

Frågan om den lämpliga organisationen av den centralt bedrivna statliga personalutbildningen har i PUB:s hittillsvarande utredningsarbete ställts i bakgrunden till förmån för utredningar och förslag rörande tillgodo-seende av olika utbildningsbehov, som framstått som trängande. För PUB har det telt sig mera angeläget att taga initiativ till och snabbt få till stånd kursverksamhet på skilda områden än

att utarbeta förslag till en fast organisation. PUB har sålunda hos Kungl. Maj:t föreslagit anordnandet försöksvis av ett stort antal olika kurser under administration av den i början av 1961 tillsatta nämnden för utbildning av kanslistor vid centrala verk m.m., vilken sedermera med hänsyn till det vidgade verksamhetsområdet omvandlats till personalutbildningsnämnden (PUN). I regi av denna nämnd, som personellt haft nära anknytning till beredningen, har i relativt obundna former och i full överensstämmelse med PUB:s intentioner utvecklats en rikhaltig försöksverksamhet på utbildningsområdet. Vissa kurs typer har numera prövats i avsevärd omfattning och visat sig svara mot så uppenbara framtida behov, att frågan om deras fastare inordnande i ordinär statlig verksamhet ansetts böra närmare övervägas. I samband därmed synes lämpligen spörsmålet om ett centralt utbildningsorgan, på vilket den framtida personalutbildningsverksamheten skulle ankomma, böra upptagas.

## KAPITEL I

# Behovet av statlig personalutbildning

### *Allmänna motiv*

Utbildningens samband med produktivitet och framåtskridande inses numera allmänt. Samhället har åtagit sig alltmer omfattande förpliktelser på utbildningsområdet. Det allmänna skolväsendets expansion liksom takten i utbyggnaden av universitet och högskolor bär vittne härom. Studiemöjligheterna har genom ett generellt bidrags- och lånesystem kraftigt förbättrats. Kostnadskrävande omskolnings- och uppskolningsåtgärder bedrivs inom arbetsmarknadspolitikens ram. Utbildningsresursernas starka ökning har motiverats bl. a. med att framåtskridandet och samhällets ständiga förändringar på skilda områden medför nya och ökade kunskapskrav. Framåtskridandet har i våra dagar kommit att alltmera bero av en avancerad teknik, och i olika länder har ansträngningarna skärpts för att i möjligaste mån utnyttja den begåvningsreserv, som kan finnas.

De synpunkter och krav på utbildningen såsom ekonomisk faktor, vilka framfördes av 1959 års långtidsutredning om den svenska ekonomins utveckling (SOU 1962:10), syns alltså som aktuella och viktiga. Synpunkterna har förts vidare av 1965 års långtidsutredning i dess betänkande »Svensk ekonomi 1966—1970 med utblick mot 1980» (SOU 1966:1). Inför de stora förändringar i det svenska

näringslivets struktur, som är att vänta till följd av vårt förhållande till världsmarknaden och speciellt Europamarknaden, ställde 1959 års utredning det principiella kravet att utbildningspolitiken skall vara samordnad med en aktiv arbetsmarknadspolitik. I flera sammanhang konstaterades, att bristen på utbildat folk på vissa områden kan bilda flaskhalsar för önskvärda utvidgningar i den produktiva verksamheten. På grund av att arbetskraftstillgångarna beräknas öka relativt svagt under kommande decennier framstår en snabbare höjning av utbildningsstandarden som angelägen, särskilt i form av ökade insatser på vuxenutbildningens område medelst omskolning och vidareutbildning. Båda långtidsutredningarna betonar starkt den mänskliga faktorns betydelse för uppnåendet av snabbare ekonomisk tillväxt, d. v. s. betydelsen av att nya kunskaper och ökad mänsklig skicklighet tillämpas i produktionen. Professor Ingvar Svennilson, som var ordförande i 1959 års långtidsutredning, har tidigare i en intresseväckande uppsats om »Samhällsekonomiska synpunkter på utbildning» (Ekonomisk tidskrift 1961) utvecklat dessa tankegångar närmare. Han har därvid bl. a. betonat, att i den s. k. teknikfaktorn ingår icke blott naturvetenskapliga och tekniska uppfinningar utan över huvud höjd utbildningsstandard hos arbetskraften, effektivare organi-



sation inom företagen ev. med höjd specialisering och ökad arbetsfördelning som följd. Utvecklingen på detta område är i stor utsträckning — framhåller Svennilson — beroende av vilka åtgärder som sätts in. De tekniska framstegen är m.a.o. en faktor, vars storlek kan påverkas. Genom skilda utbildningsanordningar kan man investera i tekniska framsteg, och sådana investeringar kan enligt Svennilson begränsa behovet av realkapitalinvesteringar och mycket väl visa sig tävla med dessa i fråga om produktivitet. Tanken att investering i människor är lönande innebär att utbildningen höjer arbetskraftens effektivitet och detta får bestående verkningar flera årtionden framåt.

PUB finner dessa tankegångar vara av grundläggande betydelse för bedömning av personalutbildningen ur samhällsekonomiska synpunkter, men beredningen vill gärna redan här tillägga, att den ekonomiska synpunkten självfallet icke innefattar hela bedömningen av personalutbildningens värde.

Såsom ett led i strävandena att öka den svenska ekonomins effektivitet har statsmakterna i anslutning till långtidsutredningarnas överväganden under senare år tillmätt utbildningsfrågorna en starkt vidgad betydelse<sup>1</sup>. För närvarande är hela yrkesutbildningen och vuxenutbildningen föremål för en omfattande översyn, och regeringen har förklarat det vara dess avsikt att framlägga förslag i frågan om möjligt till 1967 års riksdag. I detta stora problemkomplex utgör den statliga personalutbildningen ett speciellt och relativt fristående avsnitt. Enligt PUB:s mening måste staten där anses ha ett särskilt intresse och ansvar för att verksamheten vidgas och intensifieras, så att den icke kommer att framstå som

ett underutvecklat område inom samhällslivet. Det gäller ett ansvar i lika hög grad för standarden av den service, som statsförvaltningen bör ge medborgarna, som ett ansvar gentemot den anställda personalen.

Samhällets utbildningsresurser har av gammalt främst varit inriktade på utbildning av de unga före inträdet i förvärvslivet. Behovet av ökade kunskaper bland de redan yrkesverksamma har ofta varit den enskildes egen sak att ombesörja. Utvecklingen har emellertid medfört skärpta krav på ökade kunskaper bland de redan yrkesverksamma. Sådan utbildning, som syftar till att förbättra yrkeskunskaperna hos de anställda eller att vidareutbilda arbetskraften har i ökad omfattning gjort sig gällande inom olika delar av näringslivet.

Samhällsomvandlingen har medfört att utbildningsfrågorna alltmera aktualiserats även för statsförvaltningens del. I det föränderlighetens samhälle, vari vi lever, framträder som ett gemensamt drag behovet att hålla de anställdas kunskaper »up to date». Skol- och yrkeskunskaperna kan i våra dagar snabbt bli otillräckliga som grund för tjänstedugligheten. Det har sagts att den dynamiska utveckling, som våra samhällsförhållanden är underkastade, ställer tjänstemannen inom den allmänna sektorn inför ständigt nya och vidgade arbetsuppgifter. Även om verksamheten inom en del förvaltningsområden fortgår efter ungefär samma mallar som för någon mansålder sedan, så slår å andra sidan dynamiken i de moderna tekniska landvinningarna desto hårdare in över andra förvaltningsfält. Starkt förändrade

<sup>1</sup> Jfr bl. a. »Finansplanen» (bil. 1 till 1965 års statsverksproposition) sid. 35 ff och prop. 1966:125 med reviderad finansplan, sid. 35 ff.



uppgifter och verksamhetsformer för-  
anleder där radikala omstöpningar av  
gamla ämbetsverk eller tillskapande av  
nya specialorgan. För tjänstemännens  
flertal lär det nutilldags som regel inte  
räcka för hela tjänstetiden med den  
skol- eller grundutbildning, som de en  
gång förvärvade före inträdet i stats-  
tjänst. Den som byggde upp sin juridiska  
eller tekniska grundsyn genom studier  
för några decennier sedan, riskerar  
naturligtvis lätt komma att representera  
en för samhället och tekniken av idag  
föråldrad tankevärld. Det gäller att  
kontinuerligt »följa med» och komplettera  
sitt vetande i takt med utvecklingen.  
Hur mycket vi än hänvisar till tjänstemännens  
 eget personliga ansvar här, kommer man  
inte ifrån att det blivit allt viktigare för  
staten att se till, att dess anställda följer  
med de snabba förändringarna i samhällsliv,  
teknik, lagstiftning och förvaltningspraxis.  
Här bör personalutbildningen vara en  
ständig verksam förnyelsefaktor, och denna  
förnyelsefaktor blir för varje år alltmer  
nödvändig för uppehållande av administrationens  
funktionsduglighet och effektivitet.

*Med statlig personalutbildning menas här den utbildning, som staten i egen-  
skap av arbetsgivare bedriver för sina  
anställda.* Denna uppgift har av gammalt  
stått i bakgrunden i förhållande till  
statens ansvar för det allmänna skol- och  
yrkesutbildningsväsendet och kan naturligtvis  
sägas vara en sekundär eller komplementär  
uppgift så tillvida, att den väsentligen är  
inriktad på sådan utbildning, som icke  
förekommer inom den allmänna skol- och  
yrkesutbildningen eller åtminstone icke  
ingår i den ordinära skol- eller yrkesutbildning,  
som olika personalgrupper erhållit redan  
före anställningen i statens tjänst, men som  
de likväl behöver för att tillfredsställa

kunna fullgöra sina tjänsteuppgifter. Statens  
dubbelställning på utbildningsområdet har  
sannolikt verkat hämmande på personalutbildningssidan.  
Det är alltid en tung uppgift för de administrativa  
ämbetsverken att driva utbildning och det är  
naturligt att de varit obenäga att ta egna  
utbildningsinitiativ, som kunde riskera att  
dubblera eller eljest komma annan officiell  
utbildning för nära.

I princip framstår det också som en självklar  
utgångspunkt för planeringen av statlig  
personalutbildning, att i den mån ändamålsenliga utbildnings-  
möjligheter inom det samhälleliga skol- och  
yrkesutbildningsväsendet står till förfogande,  
dessa möjligheter bör i första hand utnyttjas  
och personal anställas, som från början har  
denna lämpliga utbildning. Det kan ur samhällets  
synpunkt icke vara rationellt att identiskt  
samma undervisning regelmässigt skulle  
anordnas dels inom vissa skolor och dels inom  
olika ämbetsverk för deras anställda. Man  
bör fasthålla den principiella utgångspunkten  
att personalutbildningen skall ha en  
supplementär inriktning. Den bör vara en  
tilläggsutbildning under anställningen, som  
erfordras för vissa grupper av tjänstemän,  
och dess innehåll betingas av den omfattning,  
i vilken tjänstens krav icke tillgodosetts  
inom ramen av de mer eller mindre standardiserade  
examina, som normalt ligger till grund för  
anställningen.

Den här angivna huvudprincipen för inriktningen  
av den statliga personalutbildningen i relation  
till det allmänna skol- och yrkesutbildningsväsendet  
innefattar i tillämpningen självfallet vissa  
gränsdragningsproblem. Dessa har tidigare lösts  
och måste troligen lösas mera på grundval av  
praktiska hänsyn än efter doktrinärt principiella  
synpunkter. Det må sålunda klart



medgivas att man i praktiken inte undgår, att ämnesinnehållet i personalutbildningen i betydande utsträckning kommer att partiellt sammanfalla med ämnesinnehållet i undervisningen vid allmänna utbildningsanstalter. Även om t.ex. tullverkets, postens och televerkets språkutbildning har var sin speciella inriktning med tanke på de anställdas uppgifter inom den internationella handeln och kommunikationernas områden, undgår verkens språkundervisning inte att i mångt och mycket överensstämma med undervisningen vid en del allmänna skolor. Det är också självfallet att den undervisning i matematik, som drivs vid vissa av försvarets skolor, med nödvändighet har de grundläggande elementen gemensamma med matematikundervisningen vid allmänna skolor. Likaså är det ostridigt att betydande delar av utbildningen för kanslisters och landskanslisters i exempelvis stats- och kommunalkunskap, finansrätt och allmän förvaltningsrätt innehållsligt icke är skilda från socialhögskolornas och juridiska fakulteternas utbildning i samma ämnen. Partiella överensstämmelser i ämnesinnehållet måste i själva verket ofta föreligga, även om personalutbildningen i sina olika former som helhet givits en alldeles bestämd specialinriktning. De nämnda exemplen må räcka för att antyda problematiken på gränsområdena. Här skall endast understrykas vikten av att personalutbildningen planeras med tanke på samordning i möjlig mån med den allmänna skol- och yrkesutbildningen i samhället. Detta krav på samordning får givetvis för statens vidkommande med dess dubbelställning på undervisningsområdet större skärpa än för enskilda företag. Ett storindustriföretag kan t.ex. planera sin personalutbildning mera efter gottfinnande än de

statliga ämbetsverken och satsa på vad som i det enskilda fallet ter sig lämpligast för företaget. Ekonomiska skäl talar emellertid ofta även för de enskilda företagens del för att personalutbildningen i möjlig mån skall bygga på och utnyttja det allmänna undervisningsväsendets resurser.

Det principiella kravet på att den statliga personalutbildningen skall ha en supplementär inriktning utesluter vidare icke att denna utbildning har en beaktansvärd uppgift för överbryggnad av tidigare sociala utbildningsorättvisor. I vårt samhälle, där utbildningsmöjligheternas demokratisering under senare år för dem som nu är unga har borttagit eller mildrat sådana hinder av ekonomisk eller geografisk art, som för många inom den nu verksamma generationen av statsanställda kännbart begränsat deras utvecklingsmöjligheter, kan och bör personalutbildningen ge en ärlig chans till en vidareutbildning, som är ägnad att utjämna tidigare orättvisor för dessa statsanställda och låta deras begåvning bättre än hittills komma till sin rätt i det allmänna tjänst. Betraktad som ett led i vuxenutbildningen bör personalutbildningen inom den stora statliga sektorn utgöra ett verksamt element för främjande av den fina tanke, som ligger bakom det ofta missbrukade slagordet om rätt man på rätt plats.

*Den allmänna målsättningen* för den statliga personalutbildningen är självfallet i princip densamma som målsättningen för de enskilda företagens personalutbildning. Syftet kan sägas vara *att göra den anställda i första hand yrkesmässigt bättre skickad att fullgöra sina arbetsuppgifter men också att gynnsamt påverka hans inställning till verksamheten*. Tyngdpunkten ligger alltså i personalutbildningen



på att bibringa deltagarna ökade insikter inom deras yrkesområden, öva deras omdöme eller träna särskilda färdigheter eller arbetsmetoder. Målet är i första hand statens-arbetsgivarens intresse att höja kvaliteten i verksamheten, vare sig det är handläggning av ärenden på det administrativa området eller arbetsuppgifter av annan art, eller att på annat sätt öka effektiviteten i arbetet.

Men samtidigt tillgodoser verksamheten i *hög grad ett personalintresse*. Personalutbildningen kan med fog sägas representera ett fredsområde, där båda parterna på den statliga arbetsmarknaden möts i sina strävanden. Denna gemensamhet i strävandena bör rimligen läggas till grund vid utformningen av organisationen. Sedd ur de anställdas synpunkt är personalutbildning ägnad att ge större trivsel i arbetet, främst genom att de anställda känner sig bättre »behärska jobbet». Ofta kan verksamheten i statens tjänst få större intresse och mera mening än den har enbart som medel till den egna försörjningen, när man fått närmare inblick i syftet och de större sammanhang verksamheten tjänar. En genom fortbildning ökad skicklighet i innehavd tjänst ökar naturligtvis även den enskildes befodringsutsikter och bildar en nyttig motvikt mot ancienniteten som befodringsgrund. Rätt bedrivna personalutbildning bör stimulera till en sådan inställning till arbetet och ämbetsverket, som inom de privata företagen betecknas såsom »gott yrkesmannaskap» och »företagskänsla» och sålunda bidra till att öka lojaliteten mot det allmänna och känslan för de särskilda förpliktelser, som statstjänsten innefattar.

Det sagda utesluter inte att motiven för statsmakterna att igångsätta och stimulera personalutbildning kan vara

flera. I PUB:s direktiv har chefen för civildepartementet t.ex. anfört, att efter den utjämning av de sociala förmåner, som inträffat i förhållandet mellan statlig och enskild anställning, är det av vikt att tillse att i statens tjänst inte erbjuds sämre möjligheter än hos andra arbetsgivare till sådan vidareutbildning eller specialutbildning som utgör förutsättning för befodrning till högre poster. Hänvisningen till den enskilda sektorn får väl i det sammanhanget anses tjäna som en jämförelse vilken skall verka uppfordrande för staten att i nämnda hänseenden göra åtminstone lika mycket för sin personal som moderna enskilda företag kan göra. Men däri ligger också tanken att staten i konkurrensen om arbetskraften måste bjuda sina anställda bättre personalutbildningsmöjligheter än hittills.

### *Ämbetsverkens personalutbildning*

Omfattningen av sådan utbildning som staten i egenskap av arbetsgivare ger sina anställda är för närvarande betydande. Av gammalt har staten inom försvaret och de statliga kommunikationsverken (SJ, posten och televerket) för de stora personalgrupperna ombesörjt en yrkesutbildande verksamhet i egen regi, som meddelar praktiskt taget all den utbildning, som de anställda behöver i karriären utöver de vid det allmänna skolväsendet förvärvade kunskaperna. Samma förhållande gäller för polisen och tullverket. Personalutbildningen innefattar på dessa områden en *grundläggande fackutbildning*. Sådan kompetensgrundande utbildning bygger för olika karriärer ofta på skilda nivåer av det allmänna skolväsendet.

På andra områden av statsförvaltningen förekommer personalutbildning



ofta regelbundet men har då företrädesvis karaktär av *komplement till sådan yrkesutbildning*, som erhållits före anställningen. Inom civilförvaltningen har ju som regel den högre karriärens administrativa tjänstemän skaffat sig sin grundutbildning före inträdet i statstjänst, vanligen i form av universitets- eller högskoleexamen. Detsamma gäller för domarpersonalen och facktjänstemän av skilda slag i statens tjänst (civilingenjörer, lantmätare, arkitekter, jägmästare, läkare och veterinärer). För dessa grupper, som tidigare icke i nämnvärd mån har bjudits någon systematiskt insatt utbildning under anställningstiden, har personalutbildningen merendels karaktären av fortbildning, åsyftande förbättrade förutsättningar att fullgöra innehavd tjänst, men även vidareutbildning, som siktar främst till förhöjd eller specialiserad kompetens, förekommer. Gränserna mellan fortbildning och vidareutbildning är ofta ganska flytande bl.a. beroende på att arbetsuppgifterna i olika tjänstegrader inom förvaltningen i stor utsträckning inbördes saknar fasta gränser och därför kan komma att i betydande grad variera mellan olika personer som tjänsteinnehavare. Den personalutbildning, som hos en del fackämbetsverk förekommit för dessa tjänstemannagrupper, har avsett specialutbildning inom verkens områden, såsom patent- och registreringsverkets utbildning på patentområdet, organisationsnämndens — numera statskontorets — utbildning på rationaliseringsområdet och medicinalstyrelsens kurser för olika grupper av läkarpersonal. Inom taxeringsområdet har länsstyrelsernas utbildningsnämnd bedrivit en viktig specialutbildning för den akademiska karriärens personal vid landskontoren.

De bristande statliga insatserna för

efterutbildning inom de akademiska karriärerna har i betydande grad ersatts av personalens egna yrkessammanslutningar, t.ex. bland läkare och ingenjörer. Dessa organisationer har tidigare spelat och spelar allfort en viktig roll på utbildningsområdet genom anordnandet av specialkurser av skilda slag.

Inom ämbetsverken har i viss utsträckning även förekommit specialutbildning för mellangradernas tjänstemän och där närmast haft karaktären av kompetensgrundande vidareutbildning. Sådan kursverksamhet har förekommit t.ex. inom lantmäteristyrelsen (ehuru senare överflyttad till tekniskt gymnasium), vid väg- och vattenbyggnadsverket och i kartverket. Till den kompetensgrundande vidareutbildningen hör även den administrativa specialutbildning, som i form av centralt bedriven kursverksamhet anordnats för utbildning dels av landskanslisters och taxeringsassistenter inom landsstaten (ombesörjd av länsstyrelsernas utbildningsnämnd) och dels av kanslisters vid centrala verk m.m. (ombesörjd av personalutbildningsnämnden). Vid organisationen av personalutbildningen inom verken hålles vanligen icke isär olika slag av utbildning utan ledningen av ämbetsverkens utbildning hålles enhetligt samman. Särskilda befattningshavare för personalutbildning finns förutom vid affärsverken även vid exempelvis arbetsmarknadsstyrelsen, byggnadsstyrelsen, centrala folkbokförings- och uppborädsnämnden, kriminalvårdsstyrelsen, lantbruksstyrelsen, lantmäteristyrelsen, SIDA, riks försäkringsverket, riksrevisionsverket, statistiska centralbyrån, statskontoret och väg- och vattenbyggnadsverket. I några av dessa verk handhas verksamheten av särskilda utbildningsbyråer, i andra fall av utbildningssektioner el-



ler enskilda befattningshavare. I detta sammanhang må även erinras om den vittomfattande statliga kursverksamhet, som drives för fortbildning och vidareutbildning av lärare i olika ämnen och på olika stadier av det allmänna undervisningsväsendet. Sistnämnda slag av personalutbildning ligger emellertid utanför det område, som PUB har att behandla.

### *PUB:s försöksverksamhet med central personalutbildning*

Den personalutbildning, som arrangeras av flertalet av de nämnda ämbetsverken, torde i fråga om innehåll i huvudsak äga intresse endast för de vid respektive verk anställda. Vid sidan av sådan utbildning finns behov jämväl av utbildning, som mer generellt berör statstjänsten och statstjänstemännen, oavsett verkstillhörighet. Det kan vara fråga om allmänna rättssäkerhetsfrågor, personaladministrativa frågor, rationaliserings-, löne- och ekonomifrågor m.fl. Att i dylika ämnen anordna utbildning verksvis vore många gånger opraktiskt och från kvalitetssynpunkt ej alltid att förorda. Behov föreligger sålunda av utbildning för statstjänstemän i annan form än den, som representeras av den vid vissa ämbetsverk bedrivna personalutbildningen. Även rent organisatoriska skäl kan tala för central samordning av utbildningen för några eller ett flertal ämbetsverks personal. Jämväl vid sådan centralt anordnad utbildning bör kursernas praktiska nytta för kursdeltagarens tjänsteduglighet vara det grundläggande villkoret för deras anordnande. Genom att kurserna arrangeras för deltagare, som befinner sig på tjänstemässigt någorlunda enhetlig nivå, kan utbildningen även utan di-

rekt anknytning till särskilda ämbetsverk behandla problem, som är gemensamma för alla deltagarna och av praktiskt värde för dem i deras arbete. Med denna utgångspunkt har sedan PUB:s tillkomst år 1961 enligt av beredningen angivna riktlinjer genomförts ett betydande antal kurser i regi av den nuvarande personalutbildningsnämnden. Dessa centralt anordnade kurser har merendels haft praktiskt administrativ inriktning.

Även utbildningsbehov av delvis annan art än det nyss nämnda kurstyper avser att tillgodose har emellertid aktualiserats under PUB:s verksamhet och lett till centralt anordnade kurser. Så har skett exempelvis ifråga om utbildning av vårdar- och vaktpersonalen vid de sociala tvångsintagningsanstalterna, för vilka behovet av gemensam utbildning berördes i PUB:s direktiv. Vissa försökskurser har hittills ägt rum, och på hösten 1965 har förslag till obligatorisk utbildning för nyanställd vårdar- och vaktpersonal överlämnats till Kungl. Maj:t. Förslaget, som innebär att en särskild utbildningsnämnd skall handha grundutbildningen för denna anstaltspersonal, har behandlats i 1966 års statsverksproposition (i bilagan För flera huvudtitlar gemensamma frågor). Sedan riksdagen godkänt riktlinjerna, har den nya ordningen trätt i tillämpning fr.o.m. den 1 juli 1966.

Utbildning av icke-administrativ art har jämväl anordnats för lägre maskinpersonal vid statens fasta maskin-anläggningar. Sådan utbildning har förekommit i form av dels en grundläggande maskinistkurs om 10 veckor och dels en påbyggnadskurs för maskinister omfattande 20 veckor.

I princip har PUB:s kursverksamhet avsett utbildning för att tillgodose för flera ämbetsverk gemensamma utbild-



ningsbehov. Ett undantag avser två för personal hos SIDA avsedda kurser, vilka föranletts av detta verks särskilda behov i samband främst med verkets omorganisation. Undantagsvis har sålunda utbildningsbehov av inomverkskaraktär kommit att ombesörjas vid den centralt bedrivna utbildningsverksamheten. Principiellt bör biträdet från det centrala organets sida i dylika fall icke omfatta anordnandet av sådana kurser utan främst bestå i en hjälp att utforma kursprogram, som är »skräddarsydda» för verksamheten vid det särskilda verket.

Vid tillkomsten av samtliga kurser har de grundläggande riktlinjerna utarbetats av PUB — ibland med anlåtande av särskild expertis i arbetsgrupper eller i kontakt med verk som särskilt berörts — varefter förslaget underställts Kungl. Maj:ts prövning. PUN har därefter av Kungl. Maj:t erhållit uppdraget att i enlighet med riktlinjerna genomföra kurserna.

Antalet kurser, som hittills anordnats av personalutbildningsnämnden, deras syfte och omfattning m.m. framgår av följande översikt. Utdrag ur de skrivelser från PUB, i vilka närmare utvecklats utbildningens syfte, innehåll, kursernas uppläggning m.m. fogas i vissa fall såsom bilagor till detta betänkande.

1. *Kurs i administration och personalledning för högre statstjänstemän.* I skrivelse den 18 juni 1963 (Bil. A) framlade PUB efter en diskussion av erfarenheterna utav de försökskurser i administration, som tidigare med statsbidrag anordnats vid Stockholms högskola, förslag om anordnande av en internatskurs för omkring 20 relativt nyutnämnda avdelningschefer, byråchefer och avdelningsdirektörer (mot-svarande) inom statsförvaltningen. En första sådan kurs genomfördes hösten

1963. Sedermera har ytterligare fem sådana kurser anordnats.

2. *Introduktionskurs i praktisk förvaltning för amanuenspersonal.* I skrivelse den 30 september 1961 (Bil. B) framlade beredningen förslag om anordnandet av försöksutbildning för relativt nyanställda amanuenser, omfattande två kursveckor och med 15 deltagare. Den första kursen genomfördes våren 1962. På grundval av gjorda erfarenheter ökades deltagarantalet i senare kurser till 20 samtidigt som kurserna förlängdes till att omfatta 15 arbetsdagar. Sammanlagt 18 amanuenskurskurser har nu anordnats. En dylik kurs är avsedd att ingå som ett led i den förvaltningspraktik för administrativ amanuenspersonal, varom förslag tidigare framlagts av PUB.

3. *Introduktionskurs i praktisk förvaltning för ingenjörspersonal med administrativa arbetsuppgifter.* I skrivelse den 23 mars 1964 (Bil. C) framlade beredningen förslag till en försöksvis anordnad kurs i ämnet. Hittills har ytterligare tre sådana kurser anordnats med ett 20-tal deltagare i varje.

4. *Kanslistkurser.* Förslag till kanslistutbildning framlades av kompetensutredningen i dess betänkande Kanslister i administrativ tjänst (SOU 1957: 23). Den första kanslistkursen anordnades försöksvis av nämnda utredning under våren och hösten 1960. Denna verksamhet ombesörjs numera av personalutbildningsnämnden och har av denna anledning tagits med här, ehuru den icke hör till PUB:s försöksverksamhet. Ett 20-tal kanslistkurser har hittills genomförts med omkring 25 deltagare i varje kurs.

5. *Kurser i förhandlingsrättsfrågor.* I skrivelse den 6 november 1964 anhöll personalutbildningsnämnden under åberopande av PUB:s framställning i saken den 24 juni 1964 att under hös-



ten 1964 få anordna två kurser i förhandlingsrättsfrågor om vardera 6 kursdagar. Kurserna var avsedda för sådana befattningshavare, som inom verken kommer att i ledande ställning handha förhandlingar i lönefrågor. Förutom dessa båda kurser har ytterligare anordnats 10 veckokurser i ämnet.

6. *Kurser för introduktion av nyanställda biträden för skriv- och kontorsgöromål.* I skrivelse den 12 juni 1961 (Bil. D) framlade PUB förslag till dylik utbildning, omfattande en vecka. Den första kursen genomfördes i oktober 1961. Sedermera har drygt ett 100-tal kurser anordnats, av vilka mer än hälften anordnats annorstädes än i Stockholm, företrädesvis i residensstäderna.

7. *Kurs för lokala kursorganisörer.* I skrivelse den 18 januari 1963 (Bil. E) har PUB framlagt förslag till utbildning för befattningshavare, som skulle ha till uppgift att vara den centrala kursledningen behjälpliga med organisation och lokalanskaffning m.m. vid introduktionskurser för biträdespersonal annorstädes än i Stockholm. Två sådana kurser har genomförts.

8. *Kurser för personal med vissa arbetsledande funktioner inom kontorsverksamheten m.m.* I skrivelse den 26 oktober 1963 (Bil. F) överlämnade PUB förslag om anordnande av en dylik kurs omfattande 9 kursdagar och med högst 20 deltagare. Den första kursen genomfördes i december 1963. Sedermera har ytterligare fem kurser genomförts.

9. *Gemensam utbildning av vårdar- och vaktpersonal vid fångvårdsanstalter, ungdomsvårdsskolor och vårdanstalter för alkoholmissbrukare.* I skrivelse den 18 juni 1962 framlade PUB förslag om dylik utbildning. Den första kursen anordnades hösten 1962 om-

fattande 310 timmars undervisning jämte två hospiteringsveckor. Sedermera har ytterligare två sådana kurser anordnats. (Beträffande den framtida organisationen av verksamheten se sid. 14).

10. *Gemensam utbildning av assistentpersonal vid fångvårdsanstalter, ungdomsvårdsskolor och vårdanstalter för alkoholmissbrukare.* I skrivelse den 21 januari 1963 har PUB framlagt förslag till dylik utbildning, omfattande 210 undervisningstimmar och med högst 25 deltagare. En sådan kurs har genomförts våren 1963.

11. *Maskinistkurs för personal vid statens fasta maskinläggningar.* I skrivelse den 24 april 1964 (Bil. G) framlade PUB förslag om anordnande av dylik utbildning, omfattande 10 veckor. Kursen anordnades under hösten 1964. Sedermera har ytterligare tre sådana kurser anordnats.

12. *Påbyggnadskurs för maskinistkompetent personal vid statens fasta maskinläggningar.* I skrivelse den 7 november 1964 (Bil. H) föreslog beredningen att en dylik kurs omfattande 20 veckor skulle anordnas för i första hand sådana som med godkännande genomgått maskinistkursen och därvid visat särskild lämplighet för vidare studier. En första sådan kurs genomfördes under våren och sommaren 1965. En andra kurs har påbörjats 1966.

13. *Kurs för kvalificerade utbildningsledare.* I skrivelse den 24 juni 1964 föreslog beredningen att staten skulle försöksvis med 15 kursdeltagare från statligt håll taga del i en av Svenska arbetsgivareföreningen anordnad, i samråd med beredningen utarbetad kurs för kvalificerade utbildningsledare. Kursen omfattade internatsundervisning under sex perioder om tillhoppa 8 ½ veckor och genomfördes un-

der tiden 9 november 1964—4 december 1965.

Personalutbildningsnämndens kursverksamhet har efterhand ökat och är för närvarande av relativt stor omfattning med avseende på såväl kursdeltagarnas antal som utbildningsinnehållet. I nedanstående tabell anges de kurser, som nämnden erhållit bemyndigande att anordna under budgetåret 1965/66.

Det kan enligt PUB:s uppfattning icke råda tvivel om att de hittills genomförda kurserna svarat mot verkliga och i många fall starkt framträdande behov inom den statliga förvaltningen. Erfarenheterna av denna kursverksamhet är sådana, att det icke kan ifrågakomma att nedlägga verksamheten. Det framstår som ett självklart önskemål, att *den hittillsvarande utbildningsverksamheten*, vilken anordnats av perso-

*Kursverksamhet budgetåret 1965/66*

Kurstyp	Utbildningstid	Antal kurser	Antal deltagare (sammanlagt)	Beräknad kostnad (sammanlagt)	Kursform
Administration och personalledning för högre statstjänstemän ...	18 dagar	2	40	75 000	Internatskurs
Förhandlingsrättsfrågor .....	5 dagar	7	175	80 000	»
Introduktionsutbildning för relativt nyanställda amanuenser .....	15 dagar	6	120	150 000	»
Introduktionsutbildning för ingenjörspersonal med administrativa uppgifter .....	10 dagar	3	60	55 000	»
Administrativ kurs för assistent- och sekreterarpersonal hos SIDA	6 dagar	2	40	15 000	»
Kanslistutbildning .....	420 timmar	5	125	160 000	»
Arbetsledning på kontor, telefonväxlar, m. m. ....	8 dagar	4	80	40 000	»
Maskinistkurs för personal vid statens fasta maskinanläggningar	360 timmar	2	50	130 000	»
Påbyggnadskurs för maskinister vid statens fasta maskinanläggningar .....	720 timmar	1	25	130 000	»
Introduktionsutbildning för relativt nyanställd biträdespersonal med kontorsgöromål .....	5 dagar	35	1050	65 000	»
Utbildning av lokala kursorganisatörer vid biträdesutbildningen	10 dagar	1	15	2 000	»
Särskild kurs för lokala kursorganisatörer .....	2 dagar	1	12		
Gemensam utbildning av vårdar- och vaktpersonal .....	10 veckor+ 2 hospite- ringsveckor	1	30	130 000	»
Deltagande i SAF:s kurs för utbildningsledare (senare delen) ...	8 ½ veckor	1	15	52 500	»



nalutbildningsnämnden försöksvis och i relativt löst organiserade former, *får fortsätta och framdeles erhåller delvis avsevärt ökad omfattning*. Beträffande hittillsvarande kursformer må här endast anmälas behov av vidgning på ett par speciella avsnitt. Om det av PUB i oktober 1965 framlagda förslaget till obligatorisk förvaltningspraktik för amanuenspersonal vinner statsmakternas bifall, torde introduktionsutbildningen i praktisk förvaltning för relativt nyanställd amanuenspersonal kräva en ökning av antalet kurser utöver det nuvarande. En utökning av antalet kurser för ingenjörer och för relativt nyanställd biträdespersonal framstår även som påkallad. Beträffande behovet av kanslistutbildning pågår en särskild utredning inom utbildningsnämnden.

### *Andra behov av centralt bedriven utbildning*

PUB har under sitt utredningsarbete blivit övertygad om att jämväl *andra kursbehov* än dem beredningen haft resurser att närmare penetrera och försöksvis genomföra bör tillgodoses genom en centralt sammanhållen kursverksamhet. Sålunda har PUB bedömt behovet av utbildning i arbetsledande funktioner inom statsförvaltningen vara betydligt större än det, som kunnat tillgodoses genom hittills försöksvis anordnad utbildning för arbetsledare på kontor och abonnentväxlar. Ett mycket stort antal befattningshavare i olika tjänstelägen är ju i varierande omfattning sysselsatta med att leda, organisera och kontrollera andras arbete m.m. Stundom deltar de själva i ett löpande arbete av samma slag, som utföres av dem, vilkas arbete de organiserar och övervakar.

Behov av utbildning i hur dylika funktioner lämpligast kan utövas föreligger långt utanför gruppen arbetsledare i vanlig mening. Det måste sålunda anses påkallat att den försöksvis och i liten skala prövade arbetsledande utbildningen vidgas och anpassas till nya grupper. Innan så sker bör emellertid ingående analyser av behovet inom skilda verksamhetsområden göras och riktlinjer för uppläggnings- och specialiserade kurser utarbetas. Här är fråga om utbildningsuppgifter av betydande räckvidd, som ligger utanför den ram, inom vilken personalutbildningsberedningen hittills bort och kunnat verka.

Inom PUB har vidare diskuterats huruvida icke ett relativt utbrett behov av utbildning inom den s.k. biträdeskarriären föreligger utöver det som tillgodoses av introduktionsutbildningen för relativt nyanställda kontorsbiträden. En fortsättningsutbildning för sådan biträdespersonal, som genomgått nyssnämnda introduktionsutbildning men inte har kommit i en sådan ställning, att de har behov av arbetsledningsutbildning eller kan ifrågakomma för kanslistutbildning, bör övervägas. En fortsättningskurs av dylikt mera kvalificerat slag kan antagas vara ändamålsenlig både för förvärvande av ökad skicklighet i och intresse för tjänsten och för myndigheternas bedömning av vederbörandes lämplighet för befordran eller vidareutbildning. Frågan synes vara av betydande angelägenhetsgrad och motivera ingående överväganden. På en högre nivå och delvis i sammanhang med kanslistutbildningen har preliminärt inom PUB övervägts möjligheterna och behovet av gemensam utbildning för registratorer hos ämbetsverk och departement. Även gruppen sekreterare åt chefer i statsförvaltningen har berörts, men



några slutliga ställningstaganden till hur en sådan utbildning bör uppläggas har ännu icke kommit till stånd.

Inom biträdeskarriären bör även uppmärksammas behovet av utbildning för sådana befattningshavare, som kommit över nyanställningsstadiet, när introduktionskurserna infördes. För dem kan ifrågakomma en med dessa kurser likartad inriktad men till deras större erfarenhet anpassad utbildning. Därvid torde bl.a. böra meddelas såväl en breddad orientering om statsförvaltningens organisation och arbets sätt som ock praktiska anvisningar och råd i olika hänseenden rörande kontorsarbetet. En så tillrättalagd kursutbildning kan med skäl antagas bidra till att vidga tjänstedugligheten och öka intresset för arbetet. En mera ingående analys av detta utbildningsbehov, jämte närmare överväganden rörande den lämpliga utformningen av ett kursprogram, torde höra till de uppgifter som bör lösas utan alltför långt dröjsmål.

Utbildningsproblemen för expeditionsvaktsgruppen, som tagits upp i en av statskontoret igångsatt utredning, påkallar jämväl uppmärksamhet.

En vidareutbildning för ekonomipersonal vid vissa vårdanstalter torde därjämte vara motiverad, särskilt för befattningshavare, som påläggs mera kvalificerade arbetsuppgifter.

I fråga om byråsekreterargruppen och motsvarande handläggande personal synes utöver nuvarande introduktionskurser bör övervägas jämväl utbildning för dem, som hunnit längre i karriären men ännu icke bör deltaga i chefskurserna. I viss utsträckning torde utbildning i administration och arbetsledning vara påkallad även för vissa grupper inom denna personalkategori. Därutöver torde behov föreligga av olika slag av specialinriktade kurser.

Sådana kurser kan aktualiseras t.ex. av ändringar i lagstiftning av mera allmän betydelse för förvaltningsverksamheten eller kan avse mera permanent utbildningsbehov, exempelvis beträffande statliga avlöningsförfattningar och statlig medelsförvaltning. För befattningshavare, som sysslar med petitaskrivning i ämbetsverken och med budgetarbete i departementen, torde föreligga speciella kursbehov. Kurser för utbildning av sådan personal, vilken anlitas för sekreterargöromål hos kommittéer och sakkunnigutredningar, synes vara på sin plats. Behov torde vidare kunna föreligga av utbildning i berednings- och föredragningsteknik för personal inom domstolsväsendet, särskilt vid förvaltningsdomstolarna.

Omfattningen och arten av dylika utbildningsbehov har icke närmare penetrerats av PUB. Det framstår dock som sannolikt att, därest adekvata utbildningsformer skulle utarbetas, en dylik utbildning skulle bli av betydande omfattning. Därvid får givetvis i varje särskilt fall prövas i vad mån dylika kurser bör ombesörjas av det centrala utbildningsorganet eller av vederbörande fackmyndighet.

En för domare i chefsställning avpassad utbildning i främst personalledning och administration hör även till de aktuella utbildningsbehoven. PUB har i maj 1966 beslutat tillsätta en arbetsgrupp med experter från domstols-håll för att utarbeta riktlinjer för sådan chefsutbildning.

Även utbildningsbehov av delvis annan art är av intresse i detta sammanhang, i första hand behov av *handedd praktiktjänstgöring*. PUB har i oktober 1965 framlagt förslag till förvaltningspraktik för administrativ amanuenspersonal (SOU 1965:75). En fortsatt kartläggning inom utbildningsområdet kan föranleda förslag om liknande an-



ordningar för andra tjänstemannagrupper. Vid remissen av förslaget till förvaltningspraktik för amanuenspersonal framställdes flera yrkanden i sådan riktning. För PUB var det dock icke möjligt att i nämnda sammanhang taga ståndpunkt till dessa yrkanden utan prövningen härav får anses vara en uppgift för ett framtida centralt utbildningsorgan.

En viktig del av den föreslagna praktikutbildningen för amanuenspersonal består av tjänstgöring vid annan myndighet än den, där amanuensen är anställd. Med praktiktjänstgöringen sammanhänger förvaltningsuppgifter av skiftande natur. Dessa förutsätts i förslaget skola omhändervhas av ett centralt utbildningsorgan. En första viktig uppgift härvidlag är att åstadkomma praktiska gränsdragningar med avseende på vilka verk, som hör omfattas av förvaltningspraktiken. Vidare krävs synnerligen omfattande kontakter med verken i syfte att åstadkomma från utbildningssynpunkt så lämplig uppläggning av praktiktjänstgöringen som möjligt. En maktpåliggande uppgift blir att sörja för placeringen av utbytesamanuenser och att i görlig mån åstadkomma reciprocitet i utbytet mellan de ämbetsverk, som omfattas av systemet. Reformen förutsätter att de praktiska arrangemangen i samband främst med utbytestjänstgöring å annan ort skötes smidigt och med gott omdöme. Därutöver torde av det centrala organet krävas viss kontroll över bl.a. utbytesplaceringarnas ändamålsenlighet, handledningens kvalitet m.m. I förslaget förutses jämväl att det skall ankomma på det centrala organet att meddela dispens från kravet på förvaltningspraktik, helt eller delvis, eller att godkänna i annan ordning fullgjord tjänstgöring. Det centrala organet skall vidare efter prövning av från veder-

börande chefer inhämtade vitsord utfärda bevis om godkänd förvaltningspraktik. Utbetalning av ersättningar till praktikanter för rese- och traktamentskostnader vid utbytestjänstgöring å annan ort föreslås även ankomma på det centrala utbildningsorganet. Organets uppgifter i samband med denna reform blir uppenbarligen av relativt krävande art, i synnerhet intill dess systemet stabiliserats.

### *Statlig personalutbildning — ett angeläget ärende*

Sammanfattningsvis må anföras, att den statliga personalutbildningen innefattar en mångskiftande och rikt facetterad utbildningsaktivitet, fördelad både på många organisatoriska fackenheter för specialutbildning av dessas anställda och på centralt organiserad verksamhet, inriktad företrädesvis på gemensam utbildning i allmänt administrativa ämnen. PUB vill hävda, att denna personalutbildning ingår som en viktig del bland de välståndsskapande krafterna i vårt samhälle och för staten utgör ett oumbärligt medel för främjande av administrationens funktionsduglighet och effektivitet. Sedd ur den enskilde statsanställdes synpunkt är personalutbildningen av väsentligt värde. Rätt bedriven personalutbildning är enligt PUB:s mening ägnad att öka intresset och trivseln i arbetet genom att kvalitativt utveckla den anställdes prestationsförmåga och fördjupa hans förståelse av de större sammanhang hans verksamhet tjänar. PUB vill understryka de utbildningsvärden för den enskilde, som ligger i frigörelsen av ökade personliga krafter och av viljan till arbete, och statens särskilda förpliktelser att främja dessa både för de anställdas skull och för statens

eget bästa. Ett briljant uttryck för denna progressiva syn på personalutbildningen har den amerikanske professorn Glenn Stahl givit i sitt stora arbete »Public Personnel Administration», när han i kapitlet om »Staff Development and Training» (kap. 14) slår fast följande, som PUB gärna vill ge spridning åt såsom en uppfordrande målsättning för personalutbildningen:

The opportunity for intelligent participation and interest in one's life work and the right to grow in one's job ought to be looked upon as the rightful heritage of anyone, who is devoting his life to the public service.

Vi har i dag ett långt stycke kvar i vårt land, innan det kan sägas, att rätten att intellektuellt uppleva och

växa med sitt arbete i det allmänna tjänst har kommit de statsanställda i möjlig mån till del. Men det är ett stimulerande mål för en progressiv, demokratisk personalpolitik. Vad en personalutbildning, som drivs i den andan kan betyda för staten och för de anställda ligger i öppen dag, även om värdet därav är svårt att mäta kvantitativt. En aktivitet, som stimulerar till en positiv inställning till arbetet och ämbetsverket, till ökad lojalitet mot det allmänna och till fördjupad känsla för de särskilda förpliktelser som statstjänsten innefattar är tvivelsutan värd ett högt pris. När PUB ställer kravet till statsmakterna om intensifierade insatser på personalutbildningens område, anser sig beredningen vara ute i angeläget ärende.



## KAPITEL II

### Behovet av ett centralt statligt utbildningsorgan

Mot bakgrunden av den i föregående kapitel lämnade överblicken över den mångskiftande floran av statlig personalutbildningsverksamhet, motiven för dessa aktiviteter och deras intensifiering skall i det följande diskuteras i vilken utsträckning den erforderliga personalutbildningen bör hållas samman och bedrivas av ett särskilt statligt utbildningsorgan.

Den i myndigheternas egen regi drivna personalutbildningen är uppenbarligen dominerande inom statsförvaltningen. Av centrala organ bedrivna och för deltagare från olika verk gemensam personalutbildning har hittills förekommit företrädesvis under senare år och i ganska begränsad omfattning. Förutom den i det föregående belysta, av personalutbildningsnämnden i samråd med PUB bedrivna försöksverksamheten har sådan *central gemensam utbildning* främst drivits av sådana ämbetsverk, som varit ansvariga huvudorgan för *viss speciell verksamhet* ute bland myndigheterna. Statskontoret — tidigare statens organisationsnämnd — har som fackorgan för det statliga effektiviseringsarbetet burit ett ansvar för att organisationsföredragandena i verken utbildats i rationalisering och även för utbildning av rationaliseringsexperten för statens behov. Sedan ämbetsverket fått ställningen som centralt databehandlingsorgan ingår bland verkets uppgifter att utbilda viss datamaskinpersonal och

att i övrigt bedriva orienteringsutbildning i databehandling för sådan personal i ämbetsverken som är i behov därav. Den relativt nytillkomna centrala folkbokförings- och uppbördsnämnden, som har i uppdrag att leda datamaskinverksamheten för folkbokföring och skatteuppbörd ute på länsstyrelserna, driver i samband med den förestående övergången till ADB i samråd med statskontoret en omfattande utbildning av personal för dataverksamheten, bl.a. en c:a 5 månader lång kvalificerad utbildningskurs för blivande datasektionschefer och assistenter vid datakontor hos länsstyrelserna. Samma karaktär av centralt bedrivna personalutbildning med deltagare från de olika länsstyrelserna har den av länsstyrelsernas utbildningsnämnd ombesörjda kursverksamheten för utbildning av landskanslisters och taxeringsassistenter samt för fortbildning i taxering och revisionsteknik för högre taxeringspersonal. Förutom från landsstaten har deltagare i de senare kurserna i enstaka fall kommit från kamrarrätten. Att länsstyrelsernas utbildning gjorts gemensam ter sig måhända som en så självklar anordning att det kan diskuteras, om länsstyrelsernas utbildningsnämnds och centrala folkbokförings- och uppbördsnämndens verksamhet skall karakteriseras som en för olika verk gemensam personalutbildning eller som en sorts inomverksutbildning för länsstyrelserna



och landsstaten i övrigt.

Den kvantitativt mest omfattande statliga personalutbildningen bedrivs inom *affärsverken* och *försvarsväsendet*. Utbildningens innehåll inom dessa sektorer är alltför teknisk och fackinriktad för att den i nämnvärd utsträckning lämpligen skulle kunna sammanföras under ett gemensamt organ. Med hänsyn till de för varje verk särpräglade utbildningsbehoven är det i regel en fördel att utbildningen has om hand av verkets egen personal, bland vilken den främsta praktiska sakkunskapen torde finnas. Kravet på smidig anpassning av utbildningen till verkens egna behov och de förändrade villkor som verksamheten kan ställas inför, exempelvis på grund av tekniska förändringar, medför att verksamledningarna inom dessa områden bör ha ett omedelbart och avgörande inflytande över den egna personalens utbildning. För de större och särskilt tekniskt inriktade verken bör man sålunda för framtiden räkna med ett permanent behov av specialinriktad personalutbildning i egen regi.

Å andra sidan bör man inte förbise att vissa begränsade delar av utbildningen även inom större ämbetsverk med fördel kan bedrivas gemensamt med andra verk. För personal med uppgifter, vilka i det enskilda verket endast har enstaka företrädare men som förekommer inom stora delar av statsförvaltningen, torde utrymme för sådan utbildning finnas. Det kan vara fråga om allmänna förvaltnings- och ledaruppgifter vid affärsverken eller inom försvaret, administrativa uppgifter för ingenjörspersonal vid tekniska verk m.fl. eller speciell teknisk vidareutbildning. Möjligheterna att i sådana hänseenden erhålla adekvat vidareutbildning har hittills varit begränsade inom verken och i viss utsträckning till-

godosetts genom kurser, anordnade av Svenska arbetsgivareföreningen (PARÅDET), Svenska civilekonomföreningen och Svenska teknologföreningen m.fl.

Möjligheterna till samordnad och centralt sammanhållen personalutbildning är emellertid mera påtagliga vid *de egentliga administrativa ämbetsverken*, vilka — förutom gemensamma drag i organisations- och arbetsformer — företer stora inbördes likheter med avseende på personalens grundutbildning och de reella kompetenskraven. Vid vissa större administrativa verk finns visserligen särskilda utbildningssektioner eller -byråer inrättade för att ämbetsverkets specialinriktade personalutbildning skall kunna anordnas i egen regi, men utrymme för utbildning i form av inomverkskurser på området av mera generell karaktär föreligger mera sällan.

Ett särskilt behov av centralt anordnad personalutbildning föreligger för myndigheter, som är så små, att praktiskt taget all personalutbildning i egen regi — oavsett innehåll — av den anledningen framstår som föga rationell.

Spörsmålet i vad mån gemensam central personalutbildning eller inomverksutbildning är fördelaktig, ter sig närmast som en lämplighetsfråga, där praktiska synpunkter bör vara avgörande. Några av dessa synpunkter kan anges sålunda.

Om ungefär enahanda typ av personalutbildning erfordras inom ett flertal ämbetsverk, är det ett förhållande, som talar till förmån för gemensam utbildning, i varje fall om det årliga behovet av sådan utbildning inom de olika verken är alltför ringa för att kunna tillgodoses separat. Även om behovet inte är så ringa att separat utbildning är utesluten, kan det för ett ämbetsverk, som saknar egen utbild-



ningsavdelning, te sig fördelaktigt — liksom för statsverket i dess helhet — att utbildningen överlämnas åt ett centralt organ. I sådana fall, där ett ämbetsverk till äventyrs har resurser att anordna viss allmän utbildning, t.ex. chefsutbildning i administration och personalledning, bör en avvägning göras mellan fördelar och kostnader för en sådan egen kurs med dess starkare verksampassning och motsvarande för- och nackdelar vid anknytning till en för statsförvaltningen gemensam utbildning med därav följande pedagogisk stimulans och personliga kontakter med befattningshavare inom andra ämbetsverk.

Ju mera fackinriktad eller specialiserad en personalutbildning är, desto mindre lämpar den sig som regel att läggas på ett allmänt centralt utbildningsorgan. I den mån sådan utbildning behövs väsentligen för personalen hos *ett* fackämbetsverk, desto naturligare är det att lägga det primära ansvaret för utbildningen på detta verk. I den mån enstaka befattningshavare hos andra verk har behov av utbildningen, kan fackorganets utbildningsansvar då med fördel utsträckas även till dessa. Så har ju t.ex. skett, såsom framgår av vad förut sagts, i fråga om rationaliseringsutbildningen hos statskontoret.

Det bör måhända i detta sammanhang understrykas — även om avgörandet icke behöver innefatta ett val mellan inomverksutbildning och central gemensam utbildning — att det ofta vid planeringen av personalutbildning är vanskligt att dra gränsen mellan vad av utbildning som bör ges på arbetsplatsen och vad som skall meddelas annorstädes. I vad mån bör den överordnade i ett ämbetsverk sörja för att den underordnade ges en individuell introduktion, instruktion, in-

formation eller annan undervisning? I vad mån kan dessa aktiviteter med fördel bedrivas kursvis inom eller utom verket? Vissa undervisningsmoment är så nära knutna till den lokala arbetsplatsen, till verksamheten eller relationerna till människorna där, att de självklart bör ombesörjas av den överordnade eller på hans uppdrag inom ämbetsverket.

Andra moment kan lika gärna behandlas på det ena som på det andra sättet. Om utbildningen på arbetsplatsen i vissa hänseenden erfarenhetsmässigt sköts illa eller inte alls ombesörjes av de överordnade, får man välja kursformen.

För en betydande del av utbildningen åter faller sig kursformen mest naturlig. Men utbildningsplaneraren bör vara försiktig med att frångå de överordnade ansvaret och i varje fall söka övertyga dem om fördelarna av andra anordningar, innan sådana tillgrips. En betydande del av den erforderliga introduktionen, informationen och instruktionen kommer dock alltid att ombesörjas lokalt.

Innehållsligt kommer den gemensamma personalutbildning, för vilken ett centralt organ skulle vara lämpat, att i huvudsak avse andra ämnen än den fackinriktade utbildning, som vanligen bedrivs inom de statliga myndigheterna. Erfarenheterna från PUB:s försöksverksamhet har bestyrkt, att omfattande sådana utbildningsbehov finns, vilka icke tidigare tillgodosetts, och alltså jämt finns flera sådana latenta. Det måste anses fullt klart att de av PUB initierade kurserna, för vilka tidigare närmare redogjorts, i stort sett bör bli regelbundet återkommande i fortsättningen, ehuru de säkerligen tid efter annan bör förändras både till form och innehåll med hänsyn till vunna erfarenheter och utvecklings krav. Som



antytts i föregående avsnitt har PUB funnit, att därutöver föreligger åtskilliga angelägna utbildningsbehov, vilka PUB icke haft tillräckliga resurser och erforderlig tid att tillgodose i form av utarbetade förslag m.m. Både den utbildning, som ingått i PUB:s försöksverksamhet, och den nya utbildningsverksamhet, som sålunda återstår att arrangera, kan i stort sett karakteriseras av att den berör ämnen, i vilka kursdeltagarna icke eller endast i ringa mån erhållit undervisning under sin fackliga utbildning, och tillika ämnen, i vilka utbildningsbehovet är gemensamt för befattningshavare hos alla eller flera myndigheter och icke kan tillgodoses genom undervisning i en för statsförvaltningen anpassad utformning vid det allmänna utbildningsväsendet. Hit hör i främsta rummet allmänt administrativa ämnen och i synnerhet arbetsledning i vidsträckt bemärkelse. Härtill kommer behovet av ett centralt organ för administration av förvaltningspraktik och utbytestjänstgöring inom ämbetsverken, i första hand för administrativa amanuenser i enlighet med det av PUB tidigare framlagda förslaget, men främdeles måhända med liknande anordningar för andra personalkategorier.

I detta sammanhang må till diskussion upptagas ett konkret praktiskt organisationsproblem, som särskilt berörts i direktiven för PUB. Det gäller organisationen av *den framtida utbildningen av kanslistpersonal inom statsverket*, dvs. frågan om och i så fall hur en samordning bör ske mellan den utbildning av kanslister för de centrala verkens behov m.m., som bedrivs av den nuvarande personalutbildningsnämnden, och den utbildning av landskanslister och taxeringsassistenter, som ombesörjes av länsstyrelsernas utbildningsnämnd. Enligt vad

chefen för civildepartementet anförde i direktiven borde PUB i samråd med länsstyrelsernas utbildningsnämnd pröva denna organisationsfråga och framlägga förslag i ärendet.

Den särskilda nämnd för utbildning av kanslister för de centrala verkens behov m.m., som sedermera utvecklats till statens personalutbildningsnämnd, kom ursprungligen till som en provisorisk anordning på förslag av den av civilministern tillkallade kompetensutredningen, som själv omhändertog den första kanslistkursen enligt utredningens riktlinjer. Kompetensutredningen hade berört frågan om organisationen av den fortsatta utbildningsverksamheten och i första hand diskuterat en samordning med landskanslistutbildningen, och, på längre sikt, med annan utbildningsverksamhet, som staten i egenskap av arbetsgivare kunde bedriva. Med hänsyn till frågans räckvidd ansågs sistnämnda spörsmål icke kunna upptagas av utredningen. Ifråga om en samordning med länsstyrelseutbildningen framhöll utredningen, att de centrala verkens kanslister och länsstyrelsernas landskanslister utgör två så närstående personalgrupper, att det tedde sig administrativt naturligt och önskvärt, att utbildningsverksamheten sköttes av ett gemensamt organ.

PUB har för sin del kommit till uppfattningen, att det ur pedagogiska och organisatoriska synpunkter skulle vara gynnsamt, om det centrala utbildningsorganet vartill PUB framlägger förslag anförtros både kanslistutbildningen och den likartade utbildningen av landskanslister och taxeringsassistenter för landsstatens behov. Att låta det nya organet övertaga hela denna utbildning synes dock f.n. möta betydande motstånd från länsstyrelsehåll. Det har framhållits att för landsstatens del ett



mycket starkt behov av utbildning föreligger under de närmaste åren för att tillgodose kraven på taxeringsassistentorganisationens uppbyggnad, för att utbilda personal och i övrigt fylla kadrerna i den i år beslutade nya fögderiorganisationen och för att i övrigt ge möjlighet att fylla betydande luckor i länsstyrelsernas egna landskanslistled. Denna utbildning är specialinriktad på viktiga funktioner inom landsstatens område, t.ex. centralt taxeringsarbete med bl.a. revision och annan granskning av rörelseidkares taxeringar och man vill gärna se denna utbildning som en form av inomverksutbildning för länsstyrelsernas del. Det befaras att ett centralt utbildningsorgan icke skulle på samma sätt som länsstyrelsernas utbildningsnämnd tillgodose de krav, som måste ställas på utbildningens anpassning efter tjänstens behov.

En överflyttning till det centrala organet av ifrågakommande landsstatsutbildning förutsättes av PUB givetvis icke ifrågakomma utan garantier för att länsstyrelsernas arbetsgivarintresse vore inkopplat i ledningen för denna verksamhet. Med hänsyn till de invändningar, som i dagens läge mött tanken på att landskanslistutbildningen och utbildningen av taxeringsassistenter m.fl. skulle övergå från länsstyrelsernas utbildningsnämnd till det centrala organet, har PUB ansett sig vid utformningen av organisationsförslaget icke böra räkna med ett övertagande av denna verksamhet utan i samråd med länsstyrelsernas utbildningsnämnd funnit sig böra skjuta tanken på framtiden. PUB vill i en dylik utbildningsfråga icke gärna forcera en lösning emot det särskilda arbetsgivarintressets önskemål, men beredningens förhoppning är att det centrala organet genom sin verksamhet skall förvärva ett sådant

förtroende på länsstyrelsehåll, att en samordning ter sig som önskvärd. I längden torde det i vart fall bli ohållbart att på skilda organ lägga så likartad utbildning som det här i stort sett är fråga om.

En centralisering av personalutbildningen skulle i korthet främst medföra följande fördelar. För personal, tillhörig verk där egen personalutbildning framstår som ogörlig, skulle möjligheter till vidareutbildning erbjudas. Utbildningsbehov som är gemensamma för flera verk skulle bäst tillgodoses genom gemensam utbildning; detta regelmässigt även i de fall verken själva skulle äga erforderliga utbildningsresurser. En centraliserad utbildning skulle möjliggöra större bredd ifråga om kursdeltagarnas sammansättning, varigenom värdefulla kontakter, ägnade att fördjupa förvaltningserfarenheterna, etableras mellan myndigheterna. Systematiserad och omfattande pedagogisk försöksverksamhet, materielframställning och dylikt skulle bättre kunna komma till stånd. Överblicken över den pedagogiska utvecklingen och spridandet av praktiska rön till andra utbildningsenheter inom förvaltningen skulle underlättas. Den till myndigheterna decentraliserade personalutbildningen — som förutsättes i allt väsentligt lämnas orubbad vid tillkomsten av ett centralt utbildningsorgan — skulle kunna stimuleras.

De nu anförda allmänna synpunkterna på centraliserad resp. decentraliserad personalutbildning pekar på behovet av en permanent organisation för handhavande av central statlig personalutbildning. Om denna organisation lämpligen kan inlemmas i något befintligt statligt ämbetsverk eller departement eller den bör utformas såsom ett fristående organ skall närmare disku-



teras i ett följande kapitel. Här är främst av intresse att behandla de funktioner ett sådant organ — självständigt eller icke — behöver fylla. Huvuduppgiften kan med hänvisning till den förut lämnade redogörelsen enklast sammanfattas så att organet skall i vidgad omfattning fullgöra sådana arbetsuppgifter, som under sista åren utförts av PUB och personalutbildningsnämnden tillsammans och därjämte vissa ytterligare uppgifter. I mera allmänna termer kan den funktion, som ett centralt statligt personalutbildningsorgan bör fylla i förvaltningen, och dess ställning i förhållande till annan personalutbildning översiktligt anges på följande sätt.

Organet skall ombesörja kursverksamhet för de personal kategorier eller befattningshavare, vilkas behov av för tjänsten erforderlig vidareutbildning icke kan erhållas på annat sätt eller till lägre kostnad, men i regel icke ersätta sådan inomverksutbildning, som nu förekommer, eller utgöra hinder för att inomverksutbildning byggs ut, när så är påkallat.

Särskild uppmärksamhet bör ägnas utbildningsbehoven hos de mindre ämbetsverk, som icke i egen regi kan organisera personalutbildning. I främsta rummet bör utbildningen omfatta allmänt administrativa ämnen i vidsträckt mening.

Förutom handhavandet av personalutbildning bör organet jämväl svara för vissa allmänt samordnande funktioner i fråga om statlig personalutbildning, utbyte av erfarenheter mellan verken, framställning av pedagogisk materiel m.m.

Den personalutbildning, vars organisation i det föregående diskuterats, har avsett utbildning för statligt anställd personal. Frågan om *förhållandet till kommunerna* må här kortfattat be-

röras. Gränserna mellan statlig och kommunal verksamhet är på vissa områden betingade av lämplighetsavgöranden, och statens intresse av den med statsmedel till stor del finansierade verksamheten kan i vissa avseenden vara så stort, att några strikta gränser beträffande personalutbildningen icke bör uppdragas. Det bör med hänsyn härtill kunna inom vissa gränsområden prövas från fall till fall, i vad mån staten skall sörja för personalutbildning, t.ex. utbildningen i administration och personalledning inom skolväsendet och sjukhusadministrationen. Däremot torde man böra utgå ifrån att kommunerna själva såsom arbetsgivare i allmänhet sörjer för erforderlig personalutbildning inom den kommunala sektorn och i synnerhet inom verksamhetsområdet för den kommunala självstyrelsen.

Detta har varit PUB:s utgångspunkt vid framläggande av organisationsförslaget. En samordning av den statliga och kommunala personalutbildningen i ett gemensamt organ bör för den skull icke sägas vara principiellt utesluten. En sådan organisatorisk samordning har t.ex. skett i Danmark, där en nyligen startad »förvaltningshögskola» har att sörja för personalutbildning även åt kommunanställda. I vårt land har emellertid den kommunala personalutbildningen kommit igång relativt tidigt genom kommunförbundens initiativ, och den kan sägas i vissa hänseenden ha legat före den statliga personalutbildningen. Inom några av de större städerna drives också en livlig personalutbildningsverksamhet. I ett läge, där det främst gäller att aktivera och effektivisera den statliga personalutbildningen, har därför spörsmålet om en organisatorisk samordning av statens och kommunernas verksamhet på området saknat praktisk aktualitet. PUB



har icke heller mött några önskemål från kommunalt håll om att staten skulle övertaga något ansvar i sådant hänseende. Om en organisatorisk samordning med den kommunala personalutbildningen sålunda ej kommer ifråga, innebär det självfallet icke att några vattentäta skott bör finnas mellan statens och kommunernas organ för ändamålet. Tvärtom bör enligt PUB:s mening ömsesidiga fördelar stå att vinna genom samarbete i olika former. På vissa områden torde även gemensamt organiserade kurser för likställda funktionärer i statlig och kommunal tjänst kunna vara en ändamålsenlig lösning.

Till slut må mera konkret redovisas de *huvudsakliga arbetsuppgifter*, som enligt PUB:s mening bör ankomma på ett centralt personalutbildningsorgan. Utan anspråk på fullständighet vill PUB sammanfattningsvis ange dessa på följande sätt.

A. *Ombesörja kursverksamhet* av sådan art, som ingått i den av PUB initierade försöksverksamheten i regi av personalutbildningsnämnden, *ävensom handha utbildningen av kanslist* för centrala verk m.fl.

En betydande vidgning av både försöksverksamhetens hittillsvarande kursregister och av antalet utav vissa kurser förutsättes av PUB, såsom framgår av vad förut anförts. En sådan expansion av kursverksamheten skärper i hög grad angelägenheten av att en sådan *kursgård i Stockholms närhet* kommer till stånd, varom PUB tidigare gjort framställning till Kungl. Maj:t.<sup>1</sup>

På det centrala organet skulle ankomma att administrera kursgården. Denna har i första hand avsetts för organets egna internatskurser men bör jämväl stå till förfogande för liknande behov, konferenser, längre kommitté-

sejourer o.dyl. hos departement, verk och andra myndigheter.

Såsom led i kursverksamhet bör organet verka för tillkomsten av kompendier och annan undervisningsmateriel, i första hand för den egna kursverksamhetens behov men även eljest av sådan materiel, som kan vara av allmän betydelse för utbildning och information av statlig personal. Organet bör följa utvecklingen på det vuxenpedagogiska området och främja tillämpningen av effektiva och stimulerande undervisningsmetoder.

B. *Kontinuerligt inventera nya utbildningsbehov* inom statsförvaltningen och pröva, hur behoven lämpligast kan tillgodoses. I den mån detta finnes böra ske genom det centrala utbildningsorganets försorg, skall organet planera erforderlig kursverksamhet och — enligt av Kungl. Maj:t givna föreskrifter, i den mån sådana erfordras — genomföra denna.

C. *Genom rådgivning och information i utbildningsfrågor stå andra statsmyndigheter till tjänst* och därvid bistå speciellt mindre verk vid utformningen av deras inomverksutbildning.

D. *Främja ändamålsenlig samordning av personalutbildningen i statsförvaltningen i dess helhet* och i övrigt följa utvecklingen av denna verksamhet samt vidtaga erforderliga åtgärder för att stimulera, rationalisera och effektivisera verksamheten.

E. *Verka för att statsförvaltningens behov i allmänna undervisnings- och*

<sup>1</sup> I skrivelse den 17 juni 1963 har PUB gjort framställning härom. (Se *bil. I.*) Efter erhållet uppdrag har byggnadsstyrelsen i juli 1964 framlagt ett förslag till byggnadsprogram för sådan kursgård till en uppskattad kostnad av 7 milj. kronor (1963 års prisläge). Kungl. Maj:t har sedermera den 27 maj 1966 uppdragit åt byggnadsstyrelsen att i samråd med PUN projektera en statlig förvaltningsskola i Sigtuna på grundval av nämnda byggnadsprogram.

*utbildningsanstalters verksamhet i möjlig mån tillgodoses och ägna uppmärksamhet åt statsanställdas möjligheter att utnyttja eljest i samhället anordnad utbildning, vartill ställig motsvarighet saknas. Där för statsanställda angelägen utbildning lämpligen kan komma till stånd genom samverkan med annan (kommun, arbetsgivar- eller personalorganisation) eller eljest genom bidrag från staten, bör organet främja initiativ i sådan riktning. Organet bör såsom remissorgan kunna biträda vid bedömningen av statsbidragsgivning för dylika ändamål.*

*F. Administrera förvaltningspraktik för amanuenspersonal (varom PUB tidigare framlagt förslag) ävensom motsvarande utbytestjänstgöring för andra personalkategorier, som efter utredning och statsmakternas prövning finnes böra komma i åtnjutande därav.*

*G. Följa utvecklingen inom personaladministrativ verksamhet, som nära sammanhänger med utbildningen, såsom formerna för introduktion och information av statsanställda, utnyttjandet av psykologiska metoder för personurval vid rekrytering och befordran, tillämpningen av kompetenskrav m.m.*

*H. Verkställa utredningar och besvara remisser, som av Kungl. Maj:t överlämnas åt organet.*

En jämförelse mellan de här skisserade uppgifterna för ett centralt per-

sonalutbildningsorgan och de arbetsuppgifter, som PUB i samverkan med personalutbildningsnämnden kunnat fullgöra i sin hittillsvarande verksamhet, ger vid handen att det nya personalutbildningsorganet avses få verksamhetsuppgifter av väsentligt större dimensioner än sistnämnda båda organ fullgjort.

Det är PUB:s förhoppning att tillkomsten av ett centralt statligt personalorgan skall stimulera personalutbildningen bland ämbetsverken på samma sätt som beredningen tycker sig ha funnit att dess verksamhet hittills medfört ökade ambitioner och en större aktivitet på personalutbildningsområdet. PUB vill i detta sammanhang ifrågasätta, om icke den centrala betydelse, som personalutbildningen tillmäts inom modern personaladministration för statens vidkommande borde komma till uttryck i allmänna verksstadgan eller eljest i verksinstruktionerna. Ansvar för att personalen har den utbildning, som erfordras för fullgörande av arbetsuppgifterna på ett tillfredsställande sätt, får givetvis anses ingå i verkschefens ansvar i vidsträckt mening. Ett uttryckligt stadgande att chefen bör i möjlig mån främja de anställdas utbildning för tjänsten och tillse att eljest förefintliga personalutbildningsmöjligheter utnyttjas vore måhända på sin plats.



### KAPITEL III

## Det centrala utbildningsorganets ställning inom statsförvaltningen

Det primära spørsmålet rörande utbildningsorganets ställning är, huruvida det bör vara självständigt eller om det lämpligen kan inlemmas i någon annan myndighets organisation. I det följande diskuteras de möjligheter i sistnämnda avseende, som förefaller att kunna komma ifråga.

Föregångare till en del av den utbildningsverksamhet, som bedrivits av PUB/PUN, var tre av statsmedel bekostade försökskurser i högre förvaltningsutbildning, vilka under dåvarande professor Gunnar Heckschers ledning ägde rum under åren 1958—1961. Dessa kurser administrerades i anknnytning till Stockholms högskola. Om det centrala statliga utbildningsorgan, som PUB nu föreslår skola inrättas, finge uteslutande karaktär av förvaltningshögskola, vore vissa fördelar förknäade med en direkt *universitetsanknytning*. Naturligast vid en sådan anknnytning vore då att välja Stockholms universitet med hänsyn till dess lokala närhet till den centrala statsförvaltningen.

Personalutbildning, d.v.s. utbildning av redan anställda, bedrivs praktiskt taget genomgående i samhället utanför universiteten. I och för sig utgör detta icke något hinder för att staten för sin del valde en annan väg för den centralt anordnade personalutbildningen. En anknnytning av det centrala utbildningsorganet till universitet kan emellertid icke förordas på grund av

särskilt dess administrativa funktioner, men även hänsyn till det vida register, som det centrala organets verksamhet är avsett att täcka, med ett betydande ansvar för innehållet i den utbildning, som staten i egenskap av arbetsgivare bör bereda sina anställda inom skilda verksamhetsområden, talar häremot. De nämnda uppgifterna kan icke gärna påläggas en fristående akademisk undervisningsinstitution utan måste fullgöras av ett administrativt organ i intim kontakt med den övriga statsförvaltningen och under ledning av regeringen såsom den högsta förvaltningsmyndigheten. Det bör vidare betonas, att även den högre förvaltningsutbildning, varom här är fråga, i hög grad måste vara inriktad på praktiska ting och därför i stor utsträckning bör bestå av förmedling av praktiskt verk samma högre statstjänstemäns arbets erfarenheter till deltagare i utbildningen. Väsentliga delar av organets utbildningsprogram kommer för övrigt att ligga på ett annat plan än universitetens och skall även innefatta ämnen som icke är universitetsämnen. En praktisk olägenhet med universitetsanknytning, som icke bör underskattas, är att de för olika kategorier av tjänstemän ordnade internatskurserna drives i andra former än den akademiska undervisningen. Med internatsformen följer speciella krav på tidsmässigt stark koncentration och hög angelägenhetsgrad hos kunskapsstoffet och



dessas krav accentueras av att undervisningen anordnas för deltagarna under tjänstetid med bibehållande av oavkortade löneförmåner.

Avvisandet av tanken på att inlemma det centrala personalutbildningsorganet i universitetsorganisationen får icke tolkas så, att kontakter i olika former med det högre allmänna utbildningsväsendet icke skulle vara önskvärda. Tvärtom bör organet — liksom PUB/PUN i sin hittillsvarande verksamhet funnit angeläget — söka att för undervisningen i möjlig mån utnyttja akademiska lärare, som är specialister på sådana ämnen som behandlas vid kurserna och tillika eftersträva att konfrontera forskningens resultat med det praktiska förvaltningsarbetets behov och förutsättningar. Forskningen vid universiteten i statskunskap, förvaltningsrätt, företagsekonomi, arbetspsykologi m.fl. ämnen är betydelsefull för förvaltningsutbildningen och bör följas av organet, så att resultaten därav i möjlig mån tillgodogöres i den centrala personalutbildningsverksamheten.

En direkt anknytning av det centrala personalutbildningsorganet till *skolöverstyrelsen* kan vidare förtjäna att diskuteras. Det bör därvid observeras att styrelsen icke har och i princip ansetts icke böra ha verkställande undervisningsuppgifter av den art, som blir en av huvuddelarna av det centrala organets arbete. Här bortses från överstyrelsens nuvarande speciella ansvar för lärarnas fortbildningskurser o.dyl., som ju har påtagliga anknytningar till den här åsyftade personalutbildningen. Under lång tid har en strävan vidare gjort sig gällande att till regionala myndigheter och till skolorna avlasta administrativt arbete från skolöverstyrelsen. Att bryta denna utveckling genom att i styrelsen bygga

in ett allmänt institut för vittsyftande statlig personalutbildning, vore icke rationellt. Det centrala organet har, såsom nyss nämnts, förutsatts stå i livlig kontakt med universiteten. Detsamma bör gälla förhållandet till skolöverstyrelsen. Särskilt betydelsefullt är, att man i det statliga personalutbildningsorganet tillvaratar skolöverstyrelsens erfarenheter från vuxenpedagogikområdet, vilka i samband med vuxenutbildningens väntade utbyggnad kommer att bli ännu mer omfattande än nu.

En god personalutbildning inom statsförvaltningen är effektivitetshöjande. Centralt bedriven utbildning kan därför tänkas vara en uppgift, som ligger nära till hands att samordna med verksamheten hos det centrala statliga rationaliseringsorganet, *statskontoret*. Inom statskontoret finns en utbildningsenhet med f.n. cirka femton befattningshavare. Denna handhar — förutom vissa andra uppgifter — dels intern utbildning av verkets egen personal, dels rationaliseringsutbildning, där flertalet deltagare kommer från andra myndigheter. Den sistnämnda verksamheten omfattar kurser i administrativ rationalisering inklusive automatisk databehandling (ADB). Skillnaden mellan statskontorets och PUB/PUN:s kursverksamhet är i princip, att den förstnämnda ger utbildning i hur rationaliseringsverksamhet skall bedrivas, medan den sistnämnda indirekt medför en rationaliseringseffekt. Vid PUB/PUN:s amanuens- och chefskurser behandlas visserligen även den statliga rationaliseringsverksamhetens organisation och metoder, men ingår där som ett ämnesavsnitt bland ett flertal andra. Det är väsentligen fråga om orienterande föreläsningar och icke om egentlig utbildning i rationaliseringsteknik. Gränsfall på statskontorets och PUB/PUN:s områden finns dock. Så-



lunda ingår i statskontorets utbildningsprogram undervisning i s.k. nätverksplanering, vilken i många fall är en rationell planeringsmetod. Detta betyder dock icke att nätverksplanering i sig är ett rationaliseringshjälpmedel på samma sätt som exempelvis arbetsstudier är ett sådant. Sak samma gäller för övrigt automatisk databehandling. Denna kan ofta vara rationell, men kan icke betecknas som en rationaliseringsåtgärd. Däremot kan *övergång till* nätverksplanering och ADB vara rationaliseringsåtgärder. Eftersom just övergång till sådana metoder på många statliga områden under lång tid framåt kan förväntas komma att förbli betydelsefulla rationaliseringsåtgärder och för statsförvaltningen anpassad utbildning däri ännu icke står att få i tillräcklig omfattning inom det allmänna undervisningsväsendet, har det framstått som lämpligt att statskontoret tills vidare handhar denna utbildning inom statsförvaltningen. Gränserna för statskontorets utbildningsverksamhet är väl icke att betrakta som definitivt fastlagda. Men det synes ligga alltför långt från statskontorets huvuduppgifter att svara för sådan personalutbildningsverksamhet, som PUB/PUN bedrivit och som i utökad omfattning avses komma att åvila den centralt bedrivna statliga personalutbildningen. Organet för denna verksamhet bör emellertid nära samarbeta med statskontorets utbildningsenhet, i synnerhet i frågor på gränsen mellan respektive arbetsområden, och det centrala utbildningsorganet bör självfallet kunna repliera på statskontorets experter för undervisningen i statlig rationalisering och ADB. Förskjutningar mellan statskontorets och det centrala utbildningsorganets utbildningsverksamhet kan måhända aktualiseras i framtiden, men detta synes svårigen

kunna leda till en sammanslagning av bäggederas verksamheter.

Med hänsyn till personalutbildningens karaktär av utbildning för statsanställda, som staten bedriver i egenkap av arbetsgivare, kunde det ifrågakomma, att det centrala utbildningsorganet inginge i *civildepartementet*. I Norge har det centrala personalutbildningsorganet en sådan ställning.<sup>1</sup> »Opplaeringsseksjonen» med en »opplaeringssjef» i spetsen ingår som en sektion av personaldirektoratet i Lönns- og prisdepartementet. För att bistå Lönns- og prisdepartementet vid bedömningen av olika personalutbildningsfrågor har upprättats ett »Opplaeringsråd for statsforvaltningen» med tio ledamöter, däribland tre representanter för statstjänstemännens huvudorganisationer. Opplaeringssjefen, som även är ledamot av rådet, har att förbereda de ärenden, som skall föreläggas rådet, och sörja för erforderlig sekretärerhjälp. Men rådet kan även självt taga upp spørsmål, som rör personalutbildningen, till bedömning och rekommendationer. F.n. lär ett organisatoriskt särskiljande mellan rådets och opplaeringssjefens verksamhet vara aktuellt.

<sup>1</sup> Den norska personalutbildningsverksamhetens organisation och omfattning har ansetts med hänsyn till dess allmänna inriktning vara av sådant intresse för beredningens uppdrag, att en kortare redogörelse härför, utarbetad av opplaeringssjefen *M. Bratten*, intagits såsom *bil. J* till detta betänkande. Den danska motsvarigheten, Danmarks Forvaltningshøjskole, upprättad enligt lag den 10 mars 1965, har som förut berörts till ändamål att verka för efterutbildning av personal anställd både i statens och i kommunernas förvaltning. Dess organisation har på grund härav icke syntts vara av lika stort omedelbart intresse i förevarande sammanhang.

I enlighet med sina direktiv har PUB hållit god kontakt med personalutbildningssträvandena i båda grannländerna och genom det ömsesidiga utbytet av erfarenheter och planer i olika hänseenden fått värdefulla uppslag och impulser.



Den norska anordningen får ses mot bakgrunden av att i Norge en stor del av den verksamhet, som hos oss ombesörjes av självständiga ämbetsverk, handlägges inom departementens ram. Mot en liknande lösning av organisationsfrågan för den centrala personalutbildningen hos oss talar särskilt två omständigheter. För det första skulle det icke överensstämma med den svenska förvaltningsmodellen och särskilt icke med de riktlinjer rörande departementens uppgifter och arbetsformer, som lagts till grund för 1965 års reform av departementsorganisationen. Den eftersträfvade avgränsningen av statsdepartementens verksamhetsområden gentemot statsförvaltningen i övrigt skulle sättas åsido, om civildepartementet mera stadigvarande skulle belastas med sådana verkställande och förvaltande uppgifter för hela statsförvaltningen, som skulle åvila det centrala organet. För det andra bör enligt PUB:s mening i själva ledningen för verksamheten och icke endast såsom ledamöter i ett rådgivande organ ingå representanter för personalens huvudorganisationer. Ett sådant arrangemang låter sig svårligen förena med infogande av utbildningsorganet i ett departement. För ett departements beslut och verksamhet i övrigt har den politiskt ansvarige departementschefen ensam att svara enligt svensk grundlag.

PUB vill å andra sidan betona, att erfarenheterna av den hittills bedrivna verksamheten icke gett belägg för att personalutbildning i nära anknytning till ett departement skulle behöva löpa särskilda risker att politiseras. I den av PUN anordnade försöksverksamheten har det framstått som ett självklart krav, att förvaltningsutbildningen skall ha en objektiv inriktning och drivas i en fri och självständig anda. Om personalutbildningen skall fylla sitt syfte

måste tjänstemännen där kunna känna igen sina egna problem och, oavsett politiska åsikter, kunna omfatta verksamheten med odelat förtroende. Detta krav på inriktningen av utbildningen behöver sålunda inte vara utslagsgivande för personalutbildningsorganets ställning, även om onekligen valet av ett fristående organ framför inordnande som en organisatorisk enhet inom ett departement ligger bättre i linje med gängse gränsdragningar mellan formerna för politiska avgöranden och förvaltningsverksamhet. De förut antydda grunderna för den nyligen beslutade departementsreformen får emellertid tillmätas avgörande betydelse för frågan, och tanken på att inordna den centrala personalutbildningsverksamheten i ett departement måste därför avisas.

När PUB sålunda har kommit fram till att den centrala personalutbildningen bör ombesörjas av ett fristående organ, framstår det dock som angeläget att understryka att detta organs verksamhet bör bedrivas i nära anknytning till de centrala organens planlägningsarbete, så att personalutbildningen kan fylla sin uppgift som ett instrument för förvaltningsapparatus anpassning efter de förändrade villkor och behov, som möter statsverksamheten i olika lägen. Både psykologiskt och sakligt är det också för personalutbildningsarbetet som sådant av stor vikt att det intresse och den personliga medverkan, som från olika regeringsledamöters sida kommit försöksverksamheten till del, icke minskas genom de föreslagna ändrade verksamhetsformerna. Det är önskvärt att sådan medverkan av regeringen förblir en bestående stimulansfaktor i utbildningsverksamheten.

Vad beträffar den departementala anknytningen för ett självständigt cen-



tralt personalutbildningsorgan kan olika alternativ ifrågakomma, beroende på vilka moment i verksamheten man vill betona. Dess karaktär av undervisning pekar väl mot ecklesiastikdepartementet, och personalutbildningens effektiviseringsfrämjande betydelse kan åberopas för finansdepartementet, medan verksamhetens karaktär av personalangelägenhet talar för att den bör sortera under civildepartementet, såsom PUB och PUN gör. Valet av departement torde inte behöva vara av större betydelse för verksamhetens innehåll, men lär inte kunna göras förutsättningslöst utan får bestämmas efter lämplighetsskäl. Finans- och ecklesiastikdepartementen har redan nu tillräckligt med arbetsuppgifter, medan de för civildepartementet vid den nya organisationen utpekade arbetsuppgifterna i jämförelse härmed är relativt begränsade. Bland dessa ingår personalutbildningen. PUB finner en departemental anknytning till civildepartementet kunna vara naturlig och ligga i linje med departementets nuvarande uppgifter. Bortflyttningen från departementet av löneavtalsverksamheten borde i och för sig kunna medföra en mindre ensidig inriktning på lönefrågor och att större intresse ägnas åt allmänna personal- och förvaltningsproblem.

Med stöd av vad som sålunda anförts föreslår PUB att den centrala statliga personalutbildningen skall handhas av *ett fristående organ, sorterande under civildepartementet*.

Vilken *benämning* organet lämpligen skall ges kan diskuteras, även om frågan inte är särskilt betydelsefull. Olika varianter är tänkbara för att antyda organets huvudsakliga karaktär. Antingen kan man inrikta benämningen på verksamhetens art och välja namn

såsom skola, högskola, institut etc. med prefixet förvaltning eller personalutbildning. Eller också kan benämningen inriktas på organisationsformen, såsom nämnd eller verk för förvaltningsutbildning eller personalutbildning. Vill man antyda det lekmanamässiga eller intressebetonade inslaget i ledningen, ligger det närmast till hands att kalla institutionen för nämnd (jfr statens jordbruksnämnd, pris- och kartellnämnden, riksskattenämnden). Måhända uppfattas en dylik benämning också som mera blygsam och kanske tillika antydande en mera provisorisk anordning än ett ämbetsverk eller en skola — i så fall en antydning som i förevarande fall snarast skulle vara missvisande. Vid ett val mellan olika verksamhetsbeteckningar bör beaktas, att personalutbildning är det vidare begreppet, som inkluderar även olika slag av förvaltningsutbildning. Men det kan hävdas att den personalutbildning, som huvudsakligen är avsedd att bedrivas inom institutionen, är så inriktad på den administrativa verksamheten, att förvaltningsutbildning ter sig som den mera karaktäriserande beteckningen. En dylik benämning hindrar ju icke att institutionen i större eller mindre omfattning kan syssla även med andra former av personalutbildning, t.ex. av sådan typ som de av PUN drivna kurserna för maskinistpersonal vid statens fasta maskinanläggningar.

Om någon sorts skolterm skall ingå i benämningen, bör icke förbises, att utbildningen för kanske flertalet kategorier (amanuenser, byråsekreterare, ingenjörer och högre tjänstemän) avser personal, som har en akademisk grundutbildning bakom sig. Beteckningen förvaltningshögskola kan för den skull ha goda skäl för sig, även om institutionen icke skall syssla med forskning i egentlig mening. Kanslistutbild-



ningen utgör knappast någon invändning mot högskolebeteckningen, då den i vissa hänseenden får anses stå i paritet med exempelvis den vid socialhögskolorna bedrivna undervisningen. Introduktionsutbildningen för biträdespersonalen m.fl. grupper passar däremot mindre väl under högskolebeteckningen. Med tanke på innehållet i centrala delar av verksamheten kan dock knappast något invändas mot en benämning med åtminstone samma verbala klang som socialhögskola, försvarshögskola eller folkhögskola. Jämför också med beteckningen för den danska motsvarigheten (gemensam för stat och kommun), »Danmarks Forvaltningshøj-skole».

Å andra sidan har benämningen statens personalutbildningsnämnd i viss mån redan vunnit burskap. Denna beteckning är dock ganska intetsägnande och kanske i blygsammaste läget med hänsyn till arten och nivån hos den huvudsakliga delen av verksamheten. För undervisningsverksamhetens del vore väl vissa fördelar förenade med en mer institutionellt präglad benämning, t.ex. institut för personalutbildning eller förvaltningshögskola. Det vore även tänkbart att använda en kombination av dessa beteckningar, så att organet såsom undervisningsverk kunde benämnas statens förvaltningshögskola eller statens institut för personalutbildning och denna undervisningsverksamhet få sortera under en styrelse, kallad statens personalutbildningsnämnd, vilket jämväl skulle vara benämningen för organet i dess administrativa funktioner. Vissa farhågor för olägenheter med en sådan dubbel-

beteckning har emellertid gjorts gällande, varför PUB icke velat framlägga ett sådant förslag.

Valet synes böra stå mellan den hittillsvarande beteckningen, statens personalutbildningsnämnd, och »statens personalutbildningsverk». Förslag om inrättande av nya ämbetsverk möter gärna ett visst psykologiskt motstånd av antibyråkratisk karaktär, medan det särskilt för utomstående ter sig mera invändningsfritt att låta en redan existerande nämnd vidga sin verksamhet. Realiter behöver skillnaden icke bli stor. Sakliga skäl för att som en motsvarighet till statens avtalsverk och statens personalpensionsverk inrätta ett statens personalutbildningsverk kan tvivelsutan anföras. Personalutbildningsverksamheten framträder i dag som en så viktig och expanderande del av den statliga personalpolitiken, att dess organisatoriska utformning som ämbetsverk vore befogad, särskilt med hänsyn till de administrativa funktioner i förhållande till andra verk, som det centrala organet föreslagits få.

Med hänsyn till den begränsade storlek, som centralorganet förutsatts skola få i begynnelseskedet, och dess karaktär av organisation i utveckling har PUB likväl stannat vid att förorda att den hittillsvarande beteckningen »statens personalutbildningsnämnd» tills vidare bibehålles.

Om organets framtida utveckling föranleder en ändrad benämning eller eljest behov framträder av en mer pregnant beteckning för verksamheten, synes organets ställning och namnfråga kunna utan nackdel bringas till en lämplig lösning vid den tidpunkten.



## KAPITEL IV

# Organisation och personalbehov för statens personalutbildningsnämnd

Följande förslag till organisation för statens personalutbildningsnämnd är grundat främst på erfarenheter från PUB/PUN:s verksamhet. Några andra utbildningsinstitutioner har bedömts kunna vara av intresse såsom jämförelsematerial, nämligen försvarshögskolan och statskontorets utbildningsbyrå. Vissa uppgifter lämnas därför rörande organisation, personal och arbetsuppgifter för dessa institutioner. Här må även göras en hänvisning till den förut nämnda norska »opplaeringsseksjonen» (jfr bil. J).

### Organisationsstruktur

Av väsentlig betydelse för nämndens verksamhet är, att å ena sidan utredande och planerande funktioner samt å andra sidan löpande administrativa uppgifter förlägges till skilda organisatoriska enheter inom detsamma. Man löper annars risk för att de båda förstnämnda funktionerna, vilkas fullgörande är av största vikt för att nämnden skall kunna tillgodose latent och nytillkommande utbildningsbehov samt hålla kursinnehåll och undervisningsmetoder à jour med utvecklingen, får stå tillbaka för löpande göromål, som icke kan uppskjutas. Organisationen föreslås därför — med utnyttjande av erfarenheterna från den hittillsvarande försöksorganisationen PUB/PUN — inrymma en utrednings- och planeringsenhet samt en kursadministrativ enhet.

Det är emellertid nödvändigt att erfarenheter från det praktiska kursledningsarbetet så direkt som möjligt tillvaratages vid utredning och planering. Det är likaså önskvärt att personal, som har analyserat vissa utbildningsbehov och dragit upp riktlinjerna för kursverksamhet i anslutning härtill, får möjlighet att taga del i det praktiska arbetet med genomförandet av en kurs i dylikt ämne. Den anställda personalen bör av detta skäl icke bindas alltför starkt vid endera av de båda nämnda organisationsenheterna, utan överflyttningar av befattningshavare dem emellan får förutsättas kunna ske efter ledningens bedömande.

Den föreslagna uppgiften för statens personalutbildningsnämnd att fungera som central myndighet för utbytes-tjänstgöring torde — i varje fall under de första åren efter det att sådan tjänstgöring blivit obligatorisk för vissa statstjänstemän — till betydande del få utredningskaraktär (även om i denna verksamhet ingår också brådskan-de administrativa avgöranden). Det gäller bl.a. att skaffa underlag för bedömning, huruvida vissa tjänster eller grupper av tjänster skall falla under obligatoriet eller icke samt att biträda olika verk med planering och utbytes-tjänstgöringens organiserande. Arten av ifrågavarande arbetsuppgifter synes böra åtminstone till en början förä-leda att den med förvaltningspraktiken sammanhängande verksamheten hänfö-

res till utrednings- och planeringsenheten, men där lägges på ett par kvalificerade befattningshavare, så att enhetens pedagogiska utvecklingsarbete i övrigt icke störes därigenom.

Utbildningsnämndens kamerala och andra löpande administrativa göromål liksom förvaltning av den för verksamheten avsedda kursgården sammanhänger nära med den allmänna kursverksamhet, som nämndens kursadministrativa enhet skall bedriva. I den kursadministrativa enheten kan därför lämpligen ingå en intendentur-, kameral- och kanslisektion.

Ledamöterna i statens personalutbildningsnämnd bör förordnas av Kungl. Maj:t. Som tidigare nämnts bör de statsanställdas huvudorganisationer vara representerade i den administrativa ledningen för nämnden. I denna bör sålunda tills vidare ingå fyra representanter, som utsetts efter förslag från envar av SACO, Statstjänarkartellen, SR och TCO-S. Antalet statliga representanter i styrelsen föreslås bli fem, varav en ordförande. Kungl. Maj:t bör jämväl utse vice ordförande. Chefen för verksamheten, kallad utbild-

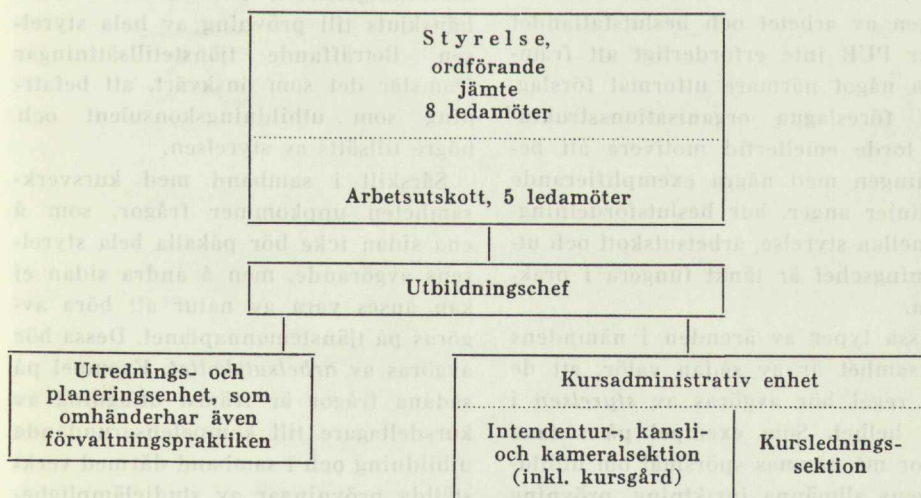
ningschef, bör vara självskriven såsom ledamot av styrelsen. Hela antalet styrelseledamöter blir alltså nio enligt förslaget. De administrativa funktioner, som föreslagits skola påläggas nämnden och dennas ställning som utbildningsorgan för statsverksamheten gör det befogat att statsvidan har majoritet i styrelsen.

För avgörande av vissa ärenden, som anges i nämndens instruktion, bör finnas ett arbetsutskott med fem ledamöter, som styrelsen utser inom sig.

Att de statliga representanterna i styrelsen upptagits till fem betingas av önskemålet att i utbildningsorganets ledning ha — utöver utbildningschefen — en mångsidig representation för olika statliga intressen och erfarenheter. Måhända är nämnda antal för litet, om i styrelsen skall finnas företrädare för det allmänna och för utbildningsväsendet samt för erfarenheter från central förvaltning, departement, statlig affärsverksamhet och länsstyrelserna, ävensom domstolsväsendet.

PUB finner det tveksamt, om suppleanter för styrelseledamöterna bör finnas. Dessa skulle i så fall utses så-

#### Föreslagen organisationsstruktur





som personliga suppleanter i samma ordning som de ordinarie ledamöterna. Det kan åberopas vissa tråkiga erfarenheter av suppleantsystem, som leder till växlande sammansättning i ledningen vid olika tillfällen, ofta bristfällig information hos de tillfälligt inkallade och mindre gemensamt ansvar för verksamheten. I ett organ med denna sammansättning kan det dock vara av intresse särskilt för personalorganisationerna att kunna bevaka verksamheten genom att skicka annan i den ordinarie ledamotens ställe. Även vid längre sjukdomsfall kan suppleanter vara av intresse.

Måhända överväger dock fördelarna för verksamheten av att ledningen är enhetligt sammansatt med därav följande starkare känsla av gemensamt ansvar för nämndens handlande. Med utgångspunkt från att det som regel skall vara möjligt att långt i förväg fixera styrelsens sammanträden och ev. hålla fasta sammanträdesdagar har PUB efter viss tvekan underlåtit att föreslå suppleanter.

För beslutförhet bör i styrelsen minst fem ledamöter vara närvarande.

Beträffande verksamheten inom statens personalutbildningsnämnd, fördelningen av arbetet och beslutsfattandet anser PUB inte erforderligt att framlägga något närmare utformat förslag. Den föreslagna organisationsstrukturen torde emellertid motivera att beredningen med några exemplifierande riktlinjer anger, hur beslutsfördelningen mellan styrelse, arbetsutskott och utbildningschef är tänkt fungera i praktiken.

Vissa typer av ärenden i nämndens verksamhet är av sådan valör, att de som regel bör avgöras av *styrelsen* i dess helhet. Som exempel på sådana frågor må nämnas spörsmål om utbildningens allmänna inriktning, prövning

av förslag till nya eller väsentligt ändrade kursformer, fastställande av det årliga antalet kurser av olika slag, initiering av mera omfattande utredningar om nya kursformer m.m., fastställande av riktlinjer för urval av deltagare till kurser, särskilt sådana med kompetensgivande utbildning, och av villkor för godkänd genomgång av dylika kurser, prövning av frågor om gränserna för den administrativa förvaltningspraktiken för amanuenser, om allmänna riktlinjer för personliga dispenser från skyldigheten att genomgå sådan praktik och särskilda fall av prejudiciell natur samt frågor om utgivande från trycket av särskilda publikationer. Härjämte bör styrelsen i sin helhet besluta i sådana ärenden, som normalt inom ämbetsverket är pleniären, dvs. petita- och övriga anslagsfrågor, remissutlåtanden till Kungl. Maj:t i viktigare frågor, där remissen icke i huvudsak gäller utbildningspedagogiska spörsmål, disciplinfrågor för utbildningsnämndens egen personal ävensom vissa tjänstetillsättningar och entlediganden samt i övrigt frågor av sådan betydelse, att styrelsens prövning är påkallad, eller eljest frågor, som av utbildningschefen eller arbetsutskottet hänskjuts till prövning av hela styrelsen. Beträffande tjänstetillsättningar framstår det som önskvärt, att befattning som utbildningskonsulent och högre tillsätts av styrelsen.

Särskilt i samband med kursverksamheten uppkommer frågor, som å ena sidan icke bör påkalla hela styrelsens avgörande, men å andra sidan ej kan anses vara av natur att böra avgöras på tjänstemannaplanet. Dessa bör avgöras av *arbetsutskottet*. Exempel på sådana frågor är främst uttagning av kursdeltagare till kompetensgrundande utbildning och i samband därmed verkställda prövningar av studielämplighe-



ten, frågor rörande utformningen av betygssättning vid genomgången utbildning, vissa beslut om anlitande av kursledare och frågor om vägrat godkännande av förvaltningspraktik. Arbetsutskottet skall utses inom styrelsen och ha en av Kungl. Maj:t i nämndens instruktion fastställd befogenhet att i styrelsens ställe fatta beslut i sådana frågor. Bland arbetsutskottets fem fasta ledamöter bör utbildningschefen vara självskriven. Däri bör om möjligt ordföranden i styrelsen ingå samt åtminstone en av dem som i styrelsen representerar personalorganisationerna. Det bör tillika stadgas att vid uttagning av deltagare m.m. i kurser, som berör i arbetsutskottet ej representerad personalorganisation, styrelseledamot, som företräder sådan organisation, skall äga inträda som adjungerad ledamot. Till arbetsutskottet bör styrelsen därjämte kunna hänskjuta ärenden för avgörande eller beredning, där så finnes påkallat. I utskottet bör, förutom nu angivna ärendetyper, kunna upptagas jämväl andra frågor, som av utbildningschefen hänskjuts dit och som icke är av natur att påkalla styrelsens prövning.

Styrelsen bör även kunna med ledamöter inom eller utom styrelsen tillsätta *rådgivande delegationer* för att följa särskilda slag av utbildningsverksamhet, särskilt i fråga om utbildningens innehåll och pedagogiska utformning. Genom att i dessa delegationer invälja företrädare för den verksamhet, som utbildningen skall tjäna, och andra experter bör nämnden kunna sörja för att utbildningen får en effektiv anpassning till arbetslivets aktuella krav.

Beträffande alla de ärenden, som icke ankommer på styrelsen in pleno eller på arbetsutskottet, blir *utbildningschefen* i princip den beslutande efter föredragning i vanlig ordning av olika

tjänstemän. Till följd härav kommer det att falla på hans ansvar att besluta i det stora flertalet av organets ärenden. Nämndens mest omfattande uppgift — att anordna kurser — innefattar åtskilliga moment av mer eller mindre verkställighetskaraktär. Det kan gälla anlitande av och uppgörelser med lärare och kursledare, prövning av arvodes- och andra ersättningsfrågor. Däribland förekommer även kamerala eller expeditionella uppgifter i stort antal, såsom räkningsgranskning och utbetalningar, kungörande av kurser, förhyrande av kurslokaler och inkvarteringsställen, ombesörjande av materieltransporter etc. Det ligger emellertid i sakens natur att utbildningschefen både med hänsyn till mångfalden av dylika ärenden och karaktären av utbildningsorganets verksamhet i mycket betydande omfattning måste *delegera* sin beslutanderätt till underordnade befattningshavare. Detta är nödvändigt ej endast för att verksamheten skall kunna löpa smidigt utan också för att utbildningschefen själv skall få erforderligt utrymme för det initiativ-, planerings- och utvecklingsarbete, som är av central betydelse för att nämnden skall fylla sin uppgift inom statsförvaltningen. Om man bortser från det administrativa ledandet av verksamheten bör uppenbarligen den kvalitativa tyngdpunkten i utbildningschefens arbete ligga på utvecklings- och planeringssidan.

Den närmare fördelningen av olika ärendens handläggning behöver inte i detalj diskuteras i detta sammanhang. Här skall endast understrykas såsom angeläget, att inom nämndens verksamhet omfattningen av beslutsdelegationen anges på ett sådant sätt, att ingen ovisshet behöver råda om befogenheten att fatta beslut.

Då enligt förevarande förslag om-



fattande utbildningsuppgifter lägges på ett administrativt organ, är det måhända även av vikt att fästa uppmärksamheten på att *administrativa funktioner bör hållas isär från undervisningsuppgifterna*, så att icke de senare dras in under de administrativa beslutsformerna. Beträffande den betygssättning i olika ämnen, som förekommer vid kompetensgrundande kurser, bör principiellt fasthållas, att avgörandet härvid ankommer på vederbörande lärare i samråd med kursledaren. I den mån underbetyg förekommer, som icke genom omprövning enligt av styrelsen fastställda villkor för godkänd genomgång av kurs kan repareras, uppkommer fråga om avbrytande av kursen. Därest beslut om elevs skiljande från kursen är påkallat, fattas detta av utbildningschefen eller, efter delegation från honom, av chefen för kursadministrativa byrån efter förredragning av kursledaren. Beslut om skiljande av elev från kurs torde vara administrativa beslut, som i princip kan överklagas (om ej annat stadgas) till skillnad från betygssättning vid kunskapsprövning. Jämväl sådan enligt förslaget på arbetsutskottet ankommande uttagning av deltagare i kompetensgrundande utbildning, t.ex. kanslistkurs, och i samband därmed verkställd prövning av studielämplighet torde vara att uppfatta som administrativa ärenden, vilka i princip kan överklagas, där annat ej stadgas. En administrativ överprövning hos Kungl. Maj:t av här nämnda ärenden, där underlaget som regel är resultaten vid företagna kunskapsprov m.m., torde icke ha någon större funktion att fylla. PUB anser övervägande skäl tala för ett stadgande att besvär ej må anföras mot dylika beslut av nämnden i likhet med vad som gäller exempelvis om antagande av elever vid socialhögsko-

lorna. (Jfr 53 § Kungl. Maj:ts stadga för socialhögskolorna.) Om rättssäkerhetsskäl anses tala för att en möjlighet till överprövning dock skall föreligga — misstag kan ju begås — kunde ifrågakomma att stadga en rätt att få dylikt ärende hänskjutet till prövning av hela styrelsen. (Jfr stadgarna för gymnastiska centralinstitutet, enligt vilka lärarkollegiet beslutar om antagning av elever och besvär häröver må anföras hos direktionen.)

### *Personalbehov*

Beträffande personaluppsättningen för statens personalutbildningsnämnd synes det PUB rimligt att utforma förslaget såsom en försöksorganisation för de närmaste åren med begränsning av personalbehovet till vad som härför erfordras och därvid, trots de svårigheter som brukar möta krav på senare anslagsökningar, förutsätta att organisationen efter hand bygges ut på grundval av vunna erfarenheter och föreliggande arbetsuppgifter.

Som utgångspunkt för diskussionen av personalbehovet lämnas i det följande en redogörelse för organisation och personaluppsättning för *den nuvarande personalutbildningsnämnden*. Första punkten (A) bland arbetsuppgifterna för ett centralt personalutbildningsorgan upptager ju enligt den i kap. II lämnade sammanfattningen ombesörjandet av sådan kursverksamhet, som ingått i den av PUB initierade och av personalutbildningsnämnden anordnade försöksverksamheten, ävensom utbildning av kanslisters för centrala verk m.fl. Mer än en utgångspunkt för bedömningen kan nämndens nuvarande förhållanden självfallet inte bjuda med hänsyn dels till att den hittillsvarande kursverksamheten förut-satts skola vidgas i avseende å både



kursregister och frekvens av vissa kurser, dels till att därutöver skall tillkomma ytterligare administrativa och pedagogiska uppgifter (angivna under punkterna B—H i nyssnämnda sammanfattning).

Den nuvarande personalutbildningsnämnden har *fem ledamöter*, varav två representerar personalorganisationer (TCO-S och Statstjänarkartellen). Vid ärenden, som rör amanuens- och chefskurser, kompletteras nämnden med en ledamot representerande SACO. Från och med den 1 oktober 1965, då den tidigare mycket markerade personalunionen med PUB något begränsades<sup>1</sup>, ledes nämndens arbete av en heltidsanställd ordförande.

Den hos nämnden anställda *personalen* utgöres, förutom av ordföranden, av fyra konsulenter (av vilka en tillika är nämndens sekreterare), en assistent, en kontorist, ett kansli- och ett kontorsbiträde samt en deltidanställd expeditivsvakt. Personalstyrkan kan sålunda anges till i runt tal 10 personer.

Arbetsuppgifternas fördelning och avodesställningen för de anställda (utom biträdes- och expeditivsvaktspersonalen) vid utgången av budgetåret 1965/66 framgår av följande.

*Ordföranden* (arvode = B 3 + tilläggsarvode, 875 kr/mån): Leder nämndens arbete, är huvudman för byråchefs- och förhandlingsrättskurser, deltar i viss utbildning (offentlighet och sekretess, förhandlingsrätt, beredning och föredragning), fungerar som kursledare vid byråchefskurser.

*Konsulenten 1, tillika sekreterare* (arvode = A 23:26 + tilläggsarvode, 300 kr/mån): Biträder ordföranden i ledningen av nämndens arbete, är huvudman för amanuens-, ingenjörs- och maskinistkurser, deltar i viss utbildning (arbetspsykologi, studieteknik).

*Konsulenten 2* (arvode = A 23:23): Är huvudman för kanslistkurser, deltar i viss utbildning (arbetspsykologi, studieteknik), biträder ordföranden med utredningar och remisser.

*Konsulenten 3* (arvode = A 21:23): Är huvudman för introduktionskurser för biträdespersonal samt kurser för lokala kursorganisatörer och vissa kurser i arbetsledning, deltar i viss utbildning och fungerar i begränsad utsträckning som kursledare vid biträdeskurser.

*Konsulenten 4* (arvode = A 21:21): Biträder med utbildningen av biträdespersonalen, deltar i viss utbildning, fungerar som kursledare vid flertalet introduktionskurser för biträdespersonal.

*Assistenten* (arvode = A 17:17): Leder nämndens kansli, bevakar anslag, handhar nämndens räkenskaper, biträder ordföranden vid de kurser där denne fungerar som huvudman.

Då nämndens anställda medverkat i schemalagd undervisning genom föreläsningar o.dyl. har de vanligen ägt åtnjuta särskild ersättning, motsvarande hälften av eljest tillämpade timarvoden för föreläsare.

Vid bedömning av nämndens personalstyrka i förhållande till den för budgetåret 1965/66 avsedda kursverksamheten (jfr kap. I) bör observeras, att för ett antal längre internatskurser vanligen tagits i anspråk erfarna förvaltningstjänstemän (ofta i

<sup>1</sup> Tidigare var ordföranden i PUB, regeringsrådet Klackenbergs, och sekreteraren, numera kanslirådet Ström, samtidigt ordförande resp. sekreterare i nämnden, och av övriga ledamöter i denna var samtliga utom en ledamöter i PUB. Det personliga sambandet mellan nämnden och PUB är emellertid alltfört påtagligt, i det att flertalet av nämndens ledamöter tillhör PUB. Nämnden framstår alltfört såsom det verkställande organet för den försöksverksamhet, vartill PUB uppdragit riktlinjerna.



byråchefers tjänsteställning) såsom kursledare på heltid under kursen jämte viss tid för förberedelse- och/eller efterarbete. Så sker som regel vid introduktionskurserna för amanuenser (6 st. å c:a tre veckor) och introduktionskurserna för ingenjörspersonal (3 st. å två veckor). Liknande anordningar har förekommit vid 10-veckorskursen för utbildning av maskinister och den 20 veckor långa påbyggnadskursen för maskinister, ävensom vid 10-veckorskursen för gemensam utbildning av vårdar- och vaktpersonal. Om hänsyn tagges enbart till den sammanlagda tiden för dessa kurser, skulle det innebära en kursledartid av 74 veckor. Med inräknande av för- och efterarbete för kurserna (jämte sedvanliga ledigheter för semester m.m.) motsvarar detta ungefär två heltidsanställda kvalificerade arbetskrifter. Tilläggas bör dock att dessa kursledare samtidigt i betydande utsträckning fullgör uppgifter som föreläsare på kurserna. Det förefaller ovisst i vilken utsträckning man fortsättningsvis har möjlighet att utnyttja tillfälligt anställda kursledare på detta sätt. Onekligen har systemet varit mycket gynnsamt ur nämndens synpunkt, men det innefattar självfallet betydande störningar i befattningshavernas vanliga tjänsteutövning.

Lönekostnaderna för personalutbildningsnämndens nuvarande personaluppsättning för helt år kan beräknas till i runt tal 300 000 kronor. Häri ingår icke ersättningar till de särskilt anlitade kursledarna. Dessas arvoden har som regel inräknats i de belopp, som Kungl. Maj:t anvisat för anordnande av de olika kurserna. Kostnaderna för kursverksamheten budgetåret 1965/66 har beräknats till 1 084 500 kronor. Enligt från nämnden inhämtad uppgift har man dock på grund av bristande personalresurser nödgats låta en intro-

duktionskurs för ingenjörspersonal och två arbetsledningskurser anstå. Detta skulle betyda att de sammanlagda kostnaderna kan beräknas uppgå till i runt tal 1 050 000 kronor.

### *Jämförelse med två andra personalutbildningsorgan*

I sammanhanget må här även sägas några ord om arbetsuppgifter, organisation och personaluppsättning för två andra statliga institutioner med personalutbildningsuppgifter, nämligen statskontorets utbildningsbyrå och försvarshögskolan.

*Statskontorets utbildningsbyrå*, vilken fått sin nuvarande utformning genom beslut vid 1965 års riksdag, ombädderhar den statskontoret åliggande skyldigheten att »anordna och medverka vid utbildning av personal för rationaliseringsverksamhet», som det heter i instruktionen. Verksamheten omfattar både intern och extern utbildning, dvs. utbildning för verkets egen personal resp. för andra statsanställda. Byrån ansvarar dessutom för biblioteks- och informationsverksamhet samt svarar för närvarande också för visst utredningsarbete. För budgetåret 1965/66 har utbildningsverksamheten fått följande innehåll och omfattning.

Den *externa* utbildningen är inriktad på sådana områden av den administrativa rationaliseringsverksamheten, som inte täcks in av andra kursanordnare eller som bör ha en speciell utformning.

	<i>Antal</i>
1. Grundläggande kurs i administrativ rationalisering (3 veckor)	4
2. ADB-kurs (2 veckor)	3
3. Orienterande ADB-kurs för främst chefspersonal (4 dagar)	14
4. Kurs i COBOL-programmering (7 dagar)	1



	Antal
5. Kurs i nätplanering (3 dagar)	4
6. Kurs i intervju-, föredragnings- och konferensteknik för rationaliseringspersonal (1 vecka)	2
7. Kurs i blanketteknik (1 vecka)	3

I den *interna* utbildningen har främst de externa kurserna utnyttjats. Personal har även hänvisats till utom ämbetsverket anordnad utbildning. De rent interna kurserna, bland vilka den mest omfattande avser rekryteringsutbildning för utredningsaspiranter, är följande.

	Antal
1. Utbildning under 8 månader av 17 yngre akademiker (utredningsaspiranter) till tjänster som utredare vid statskontoret	1
2. Kurs i statistik (30 timmar)	2
3. Kurs i engelska (30 timmar)	2
4. Kurs i lästeknik (6 timmar)	1
5. Kurs i nätplanering (3 dagar)	1

Utbildningspersonalen vid utbildningsbyrån utgöres av en chef som har organisationsdirektörs ställning (B 3), 2 byrådirektörer (A 27), 3 förste byråsekreterare (A 21/23) och 1 assistent (A 13). Den egentliga utbildningspersonalens antal uppgår sålunda till 7. Biträdes- och expeditionsvaktspersonal ingår icke i detta antal. Till byrån hör därjämte personal för biblioteks- och informationsverksamhet. Såsom en del av statskontoret behöver byrån icke särskild personal för de vid självständig kursverksamhet omfattande kamerala uppgifterna, utan kan härutinnan i viss omfattning repliera på ämbetsverkets gemensamma personal.

Lönekostnaderna för utbildningsbyråns personal kan för helår överslagsvis beräknas till omkring 450 000 kronor.

För kursverksamheten disponerades för budgetåret 1965/66 140 000 kronor till täckande av kostnader för föreläsare, undervisningsmateriel, kurslittera-

tur, lokalhyror m.m., vari dock icke ingår resekostnadsersättningar och traktamenten för kursledare, föreläsare eller kursdeltagare. Medel har härutöver i viss utsträckning tagits i anspråk från en anslagspost till konsultinsatser. För litteraturinköp har disponerats 45 000 kronor.

*Försvarshögskolan* har till huvudsaklig uppgift att anordna utbildning avseende samverkan inom hela totalförsvaret. Årsprogrammet omfattar som regel *en chefskurs* och *två s.k. allmänna kurser*. Härtill kommer vissa specialuppgifter. De ordinarie kurserna genomgås av sammanlagt något mer än 100 personer per år, av vilka drygt 60 % är civila och knappt 40 % utgör militär personal.

*Chefskursen* skall ge högre befattningshavare vidgad överblick över det totala krigets problem och anordnas som internatskurs på omkring tio dagar. Den är vanligen förlagd till Solbacka läroverk och omfattar föreläsningar, diskussioner och krigsspel. Kursdeltagarna inbjuds personligen av överbefälhavaren. Synpunkter på och förslag till inbjudan lämnas överbefälhavaren av försvarshögskolans råd (mera härom i det följande).

*De allmänna kurserna* avser att ge personal i chefs- och stabsbefattningar inom hela totalförsvaret fördjupade insikter om det totala försvarets olika grenar samt om planläggning och genomförande av gemensamma försvarsuppgifter. De hålls i försvarshögskolans lokaler i Stockholm och omfattar vardera 10 veckor. Härtill kommer dels ett förberedande kompendieskede, dels en efterföljande tillämpningsövning i form av en studieresa inom och utom landet under 10—12 dagar. Kurserna omfattar föreläsningar, diskussioner, krigsspel, grupparbete och studiebesök.



Organisatoriskt lyder försvarsskolan under överbefälhavaren. Till hans förfogande står försvarshögskolans råd, som skall medverka till att utbildningen får en allsidig inriktning och omfattning. Rådet består av dels fyra självskrivna ledamöter, nämligen chefen för försvarsstaben (ordförande), kabinettssekreteraren i UD samt cheferna för civilförsvarsstyrelsen och överstyrelsen för ekonomisk försvarsberedskap, dels tre av Kungl. Maj:t på förslag av överbefälhavaren utsedda ledamöter, av vilka en skall företräda det psykologiska försvaret. Som rådets sekreterare fungerar en av rådet utsedd lärare vid skolan.

*Personalen* vid försvarshögskolan utgöres av, förutom chefen i generalmajors eller konteramirals ställning,

dels inom *utbildningsdelen* tjänstgörande personal:

- 3 militära lärare med överstes eller övers-telöjtnants (motsvarande) grad (inkl. arvode om 3 300 kronor per år),
- 1 civil lärare som företräder civilförsvaret (arvode = Bg 1),
- 3 deltidstjänstgörande civila lärare (före-träder utrikesförvaltningen samt det ekonomiska och psykologiska försvaret),
- 3 deltidstjänstgörande biträdande militä-ra lärare (majors eller kaptens tjänste-grad),

dels inom *administrativa delen* tjänstgörande personal:

- 1 arvodesofficer (A 28) som adjutant och expeditionsofficer,
- 1 arvodesunderofficer (A 18) som expedi-tionsunderofficer,
- 1 underbefäl (Ar 13/11) som uppördsman,
- 1 kontorist (Ao 9),
- 1 kanslibitråde (Ae 7) och
- 1 kontorsibitråde (i reglerad befordrings-gång).

Härtill kommer några värnpliktiga, som tjänstgör som ritare och ordon-nanser.

Vid försvarshögskolan torde man så-lunda kunna räkna att personalstyrkan

motsvarar åtminstone ett 15-tal heltids-anslagna arbetskrfter. Huvuddelen av föreläsningarna vid försvarshögskolan hålls av särskilt tillkallade föreläsare (cirka 100 per kurs).

Kostnaderna för försvarshögskolan har för budgetåret 1965/66 beräknats till cirka 600 000 kronor, därav 460 000 kronor för avlöningar och 140 000 kro-nor för omkostnader. Resekostnadser-sättningar och traktamenten för elever ingår dock ej i detta belopp.

Anmärkas må att 1964 års försvars-högskoleutredning i ett den 16 septem-ber 1965 avgivet betänkande föresla-git att vid försvarshögskolan årligen skall anordnas, förutom de förutnämn-da kurserna, en kompletteringskurs el-ler en allmänoperativ kurs. De allmän-na kurserna skulle avkortas från tio till nio veckor. Kompletteringskursen på cirka tio dagar skulle bereda utbild-ning åt personer, som genomgått all-män kurs för mer än fem år sedan och som fortfarande innehar en för total-försvaret väsentlig placering i krigs-organisationen. Den allmänoperativa kursen om cirka tio dagar skulle till-godose behovet av ökad utbildning i operativ verksamhet för främst mili-tär personal och med militären sam-verkande civila chefer i framför allt regional instans.

Antalet heltidsanställda lärare före-slås ökat med två civila befattnings-havare. De heltidsanställda lärarna föreslås placerade i Ar 27 eller Br 1. Därvid förutsattes att lärartjänsterna vid försvarshögskolan ej blir slutbefatt-ningar. Nuvarande system med deltid-sanställda lärare föreslås successivt av-vecklat och ersatt med tillfälliga ex-pertyer vid föreläsningar och krigsspel. Utredningen anser vidare önskvärt, att en administrativ befattningshavare till-kommer, vars främsta uppgift skall va-ra att svara för sådana göromål som



att engagera föreläsare och kompendieförfattare, uppgöra program, sammanställa kursplaner samt ordna förläggning m.m. vid övningar.

Att göra meningsfyllda jämförelser mellan omfattningen av utbildningsaktiviteterna och den för ändamålet utnyttjade personalen vid olika institutioner anser PUB vara utomordentligt svårt. En nystartad kursverksamhet är alltid väsentligt mer arbetskrävande än en sedan längre tid pågående verksamhet med stabiliserade kurser. Den anställda personalens insatser av organisatorisk och undervisande art kan vidare variera starkt mellan olika kurs typer etc. Speciella arbetsuppgifter av skilda slag kan åvila personalen. Av dessa och andra skäl måste man vara försiktig med att dra slutsatser av följande siffermässiga sammanställning mellan det beräknade antalet kursveckor enligt årsprogrammet och utbildningspersonalens storlek vid förutnämnda tre personalutbildningsinstitutioner.

Den mycket starka övervikten av utbildningsaktivitet per anställd, som sammanställningen utvisar för personalutbildningsnämndens del, torde väsentligen återspegla nämndens karaktär av i huvudsak verkställande kursledningsorgan. Den planerande, samord-

nande och initiativtagande verksamhet, som ankommer på statskontorets utbildningsbyrå i fråga om rationaliseringsutbildning och får antagas i viss mån åvila även försvarshögskolan med avseende å totalförsvarets samverkansuppgifter, har icke haft någon motsvarighet för nämndens vidkommande utom i fråga om kanslistutbildningen. Planeringen av kanslistkurserna och anpassningen av ämnesinnehållet efter olika ämbetsverks behov har ingått bland nämndens uppgifter, men eljest har PUB, såsom framgår av det tidigare anförda, för hela den bedrivna försöksverksamheten på personalutbildningsområdet fullgjort uppgiften att initiera, utreda och planera nya utbildningsformer. Likaså har i princip på PUB ankommit prövningen och bedömningen av de vunna erfarenheterna av olika kurser, sedan de en eller ett par gånger genomförts i utbildningsnämndens regi. Det må erinras att arbetet med att analysera utbildningsbehov och dra upp riktlinjer för ny utbildning inom PUB vanligen anförtrots åt särskilda arbetsgrupper, i vilka förutom en eller flera ledamöter av PUB medverkat särskilt tillkallade experter. I några fall har arbetet mera självständigt utförts av särskilda experter i samråd med PUB:s ordförande och sekreterare.

	Ber. antal kursveckor	Utbildningspersonalens storlek c:a	Hela personalen	Antal kursveckor per anställd utbildare
Försvarshögskolan .....	26	7	15	3,7
Statskontorets utbildningsbyrå ...	52	7	18 <sup>2</sup>	7,5
Personalutbildningsnämnden ...	189	7 <sup>1</sup>	12	27

<sup>1</sup> Inklusivt 2 beräknade helårskrafter som kursledare

<sup>2</sup> Här ingår icke viss kameral och expeditivsvaktpersonal



## *Den kursadministrativa enhetens uppgifter och personalbehov*

Den verksamhet, som personalutbildningsnämnden hittills bedrivit, kan sägas till sin art i huvudsak överensstämma med arbetsuppgifterna för den *kursadministrativa enhet*, som upptagits i förslaget till organisationsplan, och framför allt då med verksamheten för den föreslagna kursledningssektionen, som tydligtvis utgör enhetens tyngdpunkt. I övrigt skulle enheten bestå av en intendentur-, kansli- och kameralsektion, under vilken skulle formellt sortera den för hela nämnden gemensamma skrivpersonalen och, i sinom tid, den av PUB tidigare föreslagna kursgården för internatsundervisning.

Kvantitativt har i det föregående förutsatts en expansion av kursverksamheten för det centrala utbildningsorganet både genom tillkomsten av nya kursformer och genom en stegrad frekvens av vissa kurser. Personalbehovet för kursledningssektionen bedömes sålunda bli icke obetydligt större än den nuvarande utbildningspersonalens storlek hos utbildningsnämnden. Denna har varit i knappaste laget med hänsyn till kursverksamhetens omfattning, vilket måhända antyds av den föregående jämförelsen med andra organ, men ett sådant förhållande får anses vara godtagbart vid ett provisorium. Om i utbildningspersonalen inräknas den heltidsanställda ordföranden och de beräknade två helårskrafter, som motsvarar tillfälligt anlitade kursledare på heltid, uppgår denna utbildningspersonal som nämnts till sju personer. Det kan diskuteras, i vad mån man fortsättningsvis kan och bör tillgodose kursledarbehovet genom tillfälligt anställda krafter eller genom permanentanställd personal. Det förra systemet

kan innefatta positiva värden för kursverksamheten, eftersom därigenom kan utnyttjas administrativt ofta mera förfarna tjänstemän än som eljest skulle stå till förfogande för kursledning. Denna fördel är mest framträdande vid kurser, som syftar till att introducera deltagarna i det kvalificerade förvaltningsarbetets teknik och praxis. Övervägande skäl synes tala för att man icke nu tager steget till permanentanställd personal för detta ändamål utan räknar med att söka fortsätta det hittillsvarande systemet. Vad angår den ökning av kursledningspersonalen som betingas av tillkomsten av nya kursformer, torde den endast i mindre mån vara erforderlig omedelbart vid det nya utbildningsorganets start. Väsentligen kommer en ökning här att krävas successivt, allteftersom utbildningsanalyser genomförts och riktlinjer för nya kurser utarbetats inom utrednings- och planeringsenheten. Sistnämnda verksamhet är erfarenhetsmässigt ganska tidskrävande, varför det synes realistiskt att beräkna härav betingad utvidgning av kursledningssektionens personal i huvudsak inträda först senare, när de nya kurstyperna skall realiseras.

En annan fråga av vikt för kursledningssektionens storlek är, huruvida nämnden bör ha fast anställda lärare eller icke. Vissa ämnen är gemensamma för olika slags kurser. De representerar därför ett ganska stort antal undervisningstimmar per år, och det vore i och för sig tänkbart att ha fasta lärare, som hade undervisning i dessa ämnen till huvudsyssla och endast till en mindre del av sin tid anlitas för administrativa göromål inom nämnden. Värdet av att lärarna vid personalutbildningen antingen är praktiskt verkssamma på de ämnesområden, inom vilka de undervisar, eller i egenskap



av universitetslärare ägnar sig åt forskning inom sitt fack, måste emellertid bedömas vara så stort, att man synes böra i möjlig mån avstå från att ha en fast lärarkader. Befattningshavarna i nämnden bör i allmänhet kunna i viss, ehuru mindre utsträckning, anlitas i undervisningen såsom lärare. Direkt erfarenhet av lärarverksamhet är av godo för det planerande och administrerande arbetet, och fullgörande av sådan verksamhet bör därför i viss omfattning normalt räknas såsom tjänsteåliggande för personal med dylika uppgifter.

Det är uppenbart att huvudparten av undervisningen liksom hittills måste komma att bestridas av tillfälligt anlitate lärare och att flertalet av dem hämtas bland tjänstemännen i förvaltningen. För utbildningsnämnden framstår det givetvis som en långt besvärligare anordning att jämka ihop kursprogrammen med anlitage av ofta strängt upptagna tjänstemän än att taga i anspråk heltidsanställda lärare. PUB vill med hänsyn till den besvärliga arbetsuppgift, som i detta hänseende skall åvila statens personalutbildningsnämnd, understryka, att ifrågasärande personalutbildning måste anses vara ett statsintresse av sådan valör, att nämnden bör kunna påräkna stöd från ämbetsverkens sida, när det gäller att anskaffa och ställa de för ändamålet lämpligaste lärarkrafterna till förfogande. Även för personalutbildning utanför det egna verket får tjänstemäns medverkan vid personalutbildning anses stå tjänsteintresset nära. Givetvis kan icke ifrågasättas att sådan medverkan skall få gå ut över och hindra fullgörande av tjänstemannens egna tjänsteuppgifter utan att tjänstledighet tagas för ändamålet. Av stor betydelse är det emellertid, om ämbetsverken visar tillmötesgående, icke minst när det

gäller att medge smidiga jämkningar vid uttagande av den föreskrivna arbetstiden, så att erforderliga föreläsningar kan hållas även under ordinär tjänstetid. Normalt torde det nämligen icke vara möjligt att förlägga personalutbildningen till kvällar eller eljest arbetsfria tider.

PUB anser sig med dessa utgångspunkter icke böra i personalstaten för kursadministrativa enheten upptaga särskilda lärartjänster för utövande av undervisning. Särskilt med hänsyn till önskvärldheten av att inom utbildningsnämnden produceras för dess behov speciellt utformat undervisningsmaterial såsom kompendier, praktikfall och andra övningsuppgifter, synes emellertid angeläget att nämnden beredes möjlighet att i viss omfattning engagera lärare, icke blott per timma och kurs, utan för ett- eller tvåårsperioder. Det bör givetvis tillses att tjänstledighet från annan statlig tjänst för fullgörande av sådant läraruppdrag icke må medföra nackdel i befordringshänseende. Det torde ligga i sakens natur att ett skickligt fullgörande av dylikt uppdrag måste tillmätas betydande vikt som merit för cheftjänster på det administrativa området. Arvodena till sådana lärare torde normalt böra motsvara ersättning för avstådda löneförhöjningar med viss arvodesförhöjning. Nämnden bör även ha möjlighet att tillkalla experter för andra ändamål, exempelvis såsom ledamöter i speciella delegationer för utredning av nya utbildningsbehov eller genomförande av särskilt slag av kursverksamhet och urval av deltagare i vissa kurser.

Utbildningspersonalen på den till kursadministrativa enheten hörande *kursledningssektionen* bör med förut angivna utgångspunkter beräknas till åtminstone sju kvalificerade befattningshavare (inklusive chefen för en-



heten). Två av dessa bör kunna vara kanslistor. En hel del av de kursadministrativa göromålen är nämligen av den art, att de bör kunna fullgöras av kanslistor, sedan dessa vunnit förtroendet med de speciella arbetsuppgifterna. Vid angivandet av detta personalbehov har som synes i mycket ringa grad räknats med expansion av kursverksamheten, och något tillägg har icke gjorts med hänsyn till de ökade samarbetsuppgifterna och rådgivningen med andra myndigheter. Temporär knapphet på personal för denna sektion får kompenseras genom tillfällig överflyttning från andra delar av nämnden.

På *intendentur-, kansli- och kameralsektionen* kommer att falla en mycket omfattande kameral verksamhet, sammanhängande med de otaliga utbetalningar, som kursverksamheten föranleder, ofta i små poster (timarvoden och resekostnadsersättning till föreläsare, resekostnadsersättningar och trakamenten till kursdeltagare, utgifter för undervisningsmateriel, frakter och internatskostnader m.m.). Registratorsuppgifterna bör, i den mån de avser löpande administrativa ärenden, ligga på denna sektion, medan registreringen av kursanmälningarna — vilka ofta kan bli synnerligen många — synes böra ske på kursledningssektionen. Utöver sektionschefen erfordras en bokhållare eller assistent samt ett biträde för bokföring. Den rörliga verksamhet, som utbildningschefen kan väntas få främst i samband med medverkan vid ett flertal kurser, torde väl motivera att en kvalificerad, pålitlig sekreterarkraft i högre biträdesgrad står till förfogande, bl.a. för att i olika sammanhang kunna lämna besked, när chefen icke är tillgänglig. Det kan måhända övervägas om icke denna chefssekreterare även bör stå som ansvarig för utgående

skrivelser samt svara för de arbetsledande uppgifterna för biträdespersonalen. Under sektionen bör tillika sortera den för nämnden gemensamma skrivpersonalen, beräknad till fyra biträden och en expeditionsvakt. Denna organisation bör vara tillräcklig för att, sedan arbetet väl kommit igång, arvodets- och reseersättningsgrunder stabiliserats och erforderliga bokföringsrutiner lagts upp, klara även de utbetalningar, som om några år föranleds av kursgårdens verksamhet.

### *Utrednings- och planeringsenhetens uppgifter och personalbehov*

För bedömningen av personalbehovet på *utrednings- och planeringsenheten* är det vanskeligare att finna säkra utgångspunkter, eftersom det är fråga om att ge det administrativa underlaget för fullgörande av de väsentligen nya uppgifter, som skall åvila personalutbildningsnämnden. I sammanfattningen av nämndens huvudsakliga göromål i kap. II har dessa uppgifter angetts under punkterna B—H. Dock bör undantag göras för den under C nämnda uppgiften att tillhandagå andra statsmyndigheter med information och rådgivning i utbildningsfrågor, eftersom denna i betydande mån torde komma att falla på den kursadministrativa enheten. För utrednings- och planeringsenheten torde de från början mest arbetskrävande fortlöpande arbetsuppgifterna vara dels administrerandet av den förvaltningspraktik för amanuenspersonal, varom PUB framlagt förslag (SOU 1965:75), och dels inventeringen av nya utbildningsbehov och utarbetandet i samband därmed av riktlinjer för nya kurstyper. De övriga angivna arbetsuppgifterna är antingen mera långsiktiga betonade, såsom att främja ändamålsenlig samordning av



statsverkets personalutbildning och bevaka statsförvaltningens behov vid allmänna utbildningsanstalter m.m. samt att följa utvecklingen inom personaladministrativ verksamhet, som står personalutbildningen nära, eller också av natur att mera sporadiskt påkalla särskild aktivitet, t.ex. att verkställa utredningar och besvara remisser, som av Kungl. Maj:t överlämnas åt nämnden.

Vad beträffar administrationen av förvaltningspraktiken för amanuenser har PUB i annat sammanhang understrukit vikten av att denna verksamhet redan från början fullgöres på ett sådant sätt, att de ofrånkomliga övergångssvårigheterna vid systemets införande i möjlig mån begränsas. På utbildningsnämnden skall enligt förslaget ankomma som en första viktig uppgift att göra de praktiska gränsdragningarna med avseende å vilka verk och tjänster, som hör ingå under systemet och vilka som icke bör omfattas av förvaltningspraktiken. Därefter gäller det att i samråd med verken träffa en så pedagogiskt lämplig uppläggning som möjligt av cirkulationstjänstgöringen under handledning inom verken och annorstädes. Icke mindre vanskelig blir utbildningsnämndens uppgift att sörja för placeringen av utbytesamanuenserna under beaktande av de många olika önskemål och hänsyn, som därvid måste tagas. På ett senare stadium kommer prövningen eller godkännandet av fulljord förvaltningspraktik på basis av inhämtade vitsord samt vissa praktiska administrationsåtgärder, såsom utbetalning av handledararvoden samt av resekostnadser sättningar och traktamenten åt utbytesamanuenser vid tjänstgöring hos myndighet utanför tjänstgöringszonen. Vid starten av förvaltningspraktiken blir uppgifterna så krävande, att man får räkna med att — som förut nämnts —

åtminstone två administrativt välkvalificerade krafter helt måste stå till förfogande härför. Även utbildningschefens tid torde i betydande grad komma att tagas i anspråk av hithörande spörsmål.

I fråga om uppgiften att inventera nya personalutbildningsbehov inom statsförvaltningen och att på grundval därav utarbeta riktlinjer för tillgodo-seende av dessa behov i form av nya kurser kan PUB i viss mån bygga på egna erfarenheter. Om resultatet skall bli en personalutbildning, som både motsvarar förväntningarna och väl uppväger kostnaderna, måste förberedelsearbetet göras grundligt både i fråga om analys av utbildningsbehovet och vid planeringen av kursinnehållet. Det är ett ofta rätt tidsödande och omdömeskrävande arbete, som två å tre befattningshavare, helst både pedagogiskt skolade och administrativt erfarna, bör vara specialiserade på inom utbildningsnämnden. Ofta kan det vara gynnsamt att för sådant nyskapande arbete tillsätta särskilda arbetsgrupper, inför vilka specialisten får redovisa sina analysresultat och diskussionsvis framlägga de praktiska förslagen om innehåll och former för utbildningen. Vid genomförande av en försökskurs efter sålunda utarbetade riktlinjer bör det som förut antytts finnas sådan elasticitet inom nämnden att, även om själva anordnandet bör övergå på kursledningssektionen, utredningsmannen bör vara i tillfälle att nära följa kursen, eventuellt som kursledare. Vid summeringen av kurserfarenheterna och värderingen av den första försökskursen bör helst även den arbetsgrupp ta del, som varit med om att framlägga riktlinjerna för kursprogrammet. PUB vill i detta sammanhang understryka angelägenheten av att utbildningsnämnden får möjlighet att för detta ända-



mål rekrytera de kvalificerade krafter, som erfordras, och icke bindes av alltför snäva lönegränser. Då tjänsterna i princip torde böra uppföras på personalstat, bör de i nämnda syfte anges med högstlönegrader.

För övriga i det föregående nämnda arbetsuppgifter å utrednings- och planeringsenheten är det svårt att göra någon närmare bedömning av personalbehovet. När utbildningsnämnden framdeles kommer att ta itu med någon av de mera långsiktiga uppgifterna, kan arbetet svälla och få karaktären av en ganska omfattande utredning, som svårligen får rum inom den ordinära personalramen. För utredningar av mera begränsad omfattning, för remisser och andra göromål inom utrednings- och planeringsenheten torde det tills vidare ej vara nödvändigt att räkna med mer än två befattningshavare. Av dem bör en vara kanslist, helst med utbildning i statistik.

### Sammanfattning

Vid den här gjorda bedömningen av personalbehovet för statens personalutbildningsnämnd har den självklara förutsättningen varit, att organisationen skall vara elastisk och inga vattentäta skott förekomma mellan enheterna. Personalen skall kunna i betydande grad omplaceras allteftersom olika arbetsuppgifter gör sådana åtgärder påkallade. Om utbildningschefen icke i samråd med enheternas chefer skulle ha en sådan möjlighet att disponera personalen rörligt efter förekommande behov och med utnyttjande av den periodicitet, som gör sig gällande inom kursverksamheten, hade en avsevärt större personalstat varit nödvändig för det nya centralorganet än den, för vilken nu beredningen stannat.

Utöver chefen, benämnd utbildningschef, föreslår PUB med åberopande av

det förut anförda följande personal för statens personalutbildningsnämnd:

#### Utrednings- och planeringsenhet

- 1 chef
- 1 ställföreträdare för chefen
- 3 förste byråsekreterare (i högstlönegrader) eller byråsekreterare (eller utbildningskonsulenter)
- 1 kanslist

#### Kursadministrativ enhet

- 1 chef

#### Kursledningssektion

- 1 chef (tillika ställföreträdare för chefen för den kursadministrativa enheten)
- 3 förste byråsekreterare eller byråsekreterare (eller utbildningskonsulenter)
- 2 kanslist

#### Intendentur-, kansli- och kameralsektion

- 1 chef
- 1 bokhållare eller assistent
- 1 biträde för bokföring

#### Härtill kommer

- 1 kvalificerat biträde, företrädesvis sekreterare åt utbildningschefen,
- 4 biträden för skrivgöromål (gemensamma för hela nämnden) samt
- 1 expeditivsvakt

Hela det föreslagna personantalet utgör, inklusive utbildningschefen, 23. Den här upptagna personaluppsättningen har som förut nämnts icke avsetts såsom en långsiktig personalplan utan såsom ett minimum för de närmaste åren och bör sålunda omprövas, sedan någon tids erfarenhet vunnits av nämndens verksamhet.

*Personal för kursgården* har icke upptagits i förslaget, enär det tyvärr torde dröja några år, innan den av byggnadsstyrelsen i skrivelse till Kungl. Maj:t i juni 1964 programmerade kursgården med ett 75-tal internatsplatser kan komma till stånd. Enligt byggnadsstyrelsens beräkningar kan den erforderliga fast anställda personalen för kursgården beräknas till 12 å 14 personer (i huvudsak ekonomi- och städningpersonal).



## KAPITEL V

### Kostnadsberäkningar

Vid medelsanvisningen till statens personalutbildningsnämnd kan olika utgångspunkter väljas. En godtagbar modell, som ger både en relativt säker bild av kostnaderna i starten och en nödig kontroll av den framtida kostnadsutvecklingen, synes vara, att kostnaderna delas upp i två delar, av vilka den ena omfattar nämndens löne- och omkostnadsstater och den andra sådana kostnader, som mera omedelbart står i samband med omfattningen av den kursverksamhet som bedrivs. I princip innebär uppdelningen att de kostnader, som bör hänföras till nämndens verksamhet som ett rådgivande, planerande och organiserande utbildningsverk — i huvudsak personalkostnader — beräknas under löne- och omkostnadsanslagen, medan de med kursverksamheten omedelbart sammanhängande utbildningskostnaderna upptages för sig. Bland de senare utgör kostnaderna för deltagarnas resor och inkvartering (eller traktamenten) samt ersättningar för lärares, föreläsares och ej heltidsanställda kursledares medverkan de väsentligaste posterna.

Gentemot den föreslagna systematiken kan invändas, att ett fullständigt isärhållande av de angivna huvudsakliga kostnadsslagen i två delar icke i praktiken blir möjligt. Gränsen mellan nämndens befattning med att planera, anordna och leda kurser och vad som är att hänföra till direkta kurskostnader, blir i vissa fall oklar eller flytande.

Så sker exempelvis när någon vid nämnden heltidsanställd befattningshavare medverkar som kursledare eller föreläsare vid kurser, som nämnden anordnar. Alla egentliga utbildningskostnader för sådana kurser — till vilka kostnader föreläsar- och kursledararvoden hör — borde ju enligt den föreslagna principen bestridas från det särskilt beräknade utbildningsanslaget. I exemplet kommer emellertid en viss del av kurskostnaden, som eljest skulle ha utgjort ersättning för särskilt anlitate föreläsare eller kursledare, att belasta nämndens avlöningsanslag och ej kursanslaget. En förutsättning för godtagbar reda i kostnadsredovisningen synes därför vara, att bl.a. formerna för de vid statens personalutbildningsnämnd anställdas medverkan vid kurserna närmare regleras.

Vid beräkning av *avlöningsanslaget*, som slutgiltigt kan bestämmas först efter förhandlingar mellan statens avtalsverk och personalorganisationerna och följaktligen här endast kan beräknas överslagsvis, har utgångspunkten tagits i de nuvarande förhållandena inom personalutbildningsnämnden. Bland PUN:s f.n. nio heltidsanställda befattningshavare finns såväl anställda med självständigt beslutande och beredande uppgifter som personal på mellannivå och anställda med biträdesuppgifter. PUN:s nuvarande arbetsuppgifter torde utan undantag komma att ingå i det föreslagna utbildningsorganets be-



tydligt större verksamhetsfält. Utgångspunkten för PUB:s beräkning av lönekostnaderna har därför varit, att för befattningshavare i det nya organet med arbetsuppgifter motsvarande dem, som nu fullgörs av anställda vid PUN, tillämpa väsentligen likartade grunder för lönesättningen. Beredningen anger de överslagsvis beräknade lönebeloppen, angivna i 1965 års lönenivå, som en totalsumma för den föreslagna fasta personalen, varjämte beräknas vissa medel för anlitaandet av särskild expertis. Anslagsposten "Arvoden och särskilda ersättningar, bestämda av Kungl. Maj:t" är avsedd för arvoden till nämndens ordförande och ledamöter och har beräknats enligt gängse grunder.

Under det nya organets *omkostnadsanslag* beräknas på sedvanligt sätt ersättning för sjukvård m.m. samt reseersättningar. För befattningshavarnas tjänsteresor bör, som förut nämnts, den uppdelningen tillämpas, att endast resor som föranleds av uppdrag i samband med utbildningsnämndens funktion som planerande och rådgivande centralinstans för statsförvaltningens personalutbildning ävensom för inspektion o.dyl. bestrids från denna delpost, medan resor som gäller medverkan vid viss av nämnden anordnad kurs skall belasta det särskilda kursanslaget. Vidare bör kostnaderna för styrelseledamöternas resor och traktamenten vid sammanträden m.m. bestridas från reseanslaget.

Medel har beräknats även för publikationstryck, varmed avses främst meddelanden om utbildningsnämndens planerade kursverksamhet för längre perioder att delgivas myndigheter, personalorganisationer m.fl.

För engångsanskaffning av möbler, skrivmaskiner o. dyl. till det ytterligare 15-tal befattningshavare, som enligt förslaget tillkommer utöver nuvarande an-

ställda hos PUN, har en särskild anslagspost beräknats efter samråd med vederbörande i statskontoret. Därvid har även beaktats behovet av tekniska hjälpmedel för undervisningen, exempelvis bandspelare, projektionsapparater m.m. Behovet av viss årlig förnyelse av dylik materiel har beaktats vid beräkningen av expensposten.

Kostnaderna för den egentliga kursverksamheten under anslagsrubriken *Utbildningsverksamhet* bör i överskådlig hetens intresse delas på två särskilda anslagsposter, förslagsvis under rubrikerna *Reguljär kursverksamhet* och *För-söksverksamhet*.

Vid beräkning av dessa kostnader, som enligt vad sålunda sagts så nära som möjligt bör återspegla omfattningen av den egentliga "produktionen", dvs. kursverksamheten, framstår som naturligt att som den enhet eller "aktivitet", varmed kostnaderna för verksamheten skall variera, ange *antalet kurser* av viss typ. Andra tänkbara beräkningsgrunder vore att som enhet utgå från antalet kursdeltagare eller undervisningstimmar. Variation i fråga om antal deltagare motsvaras emellertid ej alltid av kostnadsvariation; omständigheterna vid kurserna kan vara olika och lärar- och ledarkostnader, hyror m.m. är i regel oberoende av antalet kursdeltagare. Den bästa grunden för statsmakternas granskning av anslagsbehovet torde därför vara att kursverksamhetens kostnader beräknas med utgångspunkt från antalet kurser av olika typ.

Kostnaderna för anslagsposten *Reguljär kursverksamhet* har beräknats med ledning av de faktiska kostnaderna för kurser som tidigare anordnats av nämnden, justerade med hänsyn till kostnads-läget vid mitten av år 1966. Till dessa kostnader har lagts vissa kostnader för kursdeltagarna, som tidigare legat på myndigheterna, nämligen kostnader för



resor samt för traktamenten dels under restid, dels, därest inkvartering ej kan ordnas av nämnden, under kurs-tid. Dessa kostnader föreslås av kontroll- och rationaliseringsskäl skola bestridas hos nämnden. Uppskattningen av dessa relativt betydande kostnader, vilka givetvis varierar i hög grad med kostnaden för inackordering på lämpligt kursinternat och andra omständigheter, måste med nödvändighet bli synnerligen oviss. När framdeles en särskild kursgård står till förfogande, bör underlaget för beräkningen bli säkrare.

Vid beräkningarna har vidare förut-satts att personalen vid utbildnings-nämnden liksom hittills svarar för kurs-ledning vid kanslistkurserna, kurserna för arbetsledande personal inom kontors- och motsvarande verksamhet och kurserna för relativt nyanställd biträdespersonal. Särskild, tillfälligt anställd kursledare har förutsatts för kurserna i administration och personalledning för högre statstjänstemän, amanuenskurs-erna, förhandlingsrättskurserna, ingen-jörskurserna samt för maskinistutbild-ningens båda kurstyper. För kursleda-re, som anställts tillfälligt, förutsätts från kursanslaget utgå ersättning för mistad lön och i förekommande fall även visst kursledararvode jämte kost-nader för inkvartering.

Vid beräkningen av kostnader för anlåtande av lärare har utgångspunkten varit att timarvoden utgår med under 1965 tillämpade belopp, men att ersät-ning för mistad lön eller traktamente normalt icke utgår. Kostnader för resor och för måltider i samband med före-läsningar inräknas i kurskostnaderna. Som tidigare nämnts har förutsatts att de vid utbildningsnämnden anställda befattningshavarna skall i ungefär sam-ma utsträckning som förut medverka i undervisningen vid vissa kurser.

Till kurskostnaderna har vidare hän-förts omkostnader för studiemateriel, läroböcker m.m., kursprogram, betygs-formulär, transporter o.dyl. De samman-lagda kostnaderna härför har beräknats i anslutning till PUB:s förut angivna bedömning av kursverksamhetens önskvärda omfattning för budgetåret 1967/68 och de praktiska möjligheterna att förverkliga dessa ambitioner.

För dispositionen av de medel som anvisas under anslagsrubriken *Reguljär kursverksamhet* bör gälla, att Kungl. Maj:t årligen efter förslag från utbild-ningsnämnden meddelar föreskrift om medlens fördelning på de olika kurs-typerna. Inom den meddelade ramen för varje kurstyp, angivande kursernas antal och beräknade kostnader, bör nämnden äga disponera medlen.

Därest besparingar skulle uppkomma, sedan det i Kungl. Maj:ts beslut angivna antalet kurser genomförts till lägre kostnader än som förutsetts i kostnads-ramen för ifrågavarande kurstyp, bör organet utan särskilt medgivande äga taga i anspråk överskottet för anord-nande av antingen ytterligare kurser av samma slag eller för kurser tillhörande annan förut godkänd typ. (Överföring av medel mellan olika kurstyper bör ej under andra förutsättningar få före-tagas utan särskilt Kungl. Maj:ts med-givande. Därest medlen för viss kurs-typ ej tages i anspråk på grund av att icke alla de kurser, bemyndigandet om-fattar, kommer till stånd, bör motsva-rande proportionella besparing sålunda ej få användas utan sådant medgi-vande.)

Det kursprogram för 1967/68, som i det följande lagts till grund för beräk-ningen av anslagsposten till Reguljär kursverksamhet, motsvarar icke till fullo den omfattning av verksamheten, som PUB räknat med som erforderlig och önskvärd i samband med den nya



organisationen. Det angivna programmet har godtagits som en realistisk beräkning av vad det nya organet ungefärligen kan orka med under det första året. Fortsättningsvis bör man räkna med en mera avsevärd intensifiering av kursverksamheten, bl.a. som en följd av att utvecklings- och planeringsarbetet resulterat i nya kurstyper, som försöksvis prövats och sedan flyttats över i det reguljära programmet. Då emellertid i samband med omorganisationer trängande krav på ökat antal kurser av reguljär typ kan komma att ställas, bör Kungl. Maj:t ha möjlighet att möta dessa behov genom bemyndiganden för nämnden att disponera ytterligare medel. På grund härav bör anslagsposten till Reguljär kursverksamhet upptagas förslagsvis.

Utgångspunkten för beräkningen av medel under anslagsposten *Försöksverksamhet* har varit de synpunkter på behovet av nya kurstyper, som tidigare (sid 18 f) framlagts. Det är väsentligt att sådan försöksverksamhet kontinuerligt drives och att utnyttjandet av nämndens utvecklingsarbete icke hämmas av brist på medel. För igångsättande av kurser av ny typ krävs, som förut angivits, särskild prövning och medelstildelning av Kungl. Maj:t.

Någon närmare precisering av kostnaderna för denna verksamhet har av naturliga skäl icke kunnat göras. Det föreslagna beloppet 400 000 kronor motsvarar icke mer än kostnaderna för 2 à 3 internatskurser om tre veckor vardera av den typ som f.n. anordnas för högre förvaltningstjänstemän, jämte kostnader för deltagande från statens sida i en av SAF anordnad kurs för utbildningsledare, allt beräknat med utgångspunkt från kostnadsläget våren 1966.

Under en tredje anslagspost, benämnd *Förvaltningspraktik*, torde framdeles

böra upptagas medel för handledararvoden, resekostnadsersättningar och traktamenten, som är hänförliga till den av PUB föreslagna obligatoriska förvaltningspraktiken för amanuenser. För närmare uppskattning av kostnaderna för denna verksamhet till den del de icke avser befattningshavare i statens personalutbildningsnämnd och ett något ökat antal amanuenskurer hänvisas till PUB:s förut framlagda förslag i ämnet (SOU 1965:75).

Med hänvisning till vad förut sagts beräknas *avlöningsanslaget* enligt följande:

#### Avlöningsstat

1. Avlöningar till tjänstemän, förslagsvis .....	750 000:—
2. Arvoden och särskilda ersättningar, bestämda av Kungl. Maj:t, förslagsvis ...	30 000:—
3. Ersättningar till experter och sakkunniga, förslagsvis	45 000:—
	<hr/>
	Kronor 825 000:—

*Omkostnadsanslaget* beräknas enligt följande:

#### Omkostnadsstat

1. Sjukvård m.m., förslagsvis	1 000:—
2. Reseersättningar, förslagsvis	5 000:—
3. Expenser, förslagsvis <sup>1</sup> .....	44 000:—
4. Publikationstryck .....	10 000:—
5. Engångsanskaffning .....	75 000:—
	<hr/>
	Kronor 135 000:—

Anslaget till *Utbildningsverksamhet*, uppdelat i två förslagsvis beräknade anslagsposter, beräknas till ett förslagsvis upptaget belopp av 2 000 000 kr.

Posterna torde förslagsvis bära beräknas enligt följande:

<sup>1</sup> Därvid har beräknats för bränsle, lyse och vatten 4 000 kr., för städning och renhållning 15 000 kr. samt för övriga expenser 25 000 kr.

**Reguljär kursverksamhet, förslagsvis:**

**Försöksverksamhet, förslagsvis,**

Byråchefskurser 2 .....	95 000:—
Förhandlingsrättskurser 7 ...	95 000:—
Amanuenskurser 8 .....	300 000:—
Ingenjörskurser 4 .....	100 000:—
Kanslistkurser 5 .....	285 000:—
Maskinistkurser 2 .....	250 000:—
Påbyggnadskurs för maski-	
nister 1 .....	250 000:—
Kontorsarbetsledarkurser 6 ...	90 000:—
Biträdeskurser 45 .....	135 000:—

Kronor 1 600 000:—

att bedrivas efter Kungl.	
Maj:ts prövning i varje sär-	
skilt fall .....	400 000:—
	Kronor
	400 000:—
<b>Totalt Kronor</b>	<b>2 000 000:—</b>

... för riksdagen utlåtande och andra ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...

... riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...

... riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...

... riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...

... riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...

... riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...  
 riksdagen utlåtande ...



## KAPITEL VI

### Främjande av enskilda studier av synnerlig betydelse från tjänstesynpunkt

Det är naturligt att staten, om den nu avser att gå in för en ny giv på personalutbildningens område och tillskapar ett särskilt centralt utbildningsorgan för ändamålet, också visar ökat intresse för att stödja sådan för de anställda nyttig vidareutbildning, som äger rum utanför det egna verkets och personalutbildningsnämndens kurser.

Här bortses från den allmänna problematiken i vad mån staten skall särskilt stödja de statsanställdas strävan efter en förbättrad skol- och yrkesutbildning utan samband med verksamhetsområdet. Det kan för visso te sig lockande för en statlig verksamhetschef att som en god arbetsgivare söka förhjälpa en begåvad expeditionsvakt att ta studenten och gå igenom socialhögskola eller för en regementschef att ge en duktig furir chansen att studera till civilingenjör på statens bekostnad, gärna med bitanken att därigenom i framtiden lätta försvarsväsendets ingenjörskraft. För staten, som tillika är huvudman för det allmänna skol- och yrkesutbildningsväsendet, hör det till de vanskliga problemen att såsom arbetsgivare i större omfattning bevilja speciella förmåner åt dem, som hamnat i dess tjänst, utöver de bidrag eller lån som utgår enligt allmänna grunder för studerande.

Givetvis kan staten invändningsfritt uppmantra personalens studieintresse genom smärre bidrag och dylikt, exempelvis genom att täcka kostnader för

korrespondensundervisning och andra fritidsstudier, även om dessa inte har direkt samband med tjänsten. Erinras må att i 1966 års statsverksproposition under Gemensamma frågor (punkt 5) utverkats ett riksdagens bemyndigande att från myndigheternas omkostnadsanslag (expensposten) täcka dylika kostnader utan inhämtande av Kungl. Maj:ts medgivande i varje enskilt fall. Chefen för civildepartementet anförde bl.a. följande:

Möjligheter bör även finnas för myndighet att svara för anmälningsavgifter vid konferenser, informationsdagar, studiebesök, utflykter etc. Andra kostnader som myndigheten helt eller delvis bör kunna bestrida är avgifter för deltagande i studiecirkelverksamhet, korrespondensundervisning eller andra fritidsstudier. Förutsättning för att medel i här angivna och likartade fall skall utgå bör vara, att myndigheten bedömer ändamålet vara angeläget. — Kungl. Maj:t bör efter framställning av myndighet kunna ställa visst begränsat belopp till myndighets förfogande för att bestrida kostnaderna för sådana åtgärder.

Genom cirkulär den 29 juni 1966, nr 381, har föreskrifter i ämnet utfärdats. Kungl. Maj:t har därvid förklarat, att myndighet, åt vilken särskilda medel för ändamålet inte anvisats, äger utan särskilt medgivande av Kungl. Maj:t av expensmedel härför taga i anspråk ett sammanlagt belopp motsvarande högst tio kronor för var och en av de arbetstagare, som genomsnittligt



beräknas vara anställda under budgetåret.

Det personalutbildningsproblem, som i det följande skall diskuteras, är i vad mån åtgärder är påkallade för att uppmuntra till sådana studier utanför verket eller statens personalutbildningsnämnd, som på ett påtagligt sätt tjänar ämbetsverkets intresse.

Enligt 28 § 5 p. Saar kunde åt tjänsteman, tillhörande grupp 2, vid tjänstledighet för »iakttagelser, studier eller arbete av betydelse för verket eller för tjänstemannens kompetens för viss uppgift eller befattning inom verket» beviljas oavkortad lön *dels* där Kungl. Maj:t eller, efter Kungl. Maj:ts bemyndigande, vederbörande myndighet så förordnade med hänsyn till att iakttagelserna, studierna eller arbetet prövades »på ett påtagligt sätt kunna tjäna verkets intressen», *dels ock* då tjänstledighet erhållits för deltagande på egen begäran i utbildningskurs vid verket. I andra fall utgick lön med B-avdrag sammanlagt högst 120 dagar under loppet av fem på varandra följande kalenderår, dock aldrig mer än 120 dagar av den tid en tjänsteman stod i en och samma lönegrad.

Enligt huvudbestämmelserna i AST — som gäller fr.o.m. den 1 januari 1966 — ges i 19 § A p. 6 b) föreskriften, att vid tjänstledighet för studier tillämpas B-avdrag sammanlagt 240 dagar under loppet av tio på varandra följande kalenderår, »om arbetsgivaren finner studierna angelägna från tjänstesynpunkt; dock skall, när fråga är om studier som av arbetsgivaren prövas vara synnerligen betydelsefulla från tjänstesynpunkt eller om utbildningskurs vid verket, intet avdrag tillämpas för tjänstledighetstiden». I övrigt tillämpas C-avdrag. Bestämmelsen gäller för ordinarie och extra ordinarie tjänstemän samt i huvudsak sådana extra tjänste-

män, som haft minst 6 månaders anställning. Med arbetsgivaren skall enligt 6 § 9 mom. AST avses statens avtalsverk eller myndighet som avtalsverket bestämmer, såvida icke Kungl. Maj:t föreskriver annat. I anslutning härtill har avtalsverket föreskrivit, att vid prövning av frågan huruvida studier är *synnerligen betydelsefulla från tjänstesynpunkt* vederbörande myndighet icke äger utöva befogenhet som tillkommer arbetsgivaren annat än om Kungl. Maj:t så föreskriver. Bestämmelsen utsäger icke, huruvida det är avtalsverket eller Kungl. Maj:t som prövar, om studierna är så betydelsefulla ur tjänstesynpunkt att oavkortad lön må utgå. Genom kungörelse den 21 april 1966 (SFS nr 107) har Kungl. Maj:t emellertid meddelat uttrycklig föreskrift, att befogenhet som enligt förenämnda 19 § A p. 6 b) AST i detta hänseende tillkommer arbetsgivaren skall vara förbehållen Kungl. Maj:t eller utövas av den myndighet som Kungl. Maj:t bestämmer särskilt.

Frågan om förutsättningarna för och tidslängden för åtnjutande av lön utan avdrag eller lön med B-avdrag vid studier är ju numera förhandlingsfrågor. Här skall därför endast, mot bakgrunden av tidigare gällande praxis, diskuteras det rent administrativa spørsmålet om det för ämbetsverken innefattar en för stor omgång att behöva skriva till Kungl. Maj:t även vid *kortare kurser utom verket*. Programmet kommer kanske så sent, att den administrativa omgången hindrar ett Kungl. Maj:ts avgörande före kursens början och därigenom begränsar den praktiska nyttan av dessa personalutbildningsmöjligheter. Det är ju viktigt även för statens del att betydelsefulla utbildningstillfällen icke av sådan anledning försittes. Mot värdet av en större frihet för ämbetsverken får givetvis vägas riskerna



av att myndigheterna kan tillämpa en inbördes växlande och kanske mera generös bedömning av vilka studier som är synnerligen betydelsefulla ur tjänstesynpunkt än Kungl. Maj:t skulle ha gjort.

Under Saar:s tillämpning har Kungl. Maj:t i ringa utsträckning lämnat generella bemyndiganden åt vederbörande myndigheter att pröva frågor om oavkortad lön vid studier. Kungl. Maj:t (huvudsakligen i civildepartementet) har däremot prövat ett mycket stort antal enskilda ärenden om oavkortad lön vid studier och i en del av fallen även beslutat om särskilda förmåner i samband därmed. Därjämte har Kungl. Maj:t regelmässigt i samband med prövning av kursförslag, som utarbetats av PUB, och anvisande av medel för kursernas genomförande i PUN:s regi lämnat föreskrifter om rätt för deltagarna i sådana kurser att åtnjuta oavkortade löneförmåner. Motsvarande gäller vid länsstyrelsernas utbildningsnämnds verksamhet. Detta betyder att kurserna bedömts i angelägenhetsgrad vara jämställda med verkens egna kurser.

Det är kanske svårt att få något säkert grepp om av Kungl. Maj:t tillämpad praxis i enskilda fall. PUB har gjort en genomgång av dylika ärenden, som Kungl. Maj:t (i civildepartementet) prövat under en period avseende 2/3 år, nämligen januari—augusti 1963.

Vid ett studium av sammanställningen kan man känna sig undrande, varför en del ämbetsverk inte förekommer där. Man har nämligen anledning att med säkerhet antaga att personal därifrån gått på kurser utanför verken. Man frågar sig då, om tillämpningen av sagda bestämmelse i Saar möjligen inte har för vissa ämbetsverks del satts ur spel genom att dessa ämbetsverk helt enkelt beordrat befattningshavare

att delta i dylika utomverkskurser såsom tjänsteuppdrag. Det kan självfallet i vissa fall vara tveksamt, var gränsen går mellan å ena sidan deltagande i kurser och konferenser och å andra sidan tjänsteutövning. En byråchef exempelvis i socialstyrelsen kan ju i tjänsten delta i en konferens för att där representera styrelsen, för att meddela eller inhämta informationer med avseende å det egna verksamhetsområdet. Men om en byråchef i ett tekniskt verk reser till Kungälv för att under en vecka genomgå en Svenska teknologföreningens kurs i transistorteknik eller i gatubelysningen ur trafikteknisk synpunkt, kan deltagandet självfallet vara synnerligen angeläget ur verkets synpunkt, men det torde vara svårt att göra gällande, att han deltar i tjänsten. På skolbanken i Kungälv kan han svårligen anses fullgöra de tjänsteåligganden, för vilka han har anställts. En praxis att ämbetsverk i tjänsten kommenderar befattningshavare att delta i dylika kurser med full lön jämte traktamente och resekostnadsersättning kan knappast vara förenlig med det anförda stadgandet i Saar eller dess motsvarighet i AST. Blotta förekomsten av sagda bestämmelser med gjorda förbehåll för Kungl. Maj:ts prövning måste enligt vanliga tolkningsregler anses vara ett viktigt tolkningsdatum vid bedömning av vad som skall vara tjänsteuppdrag och vad som skall vara studier med tjänstledighet. Det är i övrigt ovisst i vad mån en tjänsteman kan beordras att utan egen önskan delta i utbildning, såvida särskilda föreskrifter icke meddelats därom (så har skett inom försvarsväsendet, exempelvis i Kungl. Maj:ts instruktion för militärhögskolan, enligt vilken försvarsgrenscheferna kommenderar officerare till kursdeltagande).

En annan svårighet för tjänstemäns



deltagande i dylika kurser utom verken är de ofta rätt ansevärdiga *kursavgifterna* m.m. För bestridande av dylika kostnader har verken vanligen inga medel. Hos affärsverken torde man dock kunna låta sådana kostnader gå på driftmedlen. Den vanliga gången torde då bli att antingen den enskilde får betala avgiften med hänsyn till den egna nyttan av kursen eller också beslutar Kungl. Maj:t om anvisande av medel härför. Om inga andra möjligheter står till buds, täcks därvid kostnaden från vederbörande departements anslag till extra utgifter. Stundom testas vid prövningen i Kungl. Maj:ts kansli angelägenheten av kursen enligt fackdepartementets bedömning genom att för oavkortad lön förutsättes att dess anslag till extra utgifter skall belastas med kostnaden för kursavgifter, resor o. dyl. Det innebär ofta en hård prövning.

Vad angår rese- och traktamentskostnader må erinras att enligt 36 § 4 mom. AST (huvudbestämmelserna) efter beslut av arbetsgivaren ersättning vid annan resa än tjänsteresa, i fall då särskilda skäl föreligger, må utgå, även om så inte följer av bestämmelserna i övrigt i samma paragraf. Genom denna »ventil» finns således en möjlighet att resekostnadserättning och traktamente kan utgå vid resa till och från utbildningsplats. Såväl före 1 januari 1966 som sedermera har sådana förmåner reglerats av Kungl. Maj:t genom särskilda beslut, avseende antingen viss utbildningskurs eller viss studieresa i ett individuellt fall.

I förenämnda kungörelse den 21 april 1966, nr 107, har det icke angetts vem som är arbetsgivare i 36 § 4 mom. AST. Det torde innebära, att avtalsverket eller myndighet som avtalsverket bestämmer, är att anse som arbetsgivare i nämnda sammanhang.

Kungl. Maj:t är dock oförhindrad att genom särskilt beslut reglera ifrågavarande förmåner, om så befinnes lämpligt. Enligt vad som erfarits från civildepartementet är avsikten att förmåner enl. 36 § 4 mom. AST även framdeles skall regleras av Kungl. Maj:t i här berörda utbildningsfall.

Tilläggas må att förmåner av fri inkvartering och förplägnad resp. traktamente under här behandlade utbildningskurser o.dyl. inte är reglerade genom bestämmelser i avtal. Beträffande sådana förmåner krävs således framdeles liksom hittills särskilda beslut av Kungl. Maj:t.

För att främja möjligheterna att utnyttja icke-statliga kurser m.m., i vilka deltagandet är av synnerlig betydelse ur tjänstesynpunkt och där motsvarighet icke finnes inom statsverket, vill PUB föreslå att staten-arbetsgivaren skall lämna ämbetsverken i gemen en viss prövningsrätt rörande oavkortad lön vid tjänstledighet för studier jämte en befogenhet att bestrida därmed förenade kursavgifter, resor och uppehälle (helt eller delvis) med anlitan av omkostnadsanslagen inom ramen av anvisade medel. Det förefaller, som om de allra flesta praktiska behov skulle klaras av utan större omgång, om ämbetsverken i gemen av Kungl. Maj:t bemyndigades att bevilja oavkortade löneförmåner vid dylika *kurser under högst en vecka* samt att från omkostnadsanslaget bestrida motsvarande kursavgifter, resor och kostnader för uppehälle å kursorten.

Vid personalutbildningen utgöres i regel den stora, ofta dolda kostnaden av de bibehållna löneförmånerna. En viss försiktighet måste därför iakttagas vid utformningen av en dylik fullmakt, även om man hyser ett avsevärt förtroende för att dylika frågor av verken skulle prövas objektivt och under



iaikttagande av rimligt kostnadsmedvetande. Gäller det längre kurser, är det befogat att Kungl. Maj:t med hänsyn till kostnadernas storlek förbehåller sig prövningsrätten i förhållande till ämbetsverk, som ej erhållit särskilt bemyndigande. I sådana fall må den enskilde eller verket ta på sig besväret att i god tid skriva till Kungl. Maj:t och begära tillstånd jämte medgivande att få kurskostnaden m.m. bestridd från verkets omkostnadsanslag (anslagsposten till övriga expenser eller anslagsposten till reseersättningar).

PUB hemställer, att Kungl. Maj:t i

samband med tillkomsten av det nya personalutbildningsorganet måtte vidtaga åtgärder i här angivet syfte. Där- est det vid utfärdandet av ett dylikt be- myndigande för ämbetsverken i gemen skulle anses erforderligt att vid tillämp- ningen säkra en någotsånär enhetlig bedömning, kan det givetvis ske ge- nom att Kungl. Maj:t föreskriver sam- råd med det nya utbildningsorganet i dylika ärenden. Sådant samråd kan även utan föreskrift vara önskvärt för utrönande av om den ifrågasatta kur- sen saknar statlig motsvarighet.

Kungl. Maj:t  
För att förenliga möjligheterna till en  
nyttja för stället för att kunna  
behållas ut av stämman i stället  
ut lämnas exempel och där med  
det inte föres som stämman  
PUB föreslå att stämman  
skall jämna stämman i Kungl. Maj:t  
viss prövningstid för att kunna  
för vid tjänstbedörelse för stämman  
i en bedörelse till bedörelse därmed  
förordade kursavgifter resor och annat  
hålla till efter bedörelse med förändring  
av omkostnadsdelen som stämman  
ansvarande medel. Det föreslås som att  
de efter detta särskilda bedörelse  
skall av sin stämman om att  
bedörelsen i stämman av Kungl. Maj:t  
brunnande till bedörelse av stämman  
bedörelsen vid detta stämman  
högt en bedörelse om från stämman  
bedörelsen bedörelse med stämman  
kursavgifter resor och kostnader för  
uppbörda i kursen.

med förenliga kursavgifter den 21 ap-  
ril 1908 nr 107 har det lika begärts  
som som är utbetald i 20 & 4 mån-  
AST. Det torde innebära att stäm-  
verket eller myndighet som stäm-  
verket bestämmer är att anses som  
utbetald i nämnda sammansättning

## BILAGA A

### *Till Konungen*

Inom personalutbildningsberedningen (PUB) har en särskild arbetsgrupp, bestående av beredningens ordförande, regeringsrådet H. Klackenbergs, och ledamöterna överdirektören P. A. V. Tammelin, försäkringsdomaren N. C. E. Wildeman och direktör A. B. Östergren samt de jämlikt chefs för civildepartementet beslut den 24 november 1961 tillkallade experterna, generaldirektören O. Karleby, kanslirådet N. E. B. Fjellander och rektorn L. G. Sköld, haft i uppdrag att utreda behovet av administrativ utbildning för högre statstjänstemän och att, om så skulle befinnas påkallat, för beredningen framlägga förslag till försöksverksamhet. Delegationen har till PUB överlämnat en den 7 juni 1963 dagtecknad *PM angående behovet av administrativ ledarutbildning jämte förslag till en försökskurs i administration och personalledning m.m. för högre statstjänstemän* (återgiven i det följande).

Beredningen, som från olika håll sökt inhämta erfarenheter av högre förvaltningsutbildning, har vid olika tillfällen övervägt frågan om behovet av sådan utbildning för svenskt vidkommande och hur sådan utbildning bäst skulle kunna ordnas. Beredningen har kommit till slutsatsen, att ett påtagligt behov av ledarutbildning föreligger för statsförvaltningens del, och har efter övervägande av delegationens förslag funnit det angeläget, att en försökskurs i enlighet med av delegationen utar-

betade riktlinjer kommer till stånd snarast möjligt.

Med överlämnande av det av delegationen utarbetade utredningsmaterialet hemställer beredningen, att Kungl. Maj:t måtte

*dels* bemyndiga nämnden för utbildning vid centrala verk m.m. att i huvudsaklig överensstämmelse med delegationens för högre förvaltningsutbildning förslag, under hösten 1963 i samråd med statssekreteraren i civildepartementet anordna en internatskurs för högst 20 relativt nyutnämnda avdelningschefer, byråchefer och avdelningsdirektörer (motsvarande) inom statsförvaltningen samt att utse kursledare och lärare ävensom kursdeltagare,

*dels* för bestridande av de direkta kurskostnaderna anvisa 36 000 kronor från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget till viss utbildningsverksamhet, att utbetalas efter attest av statssekreteraren i civildepartementet,

*dels* ock medgiva att kursdeltagare under tjänstledighet för genomgående av kursen må uppbära oavkortad lön jämte i förekommande fall resekostnadsersättning och traktamente för resa från hemorten till kursorten och åter; skolande dessa kostnader bestri-  
das från vederbörande myndigheters avlönings- resp. omkostnadsanslag.

Stockholm den 18 juni 1963.

*Henrik Klackenbergs*

*Fingal Ström*



**PM ang. behovet av administrativ ledarutbildning jämte förslag till en försökskurs i administration och personalledning m.m. för högre statstjänstemän**

Ett av de viktigare konkreta utbildningsspörsmål, som PUB enligt sina direktiv har att utreda, är frågan om anordnande av högre förvaltningsutbildning inom statsförvaltningen. Beredningen har anbefallt att med viss förtur inkomma med förslag i ämnet till Kungl. Maj:t. Erfarenheterna vid de av professor G. Heckscher med stöd av statsmedel ledda tre försökskurserna 1958/59—1960/61 vid dåvarande Stockholms högskola hade enligt departementschefens mening bekräftat, att behov föreligger av högre förvaltningsutbildning inom den svenska statsförvaltningen. Olika uppfattningar hade emellertid yppats om utbildningens innehåll och målsättning, dess förläggning, urvalet av deltagare m.m. Beredningen borde upptaga dessa problem till bedömning.

PUB har tidigare fått del av redogörelser för nämnda försökskurser och har vid ett sammanträde haft föredragning härom av professor Heckscher. Framställningen återkommer fortsättningsvis i olika sammanhang till erfarenheterna av dessa försökskurser, och jämförelser görs mellan inriktningen och uppläggningsen av dem och den här föreslagna ledarutbildningen.

Inledningsvis skall diskuteras den principiella betydelsen av utbildning för ledarfunktionerna i statlig förvaltningsverksamhet och den lämpliga inriktningen av sådan utbildning.

**Syftet med administrativ ledarutbildning**

Numera betonas det ofta, hur viktigt det är att cheferna för företag eller av-

delningar inom företag utför sina ledaruppgifter på tillfredsställande sätt. I vårt land har den uppfattningen kanske i högre grad förts fram inom den enskilda företagsamheten än av företrädarna för den statliga verksamheten. Både i de skandinaviska grannländerna och på andra håll utomlands har emellertid ledarfunktionens betydelse och ledarutbildningens problem i statligt och kommunalt förvaltningsarbete ägnats väsentligt mera uppmärksamhet än hos oss.

För den följande diskussionen av ledarutbildningen inom offentlig förvaltning har det varit en stor fördel att kunna utnyttja de analyser av hit hörande problematik, som under senare år utförts av kommittéer i Norge<sup>1</sup> och Danmark<sup>2</sup>, ävensom de praktiska erfarenheterna av norska kurser för administrativ ledarpersonal. PUB har tidigare erhållit rapporter rörande nyssnämnda utredningsresultat. Delegationen har vidare med behållning tagit del av uppläggningsen utav Svenska arbetsgivareföreningens kurser i företagsledning och även av det praktiskt pedagogiska genomförandet av denna kursverksamhet på Yxtaholm.

<sup>1</sup> Jfr *Instilling om opplæringsproblemerne i statsforvaltningen*, avgitt av Opplæringskomitéen av 1956 (formann prof. Rolf Waaler, sekr. underdir. Gunnar Germeten) jämte Lønns- og prisdepartementets *Stortingsmelding av 17. febr. 1961 (nr. 49 1960-61)* om Opplæringsproblemerne i statsforvaltningen.

<sup>2</sup> Jfr *Efteruddannelse af akademiske tjenstemaend i centraladministrationen*, Betaenkning til Forvaltningsnaevnet fra en 1 januar nedsatt arbejdsgruppe (Bet. nr. 256/1960; formand kontorchef E. Albrechtsen) jämte *Efteruddannelse af statens og kommunernes administrative personale*. I. Betaenkning afgivet af Udvalget vedrørende centraladministrationens personalepolitik (Bet. nr. 311/1962; formand departementschef E. Dige, sekr. sekretaer Eigil Jensen).



Även om det svenska förvaltnings-systemet har betydande särdrag och avvikande traditioner, torde det inte kunna råda någon tvekan om att även hos oss gäller den allmänna iakttagelsen, att det är av avgörande betydelse för en offentlig förvaltning vilken förmåga cheferna inom dess olika enheter och deras underavdelningar har att leda underställd personal till en effektivt och smidigt fungerande verksamhet. Byråer och avdelningar i ett svenskt ämbetsverk är ju i många fall relativt självständigt arbetande enheter. Det torde icke tarva någon närmare belysning i hur hög grad både det mänskliga arbetsmaskineriets sätt att fungera och andan på en byrå eller avdelning kan vara beroende av chefs förmåga att leda organisationens verksamhet. Givetvis gäller motsvarande i väsentlig mån beträffande verksamheten och verkets funktionsförmåga.

Det kan alltid diskuteras i vad mån ledarförmåga kan grundläggas eller förbättras genom teoretisk utbildning. Inom ett befordringssystem som det svenska, där »förtjänst och skicklighet» enligt regeringsformens krav skall läggas till grund för utnämningarna, kommer det givetvis många gånger att brista avsevärt i ledarskap hos byråchefer och andra, i den mån den skicklighet, som normalt ligger till grund för utnämningarna, främst är hänförlig till andra områden. Byrå- och avdelningschefer lär företrädesvis bli befordrade såsom specialister inom sina fackområden, medan det torde kunna antagas att vid utnämning av verksamchefer i allmänhet tas större hänsyn till ledarförmågan.

Vad utbildning kan åstadkomma till förbättring av ledarförmågan är svårt att visa på detta liksom andra områden, där man gärna talat om den naturliga fallenhetens och den medfödda

begåvnings stora betydelse. Man torde emellertid kunna utgå ifrån att teoretiska insikter i ämnesområdet och en medveten inriktning av intresset på ledarfunktionens problem i allmänhet bör vara till hjälp en bra bit på vägen att bli en bättre ledare och att en dylik teoretisk utbildning i vart fall inte gärna kan skada någon i hans strävanden åt det hållet. Det har dock samlats och systematiserats omfattande erfarenheter av ledarfunktionens eller — i vidsträckt mening — arbetsledningens problem. Detta erfarenhetsmaterial och därav dragna slutsatser bör det vara viktigt för tjänstemän, som fått chefsfunktioner att ombesörja inom förvaltningen, att ta del av i relevanta delar. Förvisso är en mycket betydande del av erfarenhetsrönen från handels- och industriföretagen av starkt begränsat värde eller svåra att tillämpa inom den offentliga förvaltningsverksamheten. Men den verksamhet, som staten driver, är nu till dags av mångskiftande slag och har delvis nära beröringspunkter med enskild företagsamhet. Det bör betonas att man överhuvudtaget kan få bättre perspektiv på de egna problemen genom kännedom om andras erfarenheter, och systematiskt upplagda studier bör kunna rikta uppmärksamheten på väsentliga spörsmål. Inom ett arbete av sådan art som statlig förvaltningsverksamhet behöver man icke vara orolig för att den egna handlingsförmågan skall bli lidande av att man teoretiskt väger och diskuterar olika alternativa lösningar av ledarskaps problem. Tvärtom bör detta vara ägnat att utveckla den egna förmågan att på basis av rationella överväganden välja den ändamålsenligaste handlingslinjen och därigenom minska riskerna både för intuitivt valda, på längre sikt ohållbara lösningar och för oreflekterad bundenhet vid traditionella eller



föråldrade handlingsmönster. Det senare är självfallet den normalt mest närliggande risken i sådan administrativ verksamhet, som skall fylla krav på rättssäkerhet.

### **Till vilken tjänstenivå bör ledarutbildningen lämpligen förläggas?**

Vid uppläggningsen av en ledarutbildning för statsförvaltningen synes det åtminstone tills vidare vara lämpligt att utgå från det läge, där tjänstemannen normalt på allvar ställs inför ledarproblemen, eller som regel vid en tidpunkt *strax efter utnämningen till byrå- eller avdelningschef*. Pedagogiskt är detta en lämplig tidpunkt. Då har dessa problem aktualiserats för honom, han känner själv behov att orientera sig på området. Detta är ett något högre stadium än det som avsågs vid försökskurserna vid Stockholms universitet och innebär ett annat urvalssystem än det som tillämpades vid dessa kurser (se nedan).

Att låta ämbetsverken utvälja deltagare till ledarutbildningen innefattar vissa administrativa vanskligheter och kan både bland de utsedda och de förbigångna vålla missförstånd och besvikelser. Naturligtvis vore det en fördel om utbildningsorganisationen hade en central överblick över vilka, som vore de skickligaste och lämpligaste ledarämnena inom förvaltningen, och i allmänhet kunde stå som rådgivare åt regeringen vid byråchefsutnämningar o.dyl. Om man komme därhän genom ett tidigareläggande av ledarutbildningen, vore det ett starkt skäl för denna. Men det synes vara att sträcka utbildningsorganisationens ambitioner orealistiskt långt och skulle säkerligen innebära ett överskattande av möjligheterna att i samband med kursverksamhet bedöma människors skicklighet och

lämplighet för ledande arbetsuppgifter. Verksledningarnas bedömning av prestationerna på den tidigare arbetsplatsen, om ock i specialuppgifter, torde under alla förhållanden böra innebära ett väsentligt underlag för befordringarna. Det synes rimligt att vid uppläggande av ledarutbildningen utgå från det vanliga rekryteringssystemet och bygga valet av deltagare i utbildningen på personliga ansökningar i huvudsak från dem, som hamnat i ledarsituationen genom redan erhållen utnämning. Åtminstone under uppbyggnaden av en ledarutbildning, där resurserna och antalet deltagare är begränsade, synes det därjämte rimligt att inrikta resurserna på och erbjuda möjligheter att deltaga för dem, som bedömes vara i främsta rummet i behov av denna utbildning. Kurser, grundade på ett sådant deltagarurval, kommer också att erbjuda den pedagogiska fördelen att arbeta med ungefärligen likställda befattningshavare, visserligen med varierande erfarenheter bakom sig men med samma aktuella behov av ledarutbildning. Vad nu sagts bör endast uppfattas som en allmän riktning för uppläggningsen av ledarutbildningen och för deltagarurvalet och bör icke utgöra något principiellt hinder för att i undantagsfall medtaga andra deltagare.

Vid övervägande av innehållet i en försöksvis anordnad ledarutbildningskurs synes med hänsyn till det förut anförda lämpligt, att utgångspunkt tages i de nya funktioner, som en tjänsteman får, när han befordrats till byråchef, avdelningsdirektör, avdelningschef eller motsvarande. I sin nya ställning skall han alltfört ofta vara specialist inom sitt ämnesområde. Som sådan chef står han vanligen som specialist över ett bredare fält än det han tidigare inmutat, kanske som den främs-



te företrädaren för facket. Det nya och kanske vanskeligaste i hans situation är att han därjämte i större omfattning skall leda andras arbete och bära det primära ansvaret för att den grupp människor, som tillhör hans enhet, fungerar som en effektiv arbetsorganisation. Man brukar sammanfatta det så, att han skall leda, planlägga, kontrollera arbetet inom enheten och i viss mån också svara för att den är ändamålsenligt organiserad.

Försökskurserna vid Stockholms universitet åsyftade ävenledes att få deltagare, som kunde sägas vara ungefär likställda inom den administrativa hierarkien, men som nyss nämnts inriktade man sig på befattningshavare i något lägre tjänsteställning än byråchefer, nämligen endast personal i skiktet förste byråsekreterare — byrådirektör eller motsvarande. Så till vida styrdes urvalet, att inbjudan riktades till departementen samt till ett antal särskilt uttagna verk och myndigheter, som anmodades att utse vardera en deltagare. För att i största möjliga utsträckning vidga kursdeltagarnas horisont inbjöds även företrädare för kommunal och enskild förvaltning samt för organisationsväsendet att delta.

Det för kurserna uppställda allmänna kravet, att deltagarna uppnått »ungefär samma ställning inom den administrativa hierarkien», synes i och för sig vara pedagogiskt mycket lämpligt och bör, som förut nämnts, någotsånär upprätthållas vid den i det följande skisserade ledarutbildningen. Graden av jämställdhet synes vid uttagning till de tre universitetskurserna ha tolkats ganska fritt och efter sammanvägning av flera skilda kriterier.

Bland deltagarna förekom exempelvis en kamrer vid ett industriföretag, en civilekonom vid ett försäkringsbo-

lag, en bankdirektör vid affärsbank, en budgetsekreterare, en major, en kommunalanställd socialinspektör och en ombudsman i en personalorganisation. Med kursdeltagare representerande så relativt skiftande verksamheter som i nämnda exempel får kravet på likartad ställning inom administrationen sägas närmast ha inneburit ett allmänt önskemål, att kursdeltagarna skulle ha förvärvat viss förvaltningsmässig erfarenhet under icke alltför kort tid och i uppdrag som kräver ett gott omdöme och kan medföra en icke ringa grad av självständigt ansvar.

Fördelarna med en likhet i kursdeltagarnas tjänsteställning torde ligga ej minst däri, att deltagarnas tidigare administrativa erfarenheter därigenom åtminstone i de flesta fall blir någorlunda jämförliga, ehuru långt ifrån ensartade. Kursprogrammet kan då uppgöras på grundval av en bestämd, relativt avancerad, gemensam nivå. Man torde kunna utgå ifrån att en motsvarande önskan påverkat urvalet av deltagare till de tre universitetskurserna även om det slutliga individuella urvalet icke legat i kursledningens händer; den styrning, som metoden medgivit, begränsas till urvalet av den myndighet, på vilken det egentliga personurvalet ankommit. För den här skisserade ledarutbildningen framstår emellertid ett i mera konkret mening homogent deltagarurval som väsentligt: deltagarna skall bestrida i någon mening *ledande* uppgifter, d.v.s. ha att under självständigt ansvar planlägga, organisera, leda och fördela, övervaka och bedöma underordnades arbete och därvid förutsättes att den underordnade personalens antal ej är alltför ringa. I den mån detta önskemål tillgodoses, blir det möjligt att vid kursplaneringen ej blott *utgå* från ett visst erfarenhetsunderlag, utan jämväl *inrikta un-*



*dervisningen* på sådant kunskapsstoff som relevant och omedelbart anknyter till kursdeltagarnas aktuella situation som ledare i angiven bemärkelse. Därmed har också markerats, att kursen i första hand tillkommit för att vara till praktisk förvaltningsnytta. Med den begränsning av deltagare till statliga tjänstemän i förvaltningsmässig ledarverksamhet, som här föreslagits, synes den angivna målsättningen samtidigt erhålla en både starkare, funktionell motivering och kunna tillgodoses i större utsträckning än vid universitetskurserna. Det må sålunda redan här understrykas, att målet för den i det följande skisserade ledarutbildningen blir betydligt avvikande från målsättningen för universitetskurserna. Förhållandet belyses närmare i ett senare sammanhang.

### Utbildning för olika ledaruppgifter

Som underlag för bedömandet av vad en ledarutbildning på ifrågavarande nivå i främsta rummet bör innehålla skall här endast poängteras *de viktiga momenten i byråchefens ledaruppgifter*.

Det kan diskuteras i vad mån det är byråchefens eller verkschefens uppgift att svara för att målsättningen för byråns verksamhet, sådan den framgår av lagar, författningar och förarbeten, i sak blir uppfylld. Båda har väl skyldigheter i det hänseendet. Byråchefen har åtminstone att tillse att hans underordnade i erforderlig omfattning har bestämmelsernas syfte och motiv klara för sig. Detta är en naturlig men kanske ej sällan försummad informativ ledaruppgift.

När man talar om planläggningen av arbetet som chefsuppgift, tänker man ofta närmast på den mera inskränkta uppgiften att avgöra vilka ärenden som

skall behandlas med prioritet och att fastställa tidsfrister för när andra slag av ärenden skall vara klara samt att utöva den erforderliga kontrollen över att denna tidsplanläggning blir fullgjord, måhända också tillsyn över att arbetsrutinerna är ändamålsenliga. Inom ramen härav har ledaren att utöva arbetsledning i trängre mening, att leda de underordnade i det dagliga arbetet, fortlöpande fördela ärendena, fatta beslut och ge order och att därvid skapa den där öppna förtroendefulla atmosfären, som hör till en god arbetsmiljö. Det sista är en uppgift som ställer stora mänskliga krav och kräver en god blick för de psykologiska problemen på arbetsplatsen.

Då och då ställs byråchefen emellertid inför en planläggning av en mer krävande art, som kanske hellre skall kallas organisationsplanering. Det är uppgiften att tänka igenom hur verksamheten inom området lämpligen bör vara organiserad, hur många tjänstemän med olika kompetens som erfordras, hur deras uppgifter skall specialiseras och ansvaret för olika beslut skall delegeras för att verksamheten skall löpa så effektivt, smidigt och billigt som möjligt utan att säkerheten eftersättes (citatet är hämtat från verksstadgan). Byråchefen får m.a.o. inte vara främmande för den problematik som kallas arbetsorganisation och rationalisering.

Utöver uppgifterna inåt, alltså riktade mot den egna arbetsgruppen, har byråchefen utåtriktade arbetsuppgifter, särskilt om han är ledamot i en verkstyrelse och har att delta i petita-beslut och liknande. Han har alltid att i enlighet med verkschefens intentioner söka samordna den egna byråns verksamhet med ämbetsverkets arbete i övrigt, kanske även med verksamhet på andra håll inom förvaltningen eller



samhällslivet. Det krävs av byråchefen onekligen en vidare utblick och en bättre allmänorientering än av den tidigare ärendespecialisten.

Det anförda må räcka som motivering för uppfattningen att det behövs en systematisk utbildning om ledarskapets problem för byråchefer och likställda inom statsförvaltningen. Den undervisningen bör omfatta *arbetsplanläggning* och *organisationsplanering*, vidare ge erfarenhet i hur man löser olika *personaladministrativa problem* (rekrytering och personalbedömning, hur man introducerar nyanställda och effektivt driver informations- och instruktionsverksamhet, samt arbetsplatsens psykologi). Vidare bör utbildningen ge förtrogenhet med de grundläggande tankegångarna inom *rationaliseringsverksamheten*. *Budgetarbetet* och *de statliga lönebestämmelserna* får också ägnas viss uppmärksamhet. Som ett ytterligare önskemål ifråga om denna utbildning bör nämnas en bättre allmänorientering och en vidgad blick för förvaltningen och samhällslivet i övrigt. Men detta får nås främst som en biprodukt genom att deltagarna är hämtade från olika håll och de olika synpunkter som kommer fram vid diskussioner och arbetsövningar på problem hämtade från deras skilda arbetsområden.

*En jämförelse med den högre förvaltningsutbildning, som avsågs med de tre försökskurserna* vid Stockholms universitet, synes här vara av intresse. Målet för de senare har i redogörelsen antytts vara bl.a. att ge deltagarna ökad inblick i olika typer av förvaltning och vidgade kunskaper om förvaltningsverksamheten utanför deltagarnas eget område. Ehuru den närmare innebörden i »olika typer av förvaltning» ej angivits, synes avsikten ha varit bl.a. att klargöra vissa för olika

verksamhetsformer typiska drag, exempelvis det offentliga förvaltningsförhållandet kontra den privata affärsverksamheten. Några av deltagarnas arbetsuppgifter tyder därpå, exempelvis »Huvuddragen i postverkets rationaliseringsverksamhet samt några jämförelser med motsvarande verksamhet i privat förvaltning». »Ledningsorganisation och ansvarsfördelning inom koncernen Thule-bolagen jämfört med motsvarande förhållanden inom en statlig förvaltning», »Något om den administrativa kontrollen över vissa dotterbolag inom L.M. Ericssonkoncernen» och »Observationer vid Sveriges kreditbank rörande proceduren vid behandling av kreditärenden». Avsevärd tid synes vidare — med en säkerligen intresseväckande och krävande metod, nämligen egna observationer och åtföljande seminariebehandling av deras skriftliga resultat — ha ägnats åt att klargöra olika förvaltningsorgans struktur och sätt att fungera. Exempel på behandlade uppsatser med denna karaktär, grundade på observationer, är »Redogörelse för UD:s — främst dess personalavdelnings — organisation och arbetssätt», »Observationer vid Kungl. Byggnadsstyrelsen» och »Planeringssektionens vid länsstyrelsen i Stockholms län ställning inom länsförvaltningen m.m.». I redogörelsen framhåller kursledaren prof. Heckscher vidare att »deltagarna i allmänhet haft en jämförelsevis ofullständig bild av den verksamhet som bedrivs inom andra förvaltningsområden än det, där de haft sin dagliga verksamhet». Det framstår inte minst mot denna bakgrund som uppenbart, att den vid kurserna bedrivna undervisningen — stimulerande och aktiverande upplagd under anlitande av flera erkänt utmärkta lärare och synbarligen ytterst vittfamnande ifråga om de kunskapsfält.



inom vilka studierna rört sig — givit betydande kunskaps- och erfarenhetsresultat. Att kursdeltagarna motsatt sig en inskränkning i kursernas bredd framstår därför i och för sig som en naturlig reaktion.

Å andra sidan förbigås i redogörelsen icke heller vissa svårigheter som är förknippade med en undervisning med vilken man på angivet sätt siktar till en förvaltningsorientering av övervägande teoretisk, principiell karaktär. I den mån undervisningen inrymmer mera allmängiltigt kunskapsstoff blir den icke sällan alltför generell och översiktlig för att ge uppslag till praktiskt handlande, och i den mån dylika »arbetsmönster» dominerar undervisningen, synes utrymmet för systematiska översikter och analyser minska. Bland kurserfarenheterna anföres sålunda nackdelen att undervisningen inte till alla delar kan bli av lika stort intresse för samtliga kursdeltagare och att vissa undervisningsmoment, med den sammansättning kurserna haft, måst hållas på en relativt elementär nivå. Med den uppläggning kurserna erhållit synes emellertid flera goda uppslag — främst observationsmetoden — ha tillämpats för att i det föreliggande pedagogiska utgångsläget förmedla både bestående allmänna förvaltningskunskaper och värdefulla praktiska erfarenheter. Beträffande utnyttjandet av observationsmetoden måste erkännas, att uppgiften att medelst frågor, observationer, studier av arbetsinstruktioner o.dyl. söka klarlägga karakteristiska förvaltningsproblem eller andra intressanta förhållanden hos en myndighet, om vilken man saknar närmare kunskap, kan vara både stimulerande och krävande. Ej minst förmågan att bedriva observationerna så, att de ger möjlighet till klarläggande inblickar i förhållanden som normalt

icke belyses i berättelser eller med andra konventionella metoder, torde ställa stora krav på uppslagsrikedom och systematisk förmåga i kombination med smidighet och takt. Vad beträffar möjligheterna att utnyttja en dylik undervisningsmetod vid den skisserade ledarutbildningen synes det likväl i hög grad tvivelaktigt, om den avsevärda tid som krävs vid observationerna och för utarbetandet av rapporterna, på denna nivå står i rimlig relation till den pedagogiska nyttan.

En jämförelse mellan universitetskurserna och den här skisserade ledarutbildningen för högre statstjänstemän ger sålunda klart vid handen att utgångspunkterna i väsentliga hänseenden är olika, såväl ifråga om målsättning som — delvis till följd därav — ifråga om arbetsmetoder. Tilläggas må att den breda orientering om statlig förvaltningsverksamhet utanför deltagarens egen sektor, som universitetskurserna bl.a. ville ge, i viss mån är avsedd att tillgodoses dels genom den introduktionsutbildning för amanuenser, som på PUB:s förslag igångsatts såsom försöksverksamhet under sista åren och givit goda resultat, dels ock genom den förvaltningspraktik för amanuenspersonal, som planeras inom PUB.

### Genomförandet av en försökskurs

Det är ett viktigt krav att den skisserade ledarutbildningen blir starkt praktiskt inriktad på förvaltningsproblemen. Man kan därför vara tveksam om lämpligheten att anknyta den till universitetsutbildningen. Om huvudmannen för utbildningen blir en särskild förvaltningsskola, får man givetvis förutsätta att den uppbyggs med goda kontakter åt universiteten och forskningen. Lärarna kommer säkert att sökas både bland förvaltningens och uni-



versitetens folk. Lärare med livstidsanställning bör dock undvikas; sådan lärare riskerar tappa kontakten med den levande och snabbt föränderliga förvaltningsverksamheten.

I fråga om kurstidens längd synes rimligt att för denna ledarutbildning, åtminstone till en början, stanna vid tre veckor, såsom norrmännen gjort, möjligen med chans att följa upp studiarbetet med någon vecka senare. För universitetskursernas del anslogs visserligen en tid av sex veckor, fördelade på två perioder om tre veckor vardera. Denna kurstid får emellertid ses mot bakgrunden av undervisningsmetoderna, vari ingick tidsödande observationer i främmande ämbetsverk och författande av seminarieuppsatser. På byråchefsstadiet är det säkert svårt för verken att vara av med en befattningshavare under längre tid än tre veckor. Även om statliga verk i mindre utsträckning visat sig kunna sända deltagare på dylik nivå till utbildningskurser av längre varaktighet (t.ex. till försvarshögskolan och Yxtaholmskurserna), synes hänsyn till verkens omedelbara svårigheter vid fullgörande av den löpande verksamheten böra tillmätas betydande vikt vid planerande av en ledarutbildning, som på längre sikt syftar till allmänt deltagande av nyutnämnda inom ifrågavarande grupp. Om försökskursen nu begränsas till tre veckor, vilket ur utbildningssynpunkt är i snävaste laget, bör det icke utgöra något hinder emot att senare få till stånd den utvidgning, som må visa sig erforderlig. Med hänsyn till den relativt korta kurstiden är det desto angelägnare få kursen förlagd till internat. Detta ger erfarenhetsmässigt en väsentligt ökad pedagogisk effekt och starkare emotionell samling åt verket samt ger, om förläggningsorten är alltför nära Stockholm, bättre

möjligheter att freda deltagarna från störningen med andra arbetsuppgifter i tjänsten. Kommunskolan i Sigtuna synes vara en lämplig förläggningsplats, om den har möjlighet att upplåta utrymmen för ändamålet.

Vid kurser på denna nivå bör man självfallet inte ha några prov i form av skrivningar med betygssättning.

I anslutning till de förut angivna allmänna utgångspunkterna för uppläggning av ledarutbildningen i offentlig förvaltning har delegationen för högre förvaltningsutbildning utarbetat ett *preliminärt förslag till försökskurs i administration och personalledning m.m. för högre statstjänstemän*. Kursinnehållet kan i stort sett sägas vara grupperat omkring tre ämnesområden, och åt vart och ett av dessa skulle enligt planen ägnas en vecka: först kommer en organisationsvecka och därefter förvaltningsveckan samt personalveckan. En dylik dispositiv plan representerar givetvis så till vida ett rent önskeprogram, som man får räkna med att vid realiserandet av planen olika modifieringar kan bli nödvändiga till följd av svårigheter att erhålla medverkan av de ofta strängt upptagna föreläsarna vid de avsedda tidpunkterna.

Vid behandling av sådana ämnesavsnitt som organisation, kostnadsbevakning, rationalisering och personalledning har eftersträvat att till en början ge deltagarna en frisk »dusch» av allmänna synpunkter på organisations-, kostnads- och ledarproblemen, sådana de ter sig även inom den enskilda företagsamheten. Därefter förs behandlingen av ämnet vidare fram till frågan om tillämpligheten inom den statliga verksamheten med en fördjupning av diskussionen kring spörsmålet om avvägningen med hänsyn till de krav på rättssäkerhet, som ofrånkomligen ställs på den offentliga förvaltningen och



där måste tillgodoses, om ock i varierande grad på skilda områden. Erforderligt utrymme har vidare anslagits åt förvaltningsfrågor av praktisk betydelse för flertalet byrå- och avdelningschefer verksamhet, såsom petita-arbetet i verken och dess fortsättning i budgetarbetet i departementen och riksdagen, vidare några medelsförvaltningsfrågor och lönespörsmål samt frågor om sekretesslagens tillämpning, tystnadsplikten och förhållandet till pressen. På programmet ägnas även uppmärksamhet åt statstjänstemännens rättsliga ställning, den nuvarande förhandlingsverksamheten rörande lönerna samt innebörden av den nya giv på förhandlingsområdet, som är under förberedande i samarbete mellan civildepartementet och personalorganisationerna.

Vid en överblick av kursprogrammet med dess många olika föreläsningar får man kanske ett intryck av att det ur innehållssynpunkt är mer laddat än som synes önskvärt ur pedagogiska synpunkter. Observeras bör dock att de olika ämnena ofta har ett inbördes logiskt sammanhang och att föreläsningarna i stor utsträckning berör sakligt stoff och problemställningar, som anknyter till deltagarnas personliga erfarenheter och intressesfär. Då härtill kommer att tiden för överläggningar och grupparbete är ganska rikligt tillmätt — c:a 40 % av hela den programmerade tiden — och lördagarna är fria från arbete, torde de pedagogiska riskerna för övermättnad hos kursdeltagarna vara relativt begränsade. Vid programmets utformning har å andra sidan utrymme icke kunnat beredas åt flera ämnen, som det i och för sig hade varit önskvärt att få med. Då programmet emellertid avser en försökskurs, bör det finnas goda möjligheter att framdeles åstadkomma förbättringar i olika hänseenden på basis av de

erfarenheter, som görs vid kursen.

Tillträde till kursen bör i främsta rummet beredas relativt nyutnämnda avdelningschefer, byråchefer och avdelningsdirektörer m.fl. I mån av utrymme bör andra beredas tillfälle att delta, även äldre intresserade byråchefer. Det kan under försökstiden vara av intresse att till ifrågavarande utbildning även inbjuda en eller annan kommunal befattningshavare i jämförlig ställning att delta. Observatörer från norskt och danskt håll bör också vara välkomna under hela kursen eller särskilda delar därav. Antalet egentliga kursdeltagare torde icke böra överstiga 20. Dessa bör företrädesvis hämtas från de centrala icke affärsdrivande verken och länsförvaltningen. Några hinder mot deltagande från affärsverken bör emellertid icke uppställas. För överläggningarna i vissa ämnen kan det även ur kursens egen synpunkt säkert vara nyttigt med sådant deltagande. En viss begränsning synes vara motiverad av det skälet, att högre tjänstemän i dessa verk stundom torde ha större behållning av att delta i Yxtaholmskurserna, vilket förevarande kursverksamhet icke avser att hindra.

Man får räkna med att det bland deltagarna kommer att finnas specialister i en del av kursämnena. Det bör vara kursledningen angeläget att söka få dessa till aktiv medverkan i sådana ämnen. Med hänsyn till deltagarnas kvalifikationer överlag synes lämpligt, både ur aktiviseringssynpunkt och för träning i konferens- och sammanträdesteknik, att uppdraget att under olika dagar leda kursens arbete och gruppövningar fördelas bland samtliga kursdeltagare. En sådan anordning kan i någon mån kompensera att utrymmet för aktiviserande pedagogiska metoder begränsats till följd av ambitionen att ge programmet ett mångsidigt och rik-



haltigt sakinnehåll.

Även om man svårligen kan kräva speciella studier av deltagarna före kursens början, bör litteraturhänvisningar för studiet av olika ämnen på programmet tillsändas deltagarna i förväg. I den mån föreläsarna kunde förmåås att tidigt avlämna grundlinjer för innehållet i sina föreläsningar för distribution till deltagarna, vore det givetvis mycket värdefullt. Möjligheterna att åstadkomma detta vid en första försökskurs torde dock vara starkt begränsade.

Den här skisserade försökskursen, vilken om möjligt bör äga rum under september månad 1963, synes lämpligen kunna organiseras och administreras av den utbildningsnämnd, som ursprungligen tillkom för att ombesörja kanslistutbildningen för de centrala verken men som därefter tillika fungerat som verkställighetsorgan för samtliga av PUB föreslagna försökskurser. Nämnden bör därvid kompletteras på samma sätt som skett vid handläggningen av amanuensutbildningen. På nämnden bör ankomma att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet utvälja deltagare, utse kursledare, lärare, fastställa arvoden och anskaffa lokaler m.m.

De egentliga kurskostnaderna torde i enlighet med den i det följande angivna specifikationen kunna beräknas till i runt tal 36 000 kronor. Därvid har förutsatts att kursdeltagarna — liksom vid amanuenskurserna — vid tjänstledighet för genomgång av kursen medges uppbära oavkortad lön jämte resekostnads- och traktamentsersättning vid resa till och från kursorten och att dessa kostnader bestrids från vederbörande myndigheters avlönings- och omkostnadsanslag, medan kostnader för vivre under kurstiden skall betalas av utbildningsnämnden.

<i>Kostnadsberäkning</i>	<i>Kronor</i>
Arvoden till lärare och kursledare .....	10 000:—
Ersättning för mistad lön för kursledaren .....	6 500:—
Inkvarteringskostnader, 22 pers./35:— pr dygn .....	15 400:—
Rese- och förplägnadskostnader för lärare m.m. ....	2 100:—
Expenser, kompendier m.m. ....	2 000:—
	<hr/>
	Kronor 36 000:—

För kursledaren har i kostnadsberäkningen upptagits ersättning för mistad lön under tjänstledighet i sammanlagt sex veckor. Beräkningen är relativt ovisst och rymmer icke utgifter för exempelvis eventuell inkvartering av danska och norska gäster. För mer omfattande biträdes hjälp har ej heller särskild kostnad beräknats. Därest ändrade omständigheter skulle föranleda ökat medelsbehov torde detta sedermera få anmälas för Kungl. Maj:t.

### **Annan ledarutbildning**

Det är givet att den här skisserade allmänna ledarutbildningen icke tillgodoser alla förekommande utbildningsbehov för ledarfunktioner i den statliga förvaltningen. Behov föreligger tvevelsutan även av andra slag av utbildning på området som det kan finnas anledning att här uppmärksamma.

På den nivå, för vilken den föreslagna försökskursen främst är avsedd, finns betydande grupper av befattningshavare, vilka befodratts från en verksamhet av icke-administrativ karaktär men som i sina nya befattningar har att utöva omfattande förvaltningsmässiga funktioner och till följd härav kan känna behov av en betydligt mer ingående orientering om arbets sättet hos Kungl. Maj:t och riksdagen samt inom den statliga förvaltningen, än som ges vid den allmänna ledarutbildningskursen. Här avses raden av specialister med teknisk, medicinsk,



pedagogisk eller annan vetenskaplig utbildning, som i egenskap av byråchefer (medicinalråd, undervisningsråd m.fl.), museichefer och andra ledare för specialanstalter utövar förvaltningsmässigt ledarskap för mer eller mindre omfattande personalkadror.

Ett liknande behov av vidgad orientering inom förvaltningsområdet torde föreligga för vissa chefer för lokala statliga förvaltningsmyndigheter med teknisk inriktning, såsom vägdirektörer, lantbruksdirektörer, överlantmätare, länsbostadsdirektörer m.fl. Frågan må här lämnas öppen, i vad mån detta behov för länsorgancheferna lämpligen — ev. i förening med önskvärd specialutbildning inom facket — bör tillgodoses genom den centrala förvaltningsstyrelsens försorg eller på annat sätt. I vart fall bör personalutbildningsorganet vara berett att stå till förfogande med pedagogiska råd, förslag till lämpliga föreläsare inom vissa fack m.m.

Vidare föreligger inom statsförvaltningen utan tvivel behov av utbildning av arbetsledare i ordets vanliga bemärkelse. Det gäller arbetsledare både för olika tekniska områden och för kontorsverksamheten. Särskilt i fråga om arbetsledning på kontor inom förvaltningen får det anses vara en angelägen uppgift att riktlinjer för en än-

damålsenlig utbildning uppdrages och försöksverksamhet kommer till stånd snarast möjligt.

På verkschefspanelet synes knappast finnas utrymme för en organiserad kursverksamhet beträffande ledarproblemen. Verkschefer som så önskar bör självfallet äga möjlighet att deltaga i den här föreslagna allmänna ledarutbildningen för högre statstjänstemän. Ett sådant deltagande skulle tvevelsutan kunna vara gynnsamt för utbytet av kursen även för övriga deltagare. I övrigt torde ett personalutbildningsorgan kunna inskränka sin verksamhet för denna ämbetsmannakategori till anordnande av kortare konferenser för överläggningar om olika utbildnings- och ledarproblem. Det är angeläget att de högsta förvaltningscheferna blir väl orienterade om vad som händer på olika avsnitt av personalutbildningsområdet och får en inställning som är tillräckligt »utbildnings-minded».

Med åberopande av vad förut anförts förordar delegationen för högre förvaltningsutbildning att PUB skyndsamt äskar medel för och vidtager i övrigt erforderliga åtgärder för genomförande av en försökskurs i administration och personalledning m.m. för högre statstjänstemän i enlighet med av delegationen här angivna riktlinjer.

Stockholm den 7 juni 1963.

## BILAGA B

### *Till Herr Statsrådet och Chefen för Kungl. Civildepartementet*

I skrivelse den 12 juni 1961 framlade personalutbildningsberedningen (PUB) ett förslag om anordnande försöksvis av en kurs för introducerande utbildning av nyanställda biträden för skriv- och kontorsgöromål, vilket förslag av Kungl. Maj:t godkändes den 30 samma månad. PUB anförde i skrivelsen tillika, att ett motsvarande behov av utbildning kunde föreligga även för andra personalkategorier. Enligt beredningens mening vore detta utan tvivel fallet i fråga om amanuenspersonalen vid den centrala statsförvaltningen, och PUB förklarade sig så snart som möjligt vilja upptaga frågan om anordnande av dylik utbildning för denna personalgrupp.

I det följande diskuteras behovet av förvaltningsutbildning för amanuenser och den lämpliga uppläggnings och dylik utbildning. Tillika framlägges förslag om anordnande försöksvis av en utbildningskurs för relativt nyanställda amanuenser i den centrala statsförvaltningen.

#### **Behovet av förvaltningsutbildning för amanuenser**

Som en allmän karaktäristik av utbildningsläget för nyanställd amanuenspersonal i den statliga förvaltningen kan anges följande.

Amanuenser anställs i departementen och ämbetsverken i den centrala

civilförvaltningen i regel efter fullgjord akademisk utbildning. Vanligen har denna utgjorts av juris kandidatexamen eller av juris eller filosofie politices magisterexamen. Vissa instruktioner avgränsar tillträdet till dem, som avlagt en av de två förstnämnda examina. Tendensen är dock att ur nyare instruktioner borttaga dylika kompetenskrav (vilket i och för sig ofta inte medfört större förändringar i praktiken).

Men andra examina, ibland i kombination med juridisk examen, är mer eller mindre talrikt företrädda, särskilt filosofie kandidat- eller magisterexamen inom den humanistiska fakulteten, ofta med viss inriktning på samhällsvetenskapliga ämnen. Diplomerade från handelshögskolor och socialinstitut förekommer även.

Man torde väl kunna säga, att vid rekrytering av den personal, som i departement och centrala verk anställs såsom »generellt kompetenta administratörer», utbildningsunderlaget i allmänhet varit och alltfört är akademisk utbildning av förut angivet slag. Åtskilliga amanuens tjänster är dock påtagligt specialinriktade (statistiker, arkivarier etc.) och tjänsteinnehavaren avser icke att bli allmän administratör. Å andra sidan finns för utförande av allmänt administrativa uppgifter i betydande utsträckning anställd personal med högre teknisk eller annan specialutbildning, såsom civilingenjörer,



lantmätare, jägmästare, agronomer och officerare.

Det utbildningsmässiga underlaget för den statliga förvaltningstjänsten varierar sålunda i hög grad. Av de nämnda examina får den nuvarande juris politices magisterexamen anses representera den mest allsidiga utbildningen för sådan tjänst. De viktigaste ämnesgrupperna finns med även i juris kandidatexamen, ehuru denna utformats främst med inriktning på domstols- och åklagarväsendets behov. Av gammalt har emellertid den högre tjänstemannakarriären i ämbetsverken dominerats av juris kandidaterna, delvis genom tillskott på chefsposter från hovrättskarriären.

Icke ens den mera allsidiga utbildningen för de nyss nämnda juridiska examina kan emellertid anses tillräcklig för att göra den nyanställda praktiskt användbar som administratör. Undervisningen i förvaltningsrättens olika grenar är ju ganska snävt begränsad. Det ligger kanske i sakens natur att den merendels har en juridisk-formell inriktning. Kunskaperna om den svenska statsförvaltningens organisation och sätt att arbeta blir som regel bristfälliga, och många för den administrativt verksamme väsentliga förvaltningsproblem kommer man vid studierna icke i närmare beröring med. Det säger sig självt att för sådana amanuenser, som icke heller har några studier i förvaltningsrätt eller statskunskap bakom sig, behovet av utbildning i praktisk förvaltningskunskap blir än mera påtagligt.

Man kan då med fog fråga sig hur de erforderliga insikterna om förvaltningens funktioner och praxis hittills vunnits och vidare, hur de önskvärda insikterna lämpligen bör vinnas. Svaret på den första frågan torde kunna sammanfattas så, att förefintliga insik-

ter väsentligen förvärvats genom själva praktiken, genom därunder erhållna upplysningar av kamrater och överordnade eller genom självstudier. För ifrågavarande personalgrupp förekommer praktiskt taget icke någon planmässig utbildning och omfattningen av vägledning och anvisningar från de överordnades sida växlar inom vida marginaler, beroende på deras personliga intresse för saken och möjligheten att avsätta tid härför. Sistnämnda arbetsuppgift har enligt PUB:s uppfattning icke tillbörligt uppmärksammats och vunnit erkännande inom statsverket. Omfattningen av de överordnades ifrågavarande uppgifter mot nyanställda växlar givetvis efter förhållandena och behovet minskas därest planmässig förvaltningsutbildning för amanuenserna anordnas, men det försvinner ingalunda helt därigenom. De överordnades insats torde framdeles, om en systematisk förvaltningsutbildning regelmässigt bedrivs för amanuenserna, komma att främst avse den första introduktionen och viss vägledning om grunderna för utförandet av de särskilda arbetsuppgifter, som föreläggs den nykomna amanuensen.

Redan i fråga om den första introduktionen av den nyanställda torde det för närvarande ej sällan brista. Det borde vara självklart, att denne skall presenteras för arbetskamraterna och ledningen, göras bekant med ämbetsverkets organisation och allmänna uppgifter samt effektivt bli insatt i arbetsordningen och liknande tjänsteföreskrifter. En del av denna verkspresentation — som givetvis bör komma anställda av olika kategorier till del — torde i viss utsträckning lämpligen kunna ske genom tryckt skrift. Beredningen kan få anledning att senare återkomma till denna fråga och överväga, huruvida särskilda föreskrifter rörande



formerna för den första introduktionen bör utfärdas.

De arbetsuppgifter som föreläggs den nyanställda amanuensen, torde ofta vara ärenden av ganska speciell art, där uppdraget avser att åt annan tjänsteman göra utredningar i ett eller annat avseende eller att sätta upp förslag till beslut. Många gånger får han här på egen hand hjälpa sig fram och gör det kanske företrädesvis genom att söka förebilder i äldre beslut och kopiera dessa förebilder. Det blir inte alls fråga om sådana jämförelser med tidigare avgöranden och den kvalificerade analys av dessa, som är nödvändiga vid utformandet av en konsekvent praxis i förvaltningsarbetet, utan verksamheten kan lätt stanna vid konstaterande av yttre likheter i besluten och ett mer eller mindre mekaniskt följande av förebilderna. Denna s.k. självutbildning genom praxis har sina sidor som pedagogisk metod. Den är ingalunda så billig för staten som den möjligen ser ut och kan lända många nyanställda till skada. Vid sin föregående allmänna teoretiska utbildning har amanuensen ofta nog icke fått någon nämnvärd inblick i det speciella förvaltningsområde, där han satts att arbeta. Man kan därför icke utan vidare förutsätta, att han på egen hand skaffar sig grundlig kunskap om gällande författningsföreskrifter och praxis samt verklig förståelse av det egentliga syftet med verksamheten. Utan anvisningar och vägledning kommer somliga aldrig därefter, och andra kommer först efter längre eller kortare tid så småningom underfund med meningen med det hela. En påtaglig nackdel med metoden är sålunda att en del nyanställda kommer att stanna vid relativt enkla och rutinbetonade ärenden och för många dröjer det onödigt länge innan de blir effektiva vid handlägg-

ningen av kvalificerade uppgifter. Om man vill anlägga vidare perspektiv och dra ut konsekvenserna härav, kan det göras gällande att en dylik utbildningsmetod, som satts i system, ej endast är ägnad att minska förvaltningens effektivitet — eller m.a.o. göra förvaltningen dyrare än den behöver vara — utan också att förstärka den dragning mot byråkratism och stelhet, som de högt ställda kraven på objektivitet och noggrannhet i förvaltningsavgörandena lätt medför. Att utnyttja högt utbildad arbetskraft för alltför okvalificerade arbetsuppgifter betydligt utöver den tid som motiveras av det föregivna pedagogiska syftet, är icke heller någon fördel för sådan personal. Ett dylikt system har även en tendens mot arbetsförhållanden, som verkar nedsättande på de anställdas intresse och initiativförmåga. Det är icke uteslutet att självständigt lagda och energiska krafter genom ett sådan system i vissa fall kan föranledas att undvika statlig tjänst eller att tidigt lämna statsanställningen.

Det nyss anförda avser icke att vara någon allmän beskrivning av förhållandena för nyanställda amanuenser i statlig tjänst utan åsyftar väsentligen att rikta uppmärksamheten på olägenheterna av den ofta tillämpade metoden med självutbildning genom praxis. Oavsett om de gjorda kritiska generaliseringarna skulle i ett eller annat avseende överdriva nackdelarna, kan det icke råda något tvivel om att en systematiskt insatt utbildning bör kunna snabbare göra amanuenspersonalen effektiv för kvalificerade göromål, öka trivseln i dess arbete och tillika förbättra denna personals framtida användbarhet. Både i statens eget intresse och för de anställdas skull är det angeläget att sörja i första hand för att personalen genom sådan utbildning får tillräcklig förståelse för de samman-



hang, verksamheten tjänar, och insikter om funktioneringen av den förvaltningsapparat, där de ingår som enkla kuggar. Denna principiella uppfattning är utgångspunkten för PUB:s överväganden om anordnande av fortbildning för nyanställda amanuenser.

### **Innehållet i en fortbildningskurs för nyanställd amanuenspersonal**

Då det gäller att bestämma området för den utbildning, som bör bedrivas i form av kursverksamhet för amanuenser, kan det till en början konstateras, att det av praktiska skäl är ogörligt att anordna kursutbildning med inriktning på alla de speciella grupper av ärenden, som anförtros amanuenspersonal. Det skulle kräva en kursflora lika mångskiftande som den statliga verksamheten, och för många av kurserna skulle relevanta bli alltför ringa.

Såvitt angår de *specialinriktade kunskaper*, som kan vara erforderliga för att den nyanställda amanuensen på ett tillfredsställande sätt skall kunna handlägga de mera fackbetonade grupper ärenden, som anförtros honom, synes man såsom allmän regel böra ange, att ansvaret för att amanuenser erhåller både insikter om de författningsbestämmelser och andra riktlinjer, som bör följas vid ärendenas behandling och en klar förståelse av ändamål och medel i ifrågavarande statliga verksamhet i första hand måste åvila vederbörande ämbetsverk. I den mån dylik utbildning inom verket icke lagts såsom särskilt uppdrag på viss tjänsteman, lär det omedelbara ansvaret böra åvila den överordnade tjänsteman, åt vilken den nyanställda närmast arbetar. Detta uppdrag bör anses vara ett viktigt tjänsteåliggande, för vilket erforderlig tid måste tillmätas. Det får inte bli beroende av vederbörande

överordnads godtycke eller personliga intresse, om och hur sådan utbildning skall ges, utan denna bör följa viss genomtänkt plan. Eljest kommer vi att stanna kvar i det gamla systemet och amanuensernas utförande av de löpande arbetsuppgifterna förblir den väsentliga och alltför långsamma lärovägen. Men utbildningsplanen behöver självfallet icke innebära att egentlig undervisning alltid anordnas. Många gånger kan det räcka med viss muntlig vägledning och anvisningar å lämplig studielitteratur (propositioner, författningskommentarer, arbetspromemrior etc.) samt viss kontroll att erforderliga kunskaper inhämtats, lämpligen vid diskussion om avgörandet av olika ärenden. Den nyanställda skall känna att den överordnade tar del av och bedömer hans prestationer och hjälper honom vidare genom det många gånger tröga portföret i starten. En sådan hjälp till yrkesmässig och mänsklig utveckling tar utrymme från den överordnades andra arbetsuppgifter, men det är en tillfällig kostnad för statsförvaltningen, som i längden ger god utdelning.

Den här angivna allmänna utgångspunkten för avgränsning av kursverksamheten för nyanställda amanuenser hindrar givetvis icke att det på grund av speciella omständigheter kan vara lämpligt att tillgodose ett specialinriktat utbildningsbehov genom anordnande av kurser, exempelvis där relativt enhetliga specialkunskaper, som icke täcks av den generella förutbildningen, erfordras hos ett större antal nyanställda amanuenser inom ett eller till äventyrs flera verk. Det kan vara fråga om undervisning rörande viss skattelagstiftning, taxeringsförfarandet, tekniken vid revisions- eller annan granskningsverksamhet, olika slag av planlägningsarbete, trafik- eller bygg-



nadsväsendet etc. Dylika fackkurser bör då anordnas genom vederbörande verks försorg, där så lämpar sig, eller på föranstaltande eller under medverkan av annat organ. Behovet av och formerna för dylika kurser får bedömas ur samma synpunkter som andra specialkurser, vilka ämbetsverk har att av olika skäl anordna för fackutbildning av sin personal. Särskilt i samband med genomförandet av ny lagstiftning har det inom skilda områden anordnats fackkurser eller kortare konferenser i syfte att informera och trimma de tjänstemannagrupper, som skall handha tillämpningen av den nya lagstiftningen. I detta sammanhang finner PUB icke anledning att närmare gå in på de spörsmål, som sammanhänga med anordnandet av olika fackkurser för speciell utbildning inom förvaltningen. I utbildningen av de nyanställda amanuenserna inom ett ämbetsverk bör vidare ingå, att de skall erhalla en bredare erfarenhet och inte få fastna på en speciell uppgift. En planmässig cirkulation till olika byråer inom verket bör sålunda äga rum under utbildningsskedet. Såvitt möjligt bör även vidare erfarenheter genom praktiktjänstgöring på annat håll i förvaltningen bli regel. Dessa spörsmål, som PUB har i uppdrag att lösa, får upptagas i annat sammanhang.

Det behov av utbildning för nyanställda amanuenser, som lämpligen kan tillgodoses genom anordnande av en *för skilda ämbetsverk gemensam kurs*, avser undervisning i mera allmänt administrativa problem. Utbildningen bör vara inriktad på att göra amanuensen praktiskt skickligare såsom förvaltningstjänsteman och mera fungibel vid lösande av skilda förvaltningsfrågor, som han kan bli ställd inför. Utbildningen bör ge en god introduktion i den svenska statsförvaltningens orga-

nisation och arbetssätt mot bakgrunden av en allmän orientering om statens uppgifter i det moderna samhället och medlen att fullgöra dessa uppgifter. Det ligger i sakens natur att bakgrundsvetandet — hur hela maskineriet arbetar och varför — många gånger icke blir omedelbart matnyttigt för amanuensens verksamhet, men förr eller senare blir denna orientering honom till gagn, då han möter uppgifter utanför den dagliga rutinen eller samarbetsuppgifter utanför det egna ämbetsverket, kontakter med andra verk, kommuner, personalorganisationer, näringslivets organisationer eller pressen. Betydelsen av sådant vetande ligger också däri, att det ger tjänstemannen förståelse för de större sammanhang, som hans arbete tjänar, och den förståelsen kan bidra till att ge hans arbete ökat intresse och därmed en större mening än enbart som medel för den egna försörjningen. Det är givet att denna allmänna introduktion bör ges med stark koncentration på väsentliga drag i förvaltningen och icke får fördjupa sig i enskildheter och historiska återblickar, om kursen skall hållas inom en rimlig tidsram och inte inkräkta på den mera omedelbart matnyttiga delen av utbildningen.

Under förenämnda *allmänna avsnitt* bör behandlas ungefär följande angivet med korta rubriker:

Statsförvaltningens uppgifter i dagens samhälle (viss tonvikt på de nya uppgifterna, social omvårdnad och ekonomisk trygghet för medborgarna, full sysselsättning, samhällsekonomisk balans, värden av penningvärdet).

Statens utgifter och inkomster.

Förvaltningens förhållande till Kungl. Maj:t och riksdagen.

Regeringens arbete (lagfrågor, utgiftsfrågor, skatteförslag m.m.).

Riksdagens arbete med propositioner



och motioner. Riksdagens finans- och kontrollmakt.

Förvaltningen och domstolarna.

Förvaltningen och kommunerna.

Förvaltningen och enskilda organisationer (arbetsmarknadsparterna och andra näringslivets organisationer; pressen)

Förvaltningen och det internationella samarbetet.

Statsförvaltningens organisation (departementsuppdelningen, till olika departement hörande ämbetsverk; centrala verk och lokalförvaltning, affärsverk och statliga bolag).

Den mera *praktiskt inriktade delen* av kursen bör sikta till att göra amanuensen skickligare i fullgörande av förvaltningsuppgifter i allmänhet och vidare ge honom konkreta kunskaper om några ämnen, som den praktiska administratören bör vara hemma i.

Kursdeltagarna bör sålunda få klart för sig reglerna för olika förvaltnings- ärendens handläggning och lära känna ämbetsverkens arbetssätt. Hans fortsatta arbete kommer sannolikt ofta att väsentligen bestå i att utreda och föredraga ärenden samt formulera förslag till beslut eller själv fatta beslut. Han bör därför lära sig viss utredningsteknik och föredragningsteknik samt få råd och anvisningar om utformningen av beslut.

Undervisningen i praktiska förvaltningsfrågor synes böra omfatta i första hand det statliga budgetarbetet (med beaktande av kraven på ämbetsverkens petitaframställningar och dessas fortsatta beredning fram till statsverkspropositionen), medelsförvaltningen och den statliga bokföringen. Även om det för flertalet amanuenser kan dröja en del år, innan de kommer att ta ställning till organisations- och personalfrågor, synes önskvärt att vid kursen ägna så mycket undervisning åt ra-

tionaliseringsarbetet inom förvaltningen samt frågor om arbetsledning och arbetets psykologi, att deltagarna erhåller en inblick i viktigare problemställningar och får sitt intresse väckt för dylika internt administrativa spörsmål. Slutligen bör översiktligt behandlas statstjänstemännens rättigheter och deras allmänna skyldigheter. Även de moraliska förpliktelserna för den som är anställd i det allmännas tjänst bör därvid komma till nyanserat uttryck.

Innehållet i kursens praktiskt inriktade avsnitt, som bör utgöra den större delen av kursen, antydes med följande rubriker:

Förvaltningsförfarandet (ärendenas anhängiggörande, utredning av den beslutande myndigheten och medverkan av andra myndigheter, ärendets föredragning, beslutet, dess expediering och delgivning, besluts rättsverkan, besvärskontrollen och det administrativa rättsskyddet i övrigt).

Ämbetsverkens sätt att arbeta inåt och utåt (bl.a. beslutanderätten och möjligheten till delegation av denna inom verket).

Utredningsteknik (bl.a. träning i hur man arbetar med riksdagstryck, statsliggaren, svensk författningssamling m.m., litteraturkännedom, promemorieskrivning, telefonkontakter).

Föredragningsteknik m.m. (träning i form av grupparbete med provföredragningar och kritik av kursledare och deltagare; övningar i sammanträdesteknik och protokollskrivning).

Det statliga budgetarbetet (bl.a. skrivning av petitaframställningar).

Den statliga medelsförvaltningen (bokföring, revision, kassa-kontroll och inventeringsteknik, handhavande av värde- och säkerhetshandlingar, bevakning av statsverkets fordringar).

Rationaliseringsarbete inom förvaltningen (mål och medel i effektivise-



ringsverksamheten, dess möjligheter och den enskilde tjänstemannens ansvar; rationaliseringsorgan).

Personalfrågor (arbetsledningens problem, arbetets psykologi, personalrekrytering).

Statistjänstemannen och samhället (tjänstemännens rättigheter, löne- och pensionsbestämmelser m.m., tjänstemännens skyldigheter).

Statistik (för dem som ej har ämnet i sin examen: elementära begrepp, vanliga felkällor, olika användningsområden).

### Undervisningsmetoder och lärare

Det lär vara oundgängligt att en betydande del av lärostoffet genomgås i form av föreläsningar på traditionellt sätt, men även under föreläsningarna bör läraren vara inriktad på att genom utkastande av frågor och diskussionsämnen stimulera eleverna till ett aktivt bearbetande av stoffet, och dessa bör å sin sida bibringas den inställningen att de får avbryta föreläsningen med frågor om oklarheter eller kompletteringar. Det bör emellertid principiellt eftersträvas vid denna vuxenundervisning att utrymmet för föreläsningar i största möjliga utsträckning begränsas till förmån för pedagogiska metoder, som innefattar en aktiviserande undervisning i olika former, framförallt grupparbete med behandling av rättsfall, »cases» o.dyl. Utarbetandet av underlaget för den aktiviserande undervisningen ävensom av kompendier är särdeles tidskrävande, men har delvis karaktären av engångs-åtgärd vid anordnandet av den första kursen. Framställandet av allt det material för ändamålet, som kan vara önskvärt, blir måhända icke möjligt att åstadkomma vid denna kurs, men det bör vara kursledningen angeläget

se till att allt som härvidlag kan göras också blir gjort.

För att icke undervisningen i förvaltningsrätt skall behöva taga för mycket utrymme av kursen, bör kursdeltagarna på förhand ha tillställts en skriftlig handledning i ämnet och innehållet i denna få förutsättas vara bekant vid undervisningens bedrivande. Ett sådant underlag är även av nöden för att motverka olägenheterna av de sannolikt stora olikheterna i kursdeltagarnas akademiska utbildning. Även andra kompletteringar av denna utbildning kan bli påkallade för en eller annan deltagare och bör då i första hand ges i form av litteraturanvisningar.

Lärarna till denna kurs, som främst skall vara en introduktion i praktisk förvaltningslära och utgöra en nödig komplettering till den föregående akademiska grundförutbildningen, bör naturligen företrädesvis hämtas bland verksamma förvaltningstjänstemän. En stor svårighet för kursledningen lär bli att härför förvärva sådana tjänstemän, som har den rätta pedagogiska blicken och förmågan att på ett fängslande och stimulerande sätt presentera problemen och som tillika kan frigöra tid för ändamålet. Det bör vara att betrakta som ett verksintresse för berörda ämbetsverk att genom tillmötesgående hjälpa kursledningen bemästra denna svårighet.

### Kursens tid och förläggning

En kurs med det förut angivna innehållet kan givetvis uppläggas på olika sätt, med större eller mindre ambition och effektivitet. Om man utgår ifrån att deltagarna skall vara helt lediga från sina tjänster (med full lön), vilket torde vara nödvändigt för att undervisningen inte skall behöva utsträckas



halvårsvis och för att deltagarna skola få den med kursen avsedda stimulansen, kan man tänka sig kurs-tider på lägst kanske 10 dagar och upp till någon månad. Det må erinras om att planer på motsvarande kurser för sekreteraraspiranter utarbetats i både Norge och Danmark. Den norska Opp-læringskommittén framlade ett delvis i detalj utformat kursförslag, omfattande en tidsram av tillhoppa omkring 150 timmar. I Stortingsmelding nr 49 år 1961 har Lønns- og prisdepartementet gett sin anslutning till tanken att in-troduktion i de i förslaget angivna ämnena för alla nyanställda »saksbe-handlare» är av behovet påkallad, men ifrågasatt om icke en kortvarigare as-pirantkurs, t.ex. på en vecka, åtföljd av senare kvällskurser, konferenser o.dyl., kunde vara mera ändamålsenlig. Ett av departementet föreslaget Opp-læringsråd för statsförvaltningen bor-de närmare pröva saken. I det mot-svarande danska förslaget, som utar-betats av en arbetsgrupp, tillsatt av den danska förvaltningsnämnden, har 60—75 undervisningstimmar angetts som ett minimum, och ett något större tim-tal har, särskilt om man vill aktivisera deltagarna, framhållits som en fördel. Den lämpligaste lösningen har ansetts vara ett par veckors heldagsundervis-ning. En liknande engelsk kurs omfat-tar c:a 15 hela dagar.

Den lämpligaste varaktigheten av en dylik kurs beror utan tvivel i hög grad på hur heltidsbetonad kursen blir. För-lägges den på ett internat, blir inten-siteten av kursverksamheten betydligt högre än om deltagarna endast deltar vissa bestämda undervisningstimmar och sedan skingras, när undervisning-en är färdig för dagen. Man mister i det senare fallet de fortsatta fria kam-rattdiskussionerna under kvällstimmar-na. Erfarenhetsmässigt blir både stu-

dieintensiteten och den emotionella stimulansen större av en internatskurs. En sådan kurs ställer sig — vid en formell jämförelse av antalet timmar för schemabunden undervisning — dy-rare för statsverket på grund av vivre- och resekostnaderna, men då har icke beaktats att en internatskurs kan med uppnåendet av samma effekt göras av-sevärt kortare än en undervisnings-kurs på bostadsorten. Då den största kurskostnaden för statens del är utbe-talningen av lönerna under tjänstledig-heten för deltagarna, uppväges sålunda kostnaden för vivre och resor vid in-ternatskurs i betydande grad av de lä-gre kostnaderna för löner under kor-tare tid. Dylika synpunkter torde ha varit avgörande för de statliga affärs-verken då de ofta förlagt liknande kor-tare kurser på pensionat o.dyl. Om in-ternatsformen väljes synes en begräns-ning av kurstiden vid ifrågavarande försökskurs till två veckor (motsva-rande c:a 70 undervisningstimmar) va-ra försvarlig och rimlig. Med hänsyn till ämbetsverkens intresse att icke be-höva avvara amanuenserna längre än nödigt synes viss försiktighet vid ut-mätande av kurstidens längd påkal-lad.

Svårigheterna att skaffa lärare och ledare för en internatskurs utanför Stockholm blir självfallet större än om kursen anordnas i huvudstaden. Förde-larna av en internatskurs är dock så betydande, att önskemålet därvid såvitt möjligt icke bör uppges. Av hänsyn till lärarfrågan bör förläggningen dock icke ske på alltför stort avstånd från Stockholm.

## Deltagarnas antal och utväljande

### m.m.

Det är viktigt att pedagogiska syn-punkter beaktas även vid bestämman-



de av antalet deltagare. Detta antal bör icke överstiga 15, därest en kursledare skall ansvara för kursverksamheten. För den händelse att utbildningsbehovet på detta eftersatta område skulle visa sig så trängande, att ett större deltagarantal än 15 är påkallat, får man räkna med att anställa en biträdande kursledare. Anordnandet av kursen torde böra meddelas olika centrala ämbetsverk med anmodan till dem att kungöra densamma till ansökan för amanuenser inom verket och att avgiva förord för en eller flera. Sökande med en längre anställningstid såsom amanuens (eller aspirant) än ett år bör i regel icke ifrågakomma som deltagare. Icke heller bör kursdeltagarna vara alldeles nyanställda i statens tjänst. Det är värdefullt med något halvårs erfarenhet av förvaltningstjänst. Utväljandet av kursdeltagarna bör ankomma på det organ, som anförtros att anordna kursen.

Innehållet i den här föreslagna utbildningen för amanuenspersonal är utan tvivel av sådan art, att i stort sett enahanda utbildning vore värdefull för administrativt verksam statlig personal med högre teknisk eller annan specialutbildning, såsom civilingenjörer, lantmätare, jägmästare, agronomer m.fl. Med hänsyn till det skiljaktiga underlaget kan vissa modifierationer i undervisningen dock vara påkallade varför man torde böra räkna med möjligheten av särskilda kurser för dessa personalkategorier. För vinnande av erfarenheter synes det dock icke vara ur vägen att vid försökskursen taga med ett par tekniker, därest en sådan vidgning finnes lämplig vid kursens praktiska genomförande.

Det kan vara föremål för tvekan hur försökskursens praktiska genomförande skall ordnas. I och för sig vore det

väl icke omöjligt att låta en arbetsgrupp inom PUB ombesörja kursen. Vid anordnandet av den försökskurs för kontorsbiträden, varom PUB gjorde framställning i våras, ansågs det vara ur praktisk synpunkt lämpligare att anförtro uppdraget åt nämnden för utbildning av kanslistervid centrala verk m.m. De skäl som talade emot att låta PUB eller en arbetsgrupp inom PUB ombesörja verkställigheten av biträdeskursen, gör sig gällande i fråga om den nu föreslagna amanuenskursen.

Att tillskapa ett helt nytt statligt organ för ifrågavarande försöksutbildning synes knappast påkallat. Det ligger då närmast till hands att överväga, om icke jämväl genomförandet av försöksutbildningen för amanuenser bör uppdragas åt kanslistutbildningsnämnden. För nämndens del lär något hinder häremot icke föreligga. Enligt sina direktiv har PUB emellertid att upptaga frågan om samordning av nämndens kanslistutbildning med den av länsstyrelsernas utbildningsnämnd bedrivna landskanslistutbildningen. Denna omständighet bör beaktas, då man överväger att pålägga nämnden en principiellt ny form av utbildning. Frågan om förenämnda samordning har PUB ännu icke haft möjlighet att upptaga till övervägande, och det torde dröja avsevärd tid, innan frågan kan slutligt bedömas, då dess lösning är beroende av den organisatoriska utformningen av den statliga fortbildningsverksamheten i övrigt. Med hänsyn härtill och då fråga nu endast är om försöksutbildning, synes hinder icke böra föreligga att låta denna ombesörjas av samma organ som det, vilket omhänderhar kanslistutbildningen. En förutsättning synes dock vara att därvid i detta organ får ingå en representant för den personalorganisation, som amanuenser-



na företrädesvis tillhör. En komplettering av nämnden vid handhavande av amanuensutbildningen med en ledamot från SACO synes sålunda påkallad. Av psykologiska skäl är det möjligen även önskvärt att nämnden, i den funktion varom nu är fråga, icke kallas *kanslistutbildningsnämnden* utan förslagsvis erhåller benämningen nämnden för utbildning vid centrala verk m.m. Den ändrade benämningen bör givetvis icke innebära någon ändring av nämndens uppdrag i övrigt eller av dess relativt provisoriska ställning.

Uttagningen av deltagare samt bestämmande av arvoden till lärare och kursledare torde av nämnden böra få beslutas i samråd med statssekreteraren i civildepartementet.

Kostnaderna för en försökskurs på internat i Stockholms närhet har preliminärt beräknats till i runt tal 12 500 kronor enligt följande.

<i>Kostnadsberäkningar</i>	<i>Kronor</i>
(15 delt. + 1 kursledare)	
Arvoden till lärare och kursledare .....	5 200:—
Inkvarteringskostnad, beräknad efter 30 kr/dygn .....	6 240:—
Resekostnader för lärare och kursledare .....	400:—
Expenser, läroböcker, kompendier m.m. ....	660:—
	<hr/>
Kronor	12 500:—

Därest antalet kursdeltagare ökas utöver 15, kan kostnaderna beräknas öka med c:a 400 kronor per deltagare jämte i runt tal 1 000 kronor för arvode och vivre åt en biträdande kursledare.

### Hemställen

Med åberopande av det anförda hemställer PUB vördsamt, att Herr Statsrådet måtte utverka *dels* Kungl. Maj:ts bemyndigande för ovan angivet organ att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet anordna en försökskurs för amanuenser enligt förut angivna riktlinjer för en kostnad av högst 12 500 kronor, *dels ock* Kungl. Maj:ts beslut om anvisande av nämnda belopp samt om rätt för extra ordinarie eller extra tjänstemän att under tjänstledighet för genomgående av kursen uppbära oavkortad lön jämte, i förekommande fall, traktamente och resekostnadsersättning vid resa till och från hemorten.

I detta ärendes handläggning har personalutbildningsberedningens samtliga ledamöter deltagit och varit ense om beslutet.

Stockholm den 30 september 1961.

*Henrik Klackenborg*

*Fingal Ström*

## BILAGA C

### *Till Herr Statsrådet och Chefen för civildepartementet*

Personalutbildningsberedningen (PUB) får härigenom framlägga ett förslag till anordnande av en försökskurs för introduktion av relativt nyanställd ingenjörspersonal i praktiskt förvaltningsarbete.

Under de senaste åren har personalutbildningsnämnden i anslutning till riktlinjer, som föreslagits av PUB, drivit en relativt omfattande introduktionsutbildning dels för nyanställda kontorsbiträden med skriv- och räknegöromål och dels för amanuenspersonal. Frågan om en vidgning av dylik introduktionsutbildning till ytterligare grupper har flerfaldiga gånger diskuterats inom PUB. En arbetsgrupp, bestående av sekreterare Britt-Marie Bystedt och generaldirektör Börje Lundgren, har gjort en viss kartläggning av vilka personalgrupper i mellangraderna som kan anses ha särskilt behov av introduktionsutbildning (PUB:s PM nr 48). Ett ganska utbredd behov av sådan utbildning har därvid konstaterats föreligga vid åtskilliga verk inom statsförvaltningen. I promemorian har särskilt framhållits, att ingenjörspersonalen vore en viktig tjänstemannagrupp för vilken ett starkt behov av introduktionsutbildning får anses föreligga.

För de militära verkens del nyrekryteras — enligt vad i promemorian anförts — ingenjörspersonal i mellangraderna i rätt stort utsträckning. En stor omsättning synes råda inom denna

grupp, men dessa ingenjörer torde huvudsakligen flytta inom statsförvaltningen. En introduktionsutbildning för deras del torde därför ha en viktig funktion att fylla, även om de inte sedermera stannar hos den myndighet där de är anställda just när introduktionsutbildningen sker. Tillräckligt stort underlag anses enligt promemorian föreligga för att låta verken inom fjärde huvudtiteln själva sköta introduktionsutbildningen för sina teknikergrupper. Vidare uppgives introduktionsutbildning vara påkallad för ingenjörspersonalen hos arbetarskyddsstyrelsen och inom yrkesinspektionen. Denna kunde förslagsvis ordnas tillsammans med ingenjörspersonal, som rekryteras hos byggnadsstyrelsen, luftfartsverket, mynt- och justeringsverket samt eventuellt även ingenjörer hos kriminaltekniska anstalten och inom vägväsendet. Beträffande postverket, televerket och statens järnvägar anföres i promemorian, att man får räkna med att dessa verk anordnar egna introduktions- och utbildningskurser.

PUB har funnit det angeläget att en försöksutbildning för introduktion i praktiskt förvaltningsarbete för relativt nyanställd ingenjörspersonal kommer till stånd utan större tidsutdräkt. Det synes rimligt att i första hand inrikta sig på administrativt verksam sådan personal. Frågan om anordnande av dylika kurser för andra ingenjörsgupper får prövas senare. PUB är



emellertid medveten om att även andra grupper har behov av introduktionsutbildning.

Det av arbetsgruppen berörda spörsmålet i vad mån kursverksamhet för ingenjörspersonal bör anordnas såsom gemensam utbildning för närstående ämbetsverk med ett av verken såsom huvudman för utbildningen behöver inte nu upptagas till bedömning, då detta är en fråga om verksamhetsformerna på längre sikt. Till en början är det betydelsefullt att man genom en försöksutbildning klargör hur en sådan introduktionsverksamhet för ingenjörer med administrativa göromål bör läggas upp och vilket kunskapsinnehåll den bör få. För en dylik prövning är det enligt PUB:s bedömande lämpligt att ingenjörer från skilda statliga verk sammanföres till gemensamma försökskurser. Med hänsyn till affärsverkens egen utbildning torde deltagare dock endast undantagsvis böra hämtas från dessa verk.

Det torde i detta sammanhang inte vara påkallat för PUB att framlägga en närmare principiell motivering för behovet av en allmän förvaltningsintroduktion för ingenjörspersonalen. Beredningen kan härutinnan i huvudsak hänvisa till det resonemang, som låg till grund för det i PUB:s skrivelse den 30 september 1961 framlagda förslaget om amanuensutbildning.

Inom PUB har med biträde av ombudsmannen hos Försvarets fabriksstyrelse byrådirektör Erik Skiöld verkställt en preliminär utredning om hur en försökskurs i ämnet lämpligen bör läggas upp och vilket kunskapsinnehåll som bör ges åt denna förvaltningsutbildning för ingenjörspersonal. Skiöld har gjort upp en katalog över de olika kunskapselement, som han ansett angelägna vid ifrågavarande introduktionsutbildning. Denna översikt har varit

föremål för samråd med TCO:s ingenjörsstämman och i anslutning till vad därvid förekommit har den blivit i vissa hänseenden kompletterad. Översikten finnes fogad till denna skrivelse som bilaga.

Vid samrådet med ingenjörsstämman mottogs tanken på administrativ introduktionsutbildning för ingenjörspersonalen med stort intresse och ett initiativ i denna riktning betecknades som mycket betydelsefullt ur den statsanställda personalens synpunkt. Det ansågs viktigare att sådan utbildning kom till stånd försöksvis så snart som möjligt än att man dröjde därmed för att få fram en mera fulländad kursplan redan från början.

En fortsatt överarbetning av det föreliggande materialet har givit vid handen, att utformningen av en introduktionskurs för administrativt verksam ingenjörspersonal synes kunna i betydande utsträckning bygga på de erfarenheter, som vunnits vid introduktionskurserna för amanuenspersonalen. Dessa kurser (f.n. fyra om året) kan sägas ha nått fram till relativt stabiliserade former. För den administrativt verksam ingenjörspersonalen torde introduktionsutbildningen kunna få i det väsentliga enahanda inriktning och innehåll som för amanuenserna. En viss tyngdpunktsförskjutning mellan olika kunskapselement är självfallet påkallad. Behandlingen av rättssäkerhetsfrågorna, i och för sig av betydande vikt, bör bli mindre utförlig och detaljerad för ingenjörspersonalen, och en ökad tyngd måste läggas vid speciella praktiska spörsmål såsom personalledning och arbetspsykologi, arbetsrättsliga frågor samt statlig upphandling.

I viss anslutning till de riktlinjer, som av PUB angivits som grund för amanuensernas introduktionskurser, vill beredningen ange det huvudsakliga



syftet med den nu åsyftade introduktionen i praktisk förvaltning för administrativt verksam ingenjörspersonal och det allmänna kunskapsinnehållet i introduktionskursen på följande sätt.

Utbildningen bör vara inriktad på att göra den administrativt verksamma teknikern praktiskt skickligare såsom förvaltningstjänsteman och mera fungibel vid lösandet av skilda förvaltningsspörsmål, som han kan bli ställd inför. Utbildningen bör ge en introduktion i den svenska statsförvaltningens organisation och arbetssätt mot bakgrunden av en allmän orientering om statens uppgifter i det moderna samhället och medlen att fullgöra dessa uppgifter. Det ligger i sakens natur att bakgrundsvetandet — hur hela maskineriet arbetar och varför — många gånger icke blir omedelbart matnyttigt för vederbörandes verksamhet, men förr eller senare blir denna orientering honom till gagn, då han möter uppgifter utanför den dagliga rutinen eller samarbetsuppgifter utanför det egna ämbetsverket, kontakter med andra verk, personalorganisationer, näringslivets organisationer eller pressen. Betydelsen av sådant vetande ligger också däri, att det ger tjänstemannen förståelse för de större sammanhang, som hans arbete tjänar, och den förståelsen kan bidra till att ge hans arbete ökat intresse och därmed en större mening än det har enbart som medel för den egna försörjningen.

Under förenämnda allmänna avsnitt bör sålunda behandlas ungefär följande, angivet med korta rubriker:

Statsförvaltningens uppgifter i dagens samhälle (viss tonvikt på de nya uppgifterna, social omvårdnad och ekonomisk trygghet för medborgarna, full sysselsättning, samhällsekonomisk balans, vården av penningvärdet).

Statens utgifter och inkomster.

Regeringens sätt att arbeta (lagfrågor,

utgiftsfrågor, skatteförslag m.m.).

Riksdagens sätt att arbeta. Riksdagens finans- och kontrollmakt.

Statsförvaltningens organisation.

Statsförvaltningens kontakter utåt (kommuner, arbetsmarknadsparterna och andra näringslivets organisationer; pressen).

Den mera praktiskt inriktade delen av kursen bör sikta till att göra ingenjören skickligare i fullgörande av förvaltningsuppgifter i allmänhet och vidare att ge honom konkreta kunskaper om några ämnen, som den praktiska administratören bör vara hemma i. Kursdeltagarna bör sålunda få klart för sig de allmänna reglerna för förvaltningsärendens handläggning och lära känna ämbetsverkens arbetssätt. De bör inhämta grunderna av tekniken att bereda och föredraga ärenden samt formulera förslag till beslut och erhålla viss träning häri.

Undervisningen i praktiska förvaltningsfrågor synes böra omfatta i första hand det statliga budgetarbetet (med beaktande av kraven på ämbetsverkens petitaframställningar och dessas fortsatta beredning fram till statsverkspropositionen), den statliga anslagstekniken och regleringsbrevens innebörd. Uppmärksamhet bör ägnas åt rationaliseringsarbetet inom förvaltningen samt frågor om arbetsledning och arbetets psykologi. Statlig upphandling och arbetsrättsliga frågor bör bli föremål för relativt ingående behandling. Slutligen bör översiktligt behandlas det statliga löne- och pensionssystemet samt statstjänstemännens allmänna skyldigheter.

Innehållet i denna del av kursen, som självfallet blir det mera omfattande avsnittet, antydes med följande rubriker:

Förvaltningsförfarandets principer, besvärskontrollen och det administrativa rättsskyddet i övrigt.

Ämbetsverkens sätt att arbeta inåt och



utåt (bl.a. beslutanderätten och möjligheten till delegation av denna inom verket).

Utredningsteknik (bl.a. träning i hur man arbetar med riksdagstryck, statsliggaren, svensk författningssamling m.m., litteraturkännedom, promemorieskrivning, telefonkontakter).

Föredragningsteknik m.m. (träning i form av grupparbete med provföredragningar och kritik av kursledare och deltagare; övningar i sammanträdesteknik och protokollskrivning).

Det statliga budgetarbetet (bl.a. skrivning av petitaframställningar).

Den statliga anslagstekniken, regleringskrav m.m., revision.

Rationaliseringsarbete inom förvaltningen.

Arbetsrättsliga frågor (kollektivavtal, arbetstids- och arbetarskyddslagstiftning, lagen om allmän försäkring, semesterlagen m.m.).

Statlig upphandling.

Personalfrågor (arbetsledningens problem, arbetets psykologi, personalrekrytering).

Det statliga löne- och pensionssystemet. Tjänstemännens allmänna skyldigheter.

Den praktiska uppläggningsen av ifrågavarande utbildning bör ske efter samma modell som tillämpats vid amanuenskurserna. Försökskursen bör förläggas till internat i Stockholms närhet och omfatta en kurstid av två veckor. Deltagarantalet torde lämpligen böra begränsas till omkring 20. Personalutbildningsnämnden bör handha administrationen av denna liksom den övriga försöksutbildningsverksamheten. Uppgifterna att bestämma tidpunkt för kursen, kungöra den, utse deltagare, utforma kursprogram, anställa kursledare och lärare, ordna internatsföreläggning m.m. bör sålunda ankomma på utbildningsnämnden. PUB vill endast uttrycka det önskemålet i tids hänseende att en första försökskurs om möjligt måtte komma till stånd redan under innevarande budgetår.

Kostnaderna för försökskursen tor-

de kunna beräknas till 19 000 kronor, varvid inräknats inackorderingskostnader för kursdeltagare och kursledare ävensom i förekommande fall enstaka måltider för lärare och andra medverkande (traktamentsersättning utgår ej heller till lärare vid internatskurs). I summan ingår däremot icke kostnader för sådan studiemateriel — vissa böcker, kompendier o.dyl. — som ställs till kursdeltagarnas förfogande, utan förutsätts dessa kostnader bestridas av anslagsbelopp, som Kungl. Maj:t särskilt ställt till disposition för utbildningsnämndens verksamhet.

Under återopande av vad sålunda anförts hemställer PUB, att Herr Statsrådet måtte utverka

*dels* Kungl. Maj:ts bemyndigande för personalutbildningsnämnden att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet och i överensstämmelse med här angivna riktlinjer försöksvis anordna en introduktionskurs i praktisk förvaltning för relativt nyanställd ingenjörspersonal med administrativa arbetsuppgifter,

*dels* Kungl. Maj:ts beslut att från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget till viss utbildningsverksamhet för bestridande av kurskostnaderna anvisa 19 000 kronor, att utbetalas efter attest av statssekreteraren i civildepartementet,

*dels ock* Kungl. Maj:ts medgivande att kursdeltagare i statens tjänst under tjänstledighet för genomgående av kursen må uppbära oavkortad lön jämte i förekommande fall resekostnadsersättning och traktamente vid en resa vid kursperiodens början och slut till och från kursorten.

Stockholm den 23 mars 1964.

*Henrik Klackenborg*

*/Fingal Ström*

## BIHANG

Introduktionsutbildning för ingenjörspersonal i mellangraderna

### I Allmän orientering

- a) Grundlagarna.
- b) Allmänna författningar. Verksstadgan. Myndigheters befogenheter.
- c) Förvaltningsrätt. Domstolar inom förvaltningen.
- d) Förvaltningens organisation.
- e) Förvaltningens arbete.
- f) Rättssäkerhetsprincipen. Offentlighetsprincipen. Sekretessfrågor.
- g) Statsmakternas intentioner.
- h) Affärsdrivande verk. Statliga aktiebolag.

### II Statsförvaltningen och dess arbete

- a) Allmänna drag hos den statliga förvaltningsorganisationen.
- b) Samverkan mellan förvaltningsmyndigheter.
- c) Behandling av ärenden. Initiativärenden och anhängiggjorda ärenden.
- d) Föredragning och beslut.
- e) Expedition och verkställighet.
- f) Besvärsrätt.

### III Olika ärendegrupper och deras behandling

- a) Rättsfrågor.
- b) Disciplinmål.
- c) Besvärsmål.
- d) Ekonomiska frågor.
- e) Utgiftsstat.
- f) Personalstat.
- g) Ekonomiska kalkyler.
- h) Rationalisering — Statskontoret. ADB.
- i) Decentraliseringssträvanden.
- j) Internationella frågor.

### IV Utredningsarbetet

- a) Kommittéer och sakkunnigutredningar.
- b) Sammansättning.
- c) Direktiv.
- d) Sakkunniga — experter.
- e) Statens offentliga utredningar.
- f) Remissförfarandet.
- g) Proposition.

### V Handläggning av ärenden hos Kungl. Maj:t och i departementen

- a) Statsrådsberedningen.
- b) Budgetarbetet.
- c) Konseljen.
- d) Svensk Författningssamling.

### VI Anslagsbeslut från riksdagen

- a) Bemyndigandet att använda medel.
- b) Regleringsbrev.
- c) Affärsdrivande verk (kapitalbudgeten).
- d) Utbetalande — disponerande.
- e) Anslagspost — delpost
- f) Anslagsändamål.
- g) Utanordning.
- h) Sakrevision.
- i) Kameral revision.
- j) Anmärkningar (återbetalning).
- k) Leuteration (efterskänkande).
- l) Riksdagstrycket.

### VII Driftbudgeten

- a) Anslagstyper.
- b) Anslagens antal och storlek.
- c) Fördelning genom Kungl. Maj:ts beslut.
- d) Anslagsändamålen.
- e) Statsliggaren.

### VIII Personalpolitik

- a) Olika grupper av tjänstemän.
- b) Kompetens och utbildning. Vidareutbildning och omskolning.
- c) Lönesystemet.
- d) Anställningsförhållanden.
- e) Tjänstledighet.
- f) Deltidstjänstgöring. Partiellt arbetsföra.
- g) Myndighets disciplinära befogenheter.
- h) Befordran.
- i) Tjänstgöringsförhållanden.
- j) Förordnanden.
- k) Tjänstemännens personalsammanslutningar.
- l) Personalens säkerhet i anställningen.

### IX Statsförvaltningen och kommunerna

- a) Primärkommunerna.
- b) Landstingen.
- c) Kommunförbund.
- d) Kommunala intresseorganisationer.

### X Arbetsrättsliga frågor m.m.

- a) Parterna på arbetsmarknaden.
- b) Lagen om förenings- och förhandlingsrätt.
- c) Lagen om kollektivavtal.
- d) Arbetstidslagstiftning.
- e) Arbetarskyddslagstiftning.
- f) Semesterlagen.
- g) Allmänna försäkringslagen.
- h) Skadeståndsansvar utanför kontraktsförhållanden.
- i) Arbetsvärdering och arbetsmätning.
- j) Bioteknologi — ergonomi.
- k) Företagsnämnder.



### XI Speciella frågor

- a) Upphandlingskungörelsen.
- b) Uppfinnarfrågor och förslagsverksamhet.
- c) Standardisering, svensk och internationell.

- d) Personalledning och personbedömning.
- e) Möteteknik och konferensledning.
- f) Beredning och föredragning.
- g) Förvaltningens förhållande till press, radio, television.

## BILAGA D

### *Till Herr Statsrådet och Chefen för civildepartementet*

Den jämlikt Kungl. Maj:ts bemyndigande den 5 maj 1961 tillkallade beredningen för översyn av den av staten bedrivna personalutbildningen m.m. — som antagit benämningen personalutbildningsberedningen — har i begynnelsen av sitt arbete till diskussion upptagit frågan om särskilda introduktionskurser för nyanställda och hemställer i det följande om Kungl. Maj:ts bemyndigande att låta anordna viss begränsad försöksverksamhet på området.

Beredningen har funnit behovet av åtgärder på ifrågavarande område påtagligt. För den i statens tjänst nyanställda föreligger i starten, liksom för varje nyanställd, ett allmänt och på sina håll föga tillgodosett behov av direkt information om syftet med de arbetsuppgifter, som åläggs honom, och de större sammanhang i vilka dessa uppgifter ingår som ett led, om verkets organisation, om hur han bör förhålla sig i tjänsten i olika hänseenden och vilka rättigheter han har. Denna introduktion kan ges i olika former. Beredningen torde få återkomma till detta spörsmål och då tillika söka ange hur gränserna för det enskilda ämbetsverkets åligganden i detta hänseende lämpligen bör dragas. För stora delar av den civila förvaltningen är emellertid uppenbart att viss gemensam introduktionsutbildning för vissa grupper nyanställda vore fördelaktig. Behovet av introduktionsutbildning kan ej

å priori sägas vara begränsat till någon viss kategori eller grupp anställda. Beredningen har dock i första hand inriktat sina överväganden på formerna för introducerande utbildning för nyanställda biträden för skriv- och kontorsgöromål samt för nyanställd personal i amanuenskarriären.

Vad den nyanställda biträdespersonalen beträffar har beredningen funnit det sannolikt vara av värde såväl ur synpunkten av ökad effektivitet i det kommande arbetet som ifråga om den nyanställdes känsla av trivsel och samhörighet med verket om en begränsad, praktiskt inriktad kursutbildning anordnas i fråga om statsförvaltningens organisation och sätt att arbeta, därvid bl.a. klarlägges ärendenas allmänna gång från registrering till expedition och formerna för deras handläggning, ävensom undervisning i handhavandet av vissa hjälpmedel och viss information om den statsanställdes skyldigheter och rättigheter. Beredningen har diskuterat en preliminär plan för en dylik kurs och räknar med att den skulle taga i anspråk en tid av en vecka och att kostnaden för undervisning, lokaler, läroböcker och administration skulle kunna stanna vid 2 500 kronor.

Beredningen har funnit det vara angeläget att försöksverksamhet, ägnad att ge erfarenheter för utformningen av åtgärder på bredare front beträffande dylik introduktionsutbildning



kommer till stånd så snart ske kan och har i dylikt syfte underhand samrätt med nämnden för utbildning av kanslistar vid centrala verk om anordnande i höst av en dylik försökskurs för biträdespersonal. Nämnden har förklarat sig beredd att mottaga sådant uppdrag. Den närmare utformningen av utbildningsprogrammet i anslutning till förut angivna riktlinjer samt omhänderhavande av administration, deltagarurval, anskaffande av lärare m.m. torde böra ankomma på nämnden.

Vad gäller frågan om introduktionsverksamhet i liknande syfte för amanuenspersonal vill beredningen, som är enig om att behov av sådan verksamhet föreligger, återkomma utan större dröjsmål. Beredningen hoppas kunna redan i höst framlägga förslag om en motsvarande försökskurs för nyanställda amanuenser, så att även denna kurs kommer till stånd före årets slut.

Med åberopande av vad ovan anförts hemställer personalutbildningsberedningen, att Herr Statsrådet måtte

utverka beslut av Kungl. Maj:t om be-myndigande för nämnden för utbildning av kanslistar vid centrala verk m.m. att under hösten 1961 försöksvis anordna en introduktionskurs för högst 30 vid statliga centrala verk nyanställda biträden för skriv- och kontorsgöromål och att därvid tillika meddelas föreskrifter av innehåll *dels* att för täckande av kurskostnaderna i vad avser arvode till kursledare och lärare, lokalhyra, läroböcker och expenser i övrigt må beräknas högst 2 500 kronor, *dels* att ifrågakvarande kostnader för kursen skola, efter attest av statssekreteraren i civildepartementet, bestridas från tolfte huvudtitelns reservationsanslag till kommittéer och utredningar genom sakkunniga, *dels* ock att kursdeltagare må under tjänstledighet för genomgående av kursen uppbära oavkortad lön.

Stockholm den 12 juni 1961.

För personalutbildningsberedningen

*Henrik Klackenborg*

*/Fingal Ström*

## BILAGA E

### *Till Konungen*

I skrivelse till Kungl. Maj:t den 27 december 1962 anförde personalutbildningsberedningen bl.a., att vid den fortsatta försöksverksamheten med introduktionskurser för nyanställda biträden för skriv- och kontorsgöromål särskild uppmärksamhet borde ägnas möjligheterna att anpassa kursinnehållet med hänsyn jämväl till de lokala förvaltningarnas behov, ställning och uppgifter. PUB föreslog att av de femton kurser, som borde genomföras under första halvåret 1963, skulle en större andel förläggas till andra orter än Stockholm. PUB anmälde vidare sin avsikt att föreslå att i början av år 1963 skulle anordnas en kortare utbildningskurs för lokala kontaktmän, vilka skulle vara den centrala kursledningen behjälpliga med bl.a. planläggning, lokalanskaffning och kontakter med lokala lärarkrafter vid de regionala kursernas genomförande.

PUB har nu närmare övervägt frågan om en utbildningskurs för lokala kursorganisatörer. I ärendet har samråd skett med ledningen för länsstyrelsernas utbildningsnämnd och chefen för landsstatsavdelningen i inrikesdepartementet.

Ett program till en dylik utbildningskurs, anordnad i anslutning till en i Stockholm hållen introduktionskurs för biträdespersonal och omfattande 12 dagar, har utarbetats inom PUB och fogas vid denna skrivelse. Till deltagare i kursen skulle utväljas

ett 15-tal på förslag av vederbörande länsstyrelser utsedda befattningshavare, vilka ansetts lämpliga såsom kursorganisatörer. Vidare beräknas delta ett mindre antal befattningshavare från centrala ämbetsverk, där rekryteringen av biträdespersonal har en så betydande omfattning att kursverksamhet för introduktion av dylik personal lämpligen synes i framtiden kunna ombesörjas av verket.

Det torde böra ankomma på nämnden för viss utbildning vid centrala verk m.m. att svara för de administrativa uppgifter, som sammanhänger med den föreslagna kursens genomförande.

De egentliga kurskostnaderna — som förutsättes skola bestridas från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget för viss utbildningsverksamhet — har PUB beräknat till 2 500 kronor. Det förutsättes, att oavkortad lön m.m. skall utgå till deltagare vid tjänstledighet för beivrande av kursen samt att ersättning för rese- och traktamentskostnader i förekommande fall skall i vanlig ordning bestridas från vederbörande myndigheters anslag. Med hänsyn till kursens kortvarighet synes utrymme ej finnas för någon reduktion av traktamentsersättningen såsom vid kanslistkurserna.

Med åberopande av vad ovan anförts hemställer personalutbildningsberedningen, att Kungl. Maj:t måtte



dels bemyndiga nämnden för viss utbildning vid centrala verk m.m. att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet och i huvudsaklig överensstämmelse med här bilagt förslag till kursprogram anordna en utbildningskurs för lokala kursorganisatörer,

dels föreskriva att för täckande av kurskostnader i vad avser ersättningar till lärare m.fl. samt kostnader för studiemateriel och expenser i övrigt, må tagas i anspråk tillhopa högst 2 500 kronor,

dels förklara att ifrågavarande kostnader skola, efter attest av statssekreteraren i civildepartementet, bestridas från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget till viss utbildningsverksamhet,

dels ock medgiva att kursdeltagare, som är ordinarie, extra ordinarie eller extra tjänsteman, må under tjänstledighet för genomgående av kurs uppbära oavkortad lön jämte i förekommande fall traktamente och resekostnadsersättning vid resa till och från Stockholm samt traktamente under uppehållet därstädes, skolande här angivna kostnader bestridas från vederbörande myndigheters avlönings- och omkostnadsanslag.

Stockholm den 18 januari 1963.

För personalutbildningsberedningen

*Henrik Klackenborg*

*/Fingal Ström*

## Förslag till kursprogram vid utbildning av lokala kursorganisatörer

### 14 Torsdag

9.00—12.00 Kursens öppnande. Redogörelse för personalutbildningsberedningen (PUB), nämnden för viss utbildning vid centrala verk m. m. (PUN) samt biträdeskursernas tillkomst. Information om den planerade lokala verksamheten. Den nyanställdes situation. Genomgång och diskussion av gjorda intervjuer.

13.30—16.30 Vuxenpedagogiska problem. Föreläsningar och överläggning.

### 15 Fredag

9.00—11.00 Pedagogiska hjälpmedel. Orientering och demonstration.

12.30—16.30 Grupparbete: innehållet i och uppläggningsen av en introduktionskurs för biträdespersonal. Genomgång av gruppernas arbetsresultat.

### 16 Lördag

9.00—11.00 Grupparbete: uppläggning av en lektion. Genomgång av gruppernas resultat.

11.30—13.00 Information om den följande biträdeskursen och genomgång av kursorganisatörernas särskilda arbetsuppgifter därunder. (Under dagarna 18—22 februari följer kursdeltagarna den då anordnade introduktionskursen för biträdespersonal.).

### 23 Lördag

9.00—11.00 Summering av under biträdeskursen gjorda erfarenheter m.m.

11.30—13.00 Information om olika metoder att redovisa utbildningsresultat.

### 25 Måndag

9.00—11.00 Förslag till normalprogram för introduktionskurs för biträdespersonal. Grupparbete och genomgång.

12.30—15.00 Planläggning av lokal biträdesutbildning. Minneslista för lokala kursorganisatörer.

## BILAGA F

### P.M. angående utbildning för viss arbetsledning inom kontorsverksamheten

Den hittills på PUB:s initiativ bedrivna kursverksamheten har avsett grupper av befattningshavare med mycket olika arbetsuppgifter och ställning inom statsförvaltningen. Också i fråga om ämnesinnehåll och undervisningsformer vid de olika kurs typerna är skillnaderna stora. En viss fasthet i kursuppläggningarna har likväl möjliggjorts därigenom, att man kunnat utgå från ett tänkt utbildningsbehov hos befattningshavare med någorlunda klart avgränsbara arbetsuppgifter eller tjänsteställningar.

Enligt PUB:s mening föreligger i statsförvaltningen angelägna utbildningsbehov även för personal med olika arbetsledande funktioner. Av intresse är i förevarande sammanhang den relativt heterogena och något svårdefinierade befattningshavarekategori, vars uppgift det är att, jämte utförande i större eller mindre omfattning av ett måhända rutinbetonat arbete, bära ansvaret för att arbetskamraters eller underordnades göromål fullgöres på ändamålsenligaste sätt. Som typexempel på verksamhet, för vilken PUB anser utbildning erforderlig, må anföras arbetsledning vid en skrivcentral eller annan jämförlig, avgränsad enhet med relativt ensartade kontorsarbetsuppgifter. En mer ingående karakteristik av några av de för denna funktion utmärkande göromålen framlägges i det följande.

Oavsett om i arbetsordning eller dy-

likt närmare regler härom införts eller ej, har regelmässigt en inom enheten sysselsatt befattningshavare — ofta med högre lönegrad än de övriga — uppdraget att fördela inkommande arbetsuppgifter mellan de anställda, meddela instruktion om hur ett visst arbetsmoment lämpligast bör utföras och tillse att uppgifterna behörigen fullgöres och fullgöres med rätt tidsprioritering. De anförda exemplen hänföra sig till den typ av arbetsuppgifter, som kan benämnas omedelbar arbetsledning. Till sådana omedelbart arbetsledande uppgifter hör även att ta hand om nyantagna befattningshavare (i den mån icke dessa sysslor åligger annan) och lämna sådan orientering och handledning i övrigt som krävs för att en nyanställd inom arbetsenheten utan onödigt tidsspillan blir en väl fungerande arbetskraft. Till de arbetsledande uppgifterna får anses höra att påtala otillåten frånvaro, »maskning» eller slarv i arbetet och liknande förhållanden liksom att (i den mån detta inte tillkommer annan) tillse att lämpliga åtgärder vidtages däremot. Utöver dylika på de underordnades särskilda arbetsuppgifter direkt inriktade instruktions-, övervaknings- och kontrollåtgärder, får även anses höra till de arbetsledande funktionerna att i görlikaste mån befrämja, att arbetsenhetens insatser på bästa sätt samordnas.

Ett allmänt villkor för effektivitet, och inte minst för att här exemplifiera



rade organisatoriska åtgärder skall ge bästa möjliga resultat, är att befattningshavarna inom enheten är lojala och intresserade och att det råder ett gott samarbetsförhållande mellan dem. Det bör därför normalt tillkomma den som svarar för den omedelbara arbetsledningen att i görligaste mån också medverka härtill. De psykologiska medel som därvid kan stå till buds, exempelvis rätt avvägning av uppmuntran och kritik, tillräcklig information, vidgning av befattningshavarnas utrymme för mer självständig bedömning o.dyl., bör sålunda icke vara obekanta för arbetsledaren. Arbetsledningsuppgiften för här avsedda befattningshavare synes sålunda kunna sammanfattningsvis sägas bestå i att både leda arbetet och fördela de enskilda befattningshavarnas uppgifter inom arbetsenheten samt att underlätta samarbetet mellan dem.

PUB har funnit, att utbildning för här avsedda befattningshavare är önskvärd och framlägger i det följande ett förslag till försökskurs.

Programmet för en försökskurs i syfte att vinna säkrare erfarenheter av utbildningsbehovet på detta område bör främst upptaga spørsmål med så konkret anknytning som möjligt till här avsedda befattningshavares uppgifter, ställning och övriga förutsättningar. Undervisningen bör vara utpräglat praktiskt inriktad. Som utgångspunkt för behandlingen av de övervakande och kontrollerande uppgifterna bör sålunda väljas lämpliga avsnitt ur verksamstadgan jämte härtill anslutande bestämmelser i några ämbetsverks arbetsordning av gängse typ. Frågor om tjänstemans ansvar, rättigheter och skyldigheter bör därvid behandlas. Arbetsrutiner som exempelvis registrering och arkivering bör behandlas ingående, därvid även beaktas dylika ru-

tiners förvaltningsmässiga betydelse.

Uppgiften att introducera nyanställda och underlätta deras inlemmande i arbetskollektivet förutsätter, hos den som svarar härför, en viss orientering om allmänna tjänstebestämmelser, regler för arbetstider, tjänstetillsättnings- och vikariatsbestämmelser, semester och övriga förmåner m.m. Dylik orientering bör meddelas vid kursen. Syftet med undervisningen i detta stycke bör dock begränsas till att avse förmåga att hjälpligt besvara uppkomna enklare spørsmål och i övrigt förtrogenhet med tillgängliga publikationer. Den eftersträvarsvärda vakenheten för smärre förbättringar i arbetsrutiner på exempelvis kontor liksom för administrativa detaljer överhuvudtaget, bör stimuleras genom orientering om syfte och tillvägagångssätt vid den s.k. förslagsverksamheten.

Praktiska tips i anslutning till skrivmaskins- och korrekturarbete, därvid även synpunkter på språkbehandling, språkriktighetsfrågor o.dyl. ingår, bör meddelas i nödig omfattning. Lämplig tid för behandlingen av här angivna ämnesområden synes vara tre till fyra kursdagar.

Den mer allmänna uppgiften att befrämja arbetskamraters och underordnades anpassning och effektivitet bör belysas såväl teoretiskt som praktiskt. Vissa inom psykologin gjorda erfarenheter i ämnet bör läggas till grund för föredrag, diskussioner och gruppöverläggningar. Avsevärd tid bör avsättas för bearbetning av praktiska arbetsledningsspörsmål, främst medelst diskussion på grundval av verklighetsbetonade problemfall, eller i form av situationsspel, därvid deltagarnas allmänna omdöme samt förmåga att väga olika handlingsalternativ mot varandra och i vissa tänkta lägen taga konkret ställning utvecklas och sättes på



prov. De psykologiska aspekterna på information och instruktion, liksom reaktionerna vid olika former för kontroll bör beaktas. Den här förutsatta undervisningen inom angivna kunskapsområden torde bli rätt tidskrävande, om den skall ge tillfredsställande resultat, och kan beräknas ta i anspråk fyra till fem dagar. Kurstiden synes sålunda totalt böra omfatta nio kursdagar.

Arbetsformerna för kursprogrammet i dess helhet förutsättes bli så aktiverande som möjligt. Självverksamhet i grupp bör få en avsevärd omfattning. I begränsad utsträckning bör arbete med gruppuppgifter, liksom vissa av kursledningen organiserade diskussioner, ske på kvällstid.

Den här angivna försökskursen synes böra begränsas till högst 20 deltagare. Förverkligandet av önskemålen om en omfattande självverksamhet liksom om visst kvällsarbete, kan underlättas högst betydligt, om kursen förlägges till internat på ett avstånd från Stockholm som icke väsentligt försvårar möjligheterna att erhålla lärare. För den direkta kursledningen förutsättes hos utbildningsnämnden anställd personal kunna svara.

Det bör ankomma på nämnden att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet fastställa det slutliga detaljprogrammet i överensstämmelse med här av PUB framlagda riktlinjer, att utvälja kursdeltagare, svara för att kurslokal med inkvarteringsmöjligheter anskaffas samt tillse att kursmateriel framställes o.dyl. En uppskattning av de direkta kurskostnaderna, avseende inkvartering för deltagare och kursledare, arvoden och resersättningar åt

föreläsare samt kostnader för framställning av pedagogiskt materiel för undervisningen måste präglas av en betydande osäkerhet. Kostnaderna blir väsentligen beroende av den förläggning i Stockholms närhet, som nämnden kan finna. Samma arvodesgrunder som nu gäller vid kanslistutbildningen torde böra tillämpas. PUB har dock stannat vid att kostnaderna för kursen icke skola överstiga 8 000 kronor, varvid förutsatts att några direkta kursledarkostnader icke skall uppkomma.

PUB torde genom skrivelse till Kungl. Maj:t böra hemställa, att Kungl. Maj:t måtte

*dels* bemyndiga personalutbildningsnämnden att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet i huvudsaklig överensstämmelse med förut angivna riktlinjer under hösten 1963 försöksvis anordna en kurs, omfattande nio arbetsdagar för statligt anställd personal med vissa arbetsledande funktioner inom kontorsverksamheten,

*dels* från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget till viss utbildningsverksamhet anvisa 8 000 kronor för bestridande av de direkta kurskostnaderna, att utbetalas efter attest av statssekreteraren i civildepartementet,

*dels* ock förklara att kursdeltagare under tjänstledighet för genomgående av kursen må uppbära oavkortad lön jämte i förekommande fall resekostnadsersättning för en resa till och från kursorten; skolande dessa kostnader bestridas från vederbörande myndigheters avlönings- resp. omkostnadsanslag.

Stockholm den 26 oktober 1963.



## BILAGA G

### *Till Herr Statsrådet och Chefen för civildepartementet*

Personalutbildningsberedningen (PUB) får härigenom framlägga ett förslag till anordnande av en försökskurs för utbildning av viss maskinpersonal vid statens fasta maskinanläggningar.

I syfte att få till stånd en adekvat utbildning för personal vid statens fasta maskinanläggningar upptog PUB på våren 1963 kontakter med överstyrelsen för yrkesutbildning. Utbildningsbehovet på sagda område syntes enligt PUB:s mening vara klart verifierat och starkt eftersatt. Inom överstyrelsen hade en expertgrupp (KUD) framlagt förslag till utbildningsplaner för driftsmaskinister och driftstekniker. Överenskommelse träffades att motsvarande utbildningsplaner skulle utarbetas för personal vid statens fasta maskinanläggningar. För detta ändamål bildades en arbetsgrupp, bestående av två av PUB utsedda kontaktmän, nämligen ledamoten K. E. H. Ahldin jämte krigsrådet G. E. Hallin, vilken av Herr Statsrådet den 18 mars 1963 tillkallats att biträda PUB, samt byråingenjören hos försvarets fabriksstyrelse J. Göransson, vilken förordnats såsom expert av yrkesöverstyrelsen. Denna arbetsgrupp har till fullgörande av sitt uppdrag i en den 25 januari 1964 dagtecknad PM till överstyrelsen för vederbörlig åtgärd framlagt förslag till utbildnings- och ämnesplaner för olika befattningar som ansvarsmän och biträdande ansvarsmän vid fasta maskinanläggningar. (Ej bilagd här.)

Sedermera har PUB uppdragit åt de till nämnda arbetsgrupp knutna personerna — Ahldin, Hallin och Göransson — att för beredningens räkning närmare kartlägga omfattningen av utbildningsbehovet hos den vid statens fasta maskinanläggningar anställda personalen och pröva i vad mån de föreslagna läro- och utbildningsplanerna lämpligen borde realiserats i form av fortbildningskurser för denna personalgrupp. Med skrivelse den 18 mars 1964 har dessa utredningsmän, som biträts av byrådirektören B.-L. Erichson, till PUB överlämnat bilagda PM angående utbildning av personal vid statens fasta maskinanläggningar. (Ej bilagd här).

Utredningsmännen har, såsom närmare framgår av sistnämnda PM, ansett att utbildning enligt de utarbetade kursplanerna — enligt programmet omfattande fyra olika kurser — i fråga om kurs I och kurs II lämpligen skulle anordnas i form av fortbildning. Enligt programmet skulle kurs I, kallad maskinistkurs, omfatta 10 veckor och ge kompetens för tjänst såsom ansvarsmän i grupp 2, medan kurs II, benämnd maskinmästarkurs, skulle omfatta 20 kursveckor och ge kompetens för ansvarsmän i grupp 3 och för biträdande ansvarsmän i grupp 4. För de längre kurserna III och IV, som syftar till kompetens i högre ansvarsbefattningar, anses en samordning med annan teknisk utbildning böra prövas. Utred-

ningsmännen föreslår, att PUB skall taga initiativ till försöksvis anordnande av en maskinistkurs (kurs I) på hösten 1964 och att därvid vunna erfarenheter senare läggs till grund för anordnande av ytterligare maskinistkurser och en maskinmästarkurs.

PUB har vid sammanträde den 23 mars 1964 funnit angeläget att en fortbildningskurs för maskinister (kurs I) försöksvis kommer till stånd i enlighet med det föreslagna kursprogrammet. Till en del kommer därigenom det utbildningsbehov att tillgodoses, som tekniska skolutredningen avsåg med förslaget om en fyra månaders fortbildningskurs för maskinister och som i princip godtogs av föredragande departementschefen i proposition nr 63 till 1956 års riksdag.

Utbildningsplanen för kurs I omfattar ämnena matematik (60 t.), fysik (40 t.), kemi (30 t.), maskinlära (60 t.), driftteknik (40 t.), elektroteknik (50 t.), VVS-teknik (20 t.), förbränningslära (10 t.), materiallära (20 t.), svenska (20 t.) samt skyddstjänst (10 t.). Denna utbildningsplan har icke godkänts av överstyrelsen för yrkesutbildning, vilket i PM (sid 24) uppgivits. Ett formellt dylikt godkännande för kurserna I och II lär icke kunna erhållas, då fråga icke är om kurs av sådan typ, som anordnas med statsbidrag vid kommunal yrkesskola. Vid vederbörlig prövning av intagningskraven till kurs III torde styrelsen dock kunna fastställa att godkänd genomgång av kurs I och II skall innefatta rätt att delta i denna kurs.

Enligt PUB:s mening bör en försökskurs anordnas i personalutbildningsnämndens regi. På nämnden bör ankomma att svara för den närmare utformningen av kursens organisation, för beslut om ledar- och lärarfrågor, inkvartering m.m. Med hänsyn till ar-

betsförhållandena för flertalet kursdeltagare synes önskvärt att kursen om möjligt är avslutad vid början av den egentliga eldningssäsongen, vilket innebär att kursen skall starta redan i början av augusti 1964.

Det synes PUB av pedagogiska skäl lämpligast att kursen får formen av internatskurs i Stockholms närhet. För undervisningen kräves tidvis tillgång till viss laboratorietrustning ävensom möjlighet att demonstrera olika maskinanläggningar, varför resor måste företagas i viss utsträckning. Med hänsyn till kurstidens längd torde ett kortare avbrott böra göras, innefattande kompensation för eljest fria lördagar. Nämnden bör därvid av till förfogande ställda medel äga utbetala ersättning till deltagarna för själva resekostnaden tur och retur hemorten (biljettkostnad i reseklass II). De sammanlagda kurskostnaderna har beräknats till 65 000 kronor, varav kostnader för deltagarnas och kursledarens vivre under kurs-tiden beräknats utgöra omkring 45 000 kronor. I summan ingår icke kostnader för sådan studiemateriel — böcker, kompendier o.dyl. — som överlämnas till kursdeltagarna och skall bestridas av till nämndens förfogande särskilt anvisade medel. Under åberopande av vad sålunda anförts, får personalutbildningsberedningen hemställa, att Herr Statsrådet måtte utverka

*dels* Kungl. Maj:ts bemyndigande för personalutbildningsnämnden att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet och i överensstämmelse med här angivna riktlinjer försöksvis anordna en kurs, omfattande 10 veckor, för fortbildning av viss maskinpersonal vid statens fasta maskinanläggningar,

*dels* Kungl. Maj:ts beslut att från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget till viss utbildnings-



verksamhet för bestridande av de direkta kurskostnaderna anvisas 65 000 kronor att utbetalas efter attest av statssekreteraren i civildepartementet,

dels ock Kungl. Maj:ts medgivande att kursdeltagare i statens tjänst vid genomgående av kursen må uppbära oavkortad lön jämte i förekommande fall

resekostnadsersättning och traktamente från hemorten till kursorten och åter.

Stockholm den 24 april 1964.

För personalutbildningsberedningen

Henrik Klackenborg

Fingal Ström

## BILAGA H

### *Till Herr Statsrådet och Chefen för civildepartementet*

— — — — —  
Beredningen övergår härefter till frågan om anordnande av *kurser för maskinistpersonal vid statens fasta maskinanläggningar*.

I framställning den 24 april 1964 till Statsrådet och Chefen för civildepartementet framlade personalutbildningsberedningen ett förslag till anordnande av en försökskurs för utbildning av viss maskinpersonal vid statens fasta maskinanläggningar. Till grund för förslaget låg ett av en arbetsgrupp inom PUB efter visst samråd med överstyrelsen för yrkesutbildning framlagt utbildningsprogram, vari nämnda kurs ingick som ett första led. Programmet avsåg en utbildningsgång i fyra etapper på grundval av den obligatoriska skolans kunskapsnivå och var tänkt som ett system av successivt stegrad utbildning till en nivå motsvarande driftsingenjör. Utbildningen enligt sagda kursprogram borde genomföras i form av fortbildning, såvitt gällde de bägge första etapperna, kurs I om 10 veckor och kurs II om 20 veckor, medan för de följande och längre kurserna samordning med annan, motsvarande teknisk utbildning borde prövas.

I nyssnämnda skrivelse till Herr Statsrådet vitsordade beredningen angelägenheten av att en fortbildningskurs för maskinister, motsvarande kurs I i arbetsgruppens förslag, komme till stånd. Härigenom skulle till en del det utbildningsbehov som tekniska skolut-

redningen på sin tid avsåg att tillgodose med förslaget om en fyra månaders fortbildningskurs för maskinister, i princip godtaget i proposition till 1956 års riksdag, kunna tillgodoses.

Genom ämbetsskrivelse den 21 maj 1964 erhöll personalutbildningsnämnden Kungl. Maj:ts bemyndigande att, i samråd med statssekreteraren i civildepartementet och i huvudsaklig överensstämmelse med av beredningen anvisade riktlinjer, under hösten 1964 anordna en försökskurs för fortbildning av viss maskinpersonal vid statens fasta maskinanläggningar. Kursen, omfattande 10 veckor med 25 deltagare, anordnades som internatskurs och genomfördes under tiden 3 augusti—10 oktober 1964 med ett uppehåll under en vecka efter fyra veckors kurstid, i stort sett motsvarande »inarbetade» lördagar. En av kursledaren, förste byråingenjören Göransson utarbetad redogörelse för erfarenheterna av den första försökskursen bilägges. (Ej bilagd här.)

Enligt kursledarens redogörelse och utbildningsnämndens bedömning får resultatet av kursen som helhet anses vara i hög grad tillfredsställande. För täckande av de direkta kurskostnaderna hade anvisats 65 000 kronor, inkluderande främst arvoden till kursledare och lärare, inkvartering av kursdeltagare samt ersättning för deras hemresa vid avbrottet i kursen. Främst på grund av att internatsförläggning erhållits vid



tillfälligt disponibla folkhögskolor — Hagaberg i Södertälje och Tollare å Värmdön — till förhållandevis låga priser, samt den omständigheten, att kursledaren själv svarat för mer än tre fjärdedelar av undervisningstiden, har det angivna beloppet kunnat underskrivas med omkring 8 000 kronor.

Med hänsyn till det positiva utfallet av den företagna försökskursen och i betraktande av det mycket stora utbildningsbehov, som föreligger för de fasta, statliga maskinanläggningarnas del, har personalutbildningsberedningen beslutat föreslå, att i första hand ett upprepande av den företagna 10-veckorskursen skall äga rum. I stort sett bör därvid samma kursprogram och en likartad uppläggning av ämnen tillämpas, dock med vissa smärre förskjutningar i anslutning till kursledarens förslag. Ämnena VVS-teknik och matematik skulle därvid tilldelas ytterligare 10 respektive 5 timmar mot en motsvarande inskränkning av tiden för maskinlära och skyddstjänst. Kursplanen föreslås sålunda i likhet med den föregående omfatta totalt 360 timmar, fördelade på sammanlagt 10 kursveckor. Pedagogiska skäl talar för att internatsföreläggning bör förekomma. Om anställda vid anläggningar inom Stockholmsområdet skulle utgöra en betydande del av kursdeltagarna, blir övriga skäl för internatsföreläggning icke lika starka som vid den första kursen. Beräkningar av kostnaderna för kursen bör dock grundas på antagandet att en internatskurs kommer till stånd. Det slutliga avgörandet av kursens föreläggning torde böra ankomma på personalutbildningsnämnden, som jämväl i övrigt bör handhava kursens administration. Med hänsyn till det starkt framträdande behovet av en tidsmässig samordning med en påbyggnadskurs, till vilken förslag framlägges

i det följande, bör sagda försökskurs för maskinpersonal — trots att arrangementet i och för sig torde förorsaka vissa svårigheter av administrativ art — påbörjas redan den 30 november 1964 och (med avbrott för tiden 20 december 1964—10 januari 1965) pågå t.o.m. den 27 februari 1965. För kursen beräknas kostnaderna efter samma grunder som vid den första försökskursen till högst 65 000 kronor.

Samtidigt har beredningen upptagit till behandling frågan om anordnande av en kurs II om 20 veckor. Denna kurs kan sägas vara en påbyggnadskurs till den grundläggande maskinistkursen och skulle i merithänseende enligt arbetsgruppens förslag medföra kompetens för tjänst som ansvarsman i grupp 3 och för biträdande ansvarsman i grupp 4. En dylik påbyggnadskurs skulle i kunskaphänseende tillika möjliggöra för de kursdeltagare, som med godkännande genomgått densamma, att vinna inträde vid en planerad yrkeskurs för driftstekniker, vilken enligt uppgift avses komma till stånd med början hösten 1965.

Som deltagare i förenämnda påbyggnadskurs synes i första hand böra komma ifråga sådana befattningshavare, som med godkännande genomgått maskinistkursen och därvid visat sådan lämplighet att deltagande jämväl i den mer avancerade 20-veckorskursen kan rekommenderas. Tillträde torde därjämte böra stå öppet även för sådana särskilt meriterade statligt anställda sökande som, utan att ha genomgått maskinistkursen, ändock kan bedömas besitta nödiga förutsättningar att med framgång genomgå kurs II. Med hänsyn till de i förhållande till maskinistkursen skärpta kraven på receptivitet och allmän lämplighet för högre studier torde ingalunda alla de vid maskinistkursen godkända önska eller kunna kom-



ma ifråga. På grund av denna sällning framstår det som realistiskt att icke anordna en 20-veckorskurs förrän ett underlag för deltagande däri kan förväntas från två slutförda maskinistkurser. Kurs II bör m.a.o. komma till stånd först på våren och sommaren 1965 efter den andra maskinistkursens avslutning. Genom en sådan tidsmässig anslutning vinnes fördelen att kursdeltagare, som med godkännande genomgått påbyggnadskursen och anser sig ha förutsättningar och intresse för fortsatta studier, får nödig tidsmarginal för eventuellt deltagande i planerad driftsteknikerutbildning under hösten 1965 inom det reguljära yrkesskoleväsendets ram.

Utbildningsplanen för kurs II omfattar enligt arbetsgruppens förslag inalles 720 lektionstimmar med följande indelning: 120 t. matematik, 80 t. fysik, 60 t. kemi, 120 t. maskinlära, 80 t. driftteknik, 40 t. elektroteknik, 20 t. förbränningslära, 40 t. VVS-teknik, 40 t. materiallära, 60 t. regleringsteknik, 40 t. svenska och 20 t. skyddstjänst. Beredningen betraktar denna utbildningsplan som en grundstomme, som i huvudsak torde tjäna till efterrättelse men som bör kunna bli föremål för jämkningar i samband med det närmare utarbetandet av kursens innehåll, ämnenas uppläggning m.m. Den ytterligare genomarbetningen av kursinnehållet torde med fördel kunna utföras av förste byråingenjören Joel Göransson i visst samband med genomförandet av den andra maskinistkursen, för vilken Göransson jämväl torde avses komma att tjänstgöra som kursledare.

Med hänsyn till föreliggande utbildningsbehov finner beredningen anordnandet av den skisserade 20-veckorsutbildningen under enahanda villkor för deltagarna som vid maskinistutbildningen väl motsvara statens intressen

som arbetsgivare. Önskvärdheten av att redan nu kunna planera för en försökskurs av dylikt slag har föranlett beredningen att på detta stadium framlägga ett förslag om anordnandet av en sådan kurs under våren och sommaren 1965.

För de administrativa arrangemangen i samband med kurs II bör på vanligt sätt personalutbildningsnämnden svara. De direkta kostnaderna torde, med tillämpning av de grunder som gällt för maskinistutbildningen, kunna beräknas till högst 130 000 kronor. Kursdeltagarna, för vilka genomgång av kursen är avgiftsfri, bör tillerkännas förmånen av oavkortad lön i sin tjänst under kurstiden jämte ersättning för resor vid kursperiodernas början och slut.

Under återopande av vad i det föregående anförts får personalutbildningsberedningen hemställa, att Herr Statsrådet måtte utverka

*dels* Kungl. Maj:ts bemyndigande för personalutbildningsnämnden att i samråd med statssekreteraren i civildepartementet i huvudsaklig överensstämmelse med här angivna riktlinjer försöksvis anordna en maskinistkurs för personal vid statens fasta maskinläggningar omfattande 10 kursveckor samt en påbyggnadskurs för sådan personal omfattande 20 kursveckor,

*dels* Kungl. Maj:ts beslut att från det under tolfte huvudtiteln uppförda reservationsanslaget till viss utbildningsverksamhet för bestridande av kurskostnaderna anvisa för maskinistkursen 65 000 kronor och för påbyggnadskursen 130 000 kronor, att utbetalas efter attest av statssekreteraren i civildepartementet,

*dels ock* Kungl. Maj:ts medgivande att kursdeltagare i statens tjänst vid genomgående av kurserna må uppbära oavkortad lön jämte resekostnadsersätt-



ning och traktamente vid en resa från hemorten till kursorten vid kursens början och resan åter vid kursens slut eller, i förekommande fall, motsvarande resor vid början och slutet av varje kursperiod; skolande sagda kostnader be-

stridas av vederbörande verks avlönings- och omkostnadsanslag.

Stockholm den 7 november 1964.

För personalutbildningsberedningen

*Henrik Klackenborg*

*/Fingal Ström*

## BILAGA I

### *Till Herr Statsrådet och Chefen för civildepartementet*

PUB får härmed vördsamt anmäla frågan om behovet av en kursgård för den centralt bedrivna personalutbildningsverksamheten.

Den försöksverksamhet med olika slag av kurser inom det statliga personalutbildningsområdet varom förslag framlagts av PUB, har jämlikt Kungl. Maj:ts uppdrag i varje särskilt fall ombesörjts av den nämnd för utbildning vid centrala verk m.m., som ursprungligen tillkom med tanke på kanslistutbildningen. Utbildningsnämnden har drivit sina kurser till övervägande delen i Stockholm inom civildepartementets förhandlingshus på Slottsbacken 6 eller i tillfälligt förhyrda undervisningslokaler annorstädes. En mindre del av kurserna har jämlikt Kungl. Maj:ts bemyndigande förlagts till internat. Med den omfattning, som kursverksamheten redan tagit, har lokalfrågorna blivit allt svårare att bemästra. PUB vill här rikta Herr Statsrådets uppmärksamhet på spørsmålet om möjligheterna att nå en lösning på längre sikt av förlägningsfrågan för internatsverksamheten. Frågan om erforderliga undervisningslokaler m.m. i Stockholm får anmälas i ett senare sammanhang.

Utbildningsnämnden har, med förläggning på internat, under budgetåret 1962/1963 anordnat två kurser om 2 1/2 vecka vardera för relativt nyanställda amanuenser, två kurser om vardera 2 1/2 månad för vårdar- och vaktpersonal vid tvångsintagnings-

anstalter, en kurs om 8 veckor för assistentpersonal vid nämnda anstalter samt under 1 1/2 månad första delen av en kanslistkurs, avsedd för arbetsmarknadsverkets behov. Uttryckt i "inackorderingsdygn" (antal kursdeltagare  $\times$  kursdygn) motsvarar vardera amanuenskursen 340 sådana inackorderingsdygn, vårdarkurserna 2.220 resp. 2.190, assistentkursen 1.060 och kanslistkursen 1.125, eller kurserna tillhoppa 7.275 inackorderingsdygn. (Övrig av nämnden under budgetåret anordnad utbildning omfattar fyra kanslistkurser på c:a 9.300, femton biträdeskurser på c:a 2.300 och en organisatörskurs på 240 kursdagar /kursdeltagare  $\times$  dag/ eller tillhoppa närmare 12.000 kursdagar.) Kostnaderna för inackorderingar av resp. kurser har uppgått till (avrundat) kronor 10.700, 9.100, 51.000, 56.500, 26.000 och 20.600 eller tillhoppa i runt tal närmare 175.000 kronor, utgörande en genomsnittlig kostnad per inackorderingsdygn av något mer än 24 kronor. (Beräkningarna grundas på faktisk totalkostnad för inackordering av kurs, varvid i förekommande fall även kostnad för gästande lärares måltider, avdrag för elevs bortovaro o.dyl. beaktats.) Härvid bör dock den avsevärda spridningen, föranledd av olikheter i kurslängd och standard, av säsongvariationer, förläggning i dubbelrum och mera tillfälliga omständigheter beaktas: högsta faktiska dygnskostnad uppgår till närmare 32 kronor,



den lägsta stannar vid endast drygt 18 kronor (som dock motsvägs av ej obetydligt höjda reskostnader för lärare till följd av pensionatets belägenhet).

Att kursverksamheten under budgetåret kommit att i här angiven omfattning förläggas till internat, beror i första hand på den för kurserna uppställda målsättningen, att utöver kunskapsinhämtande erbjuda även tillfällen till informella erfarenhetsutbyten, till personlig bekantskap och "sammansvetsning" av kursdeltagarna. Den omständigheten att flertalet kursdeltagare i vissa kurser kommit från annan ort än Stockholm, och att in kvarteringen för deras del inneburit den fördelaktigaste lösningen av ett eljest i regel besvärligt inackorderingsproblem, har också beaktats.

De erfarenheter av kursernas förläggande till internat, som PUB hittills inhämtat, bestyrker uppfattningen om internatskursernas särskilda fördelar. För det första har det egentliga studiearbetet, tack vare internatsformens särskilda kontaktmöjligheter, i större utsträckning än vid konventionella universitets- eller skolstudier kunnat bedrivas under aktivitetsskapande former. Vidare har den kollektiva samvaron på kvällar och övrig fritid — ofta särskilt "programmerad" på kursdeltagarnas eget initiativ — verksamt främjat uppkomsten av berikande grupprelationer och skapat trivselvärden, som i vart fall ej på motsvarande tid kunnat uppkomma under konventionella undervisningsformer, där eleverna träffas under endast den tid som omfattas av schemabunden undervisning. På samma gång har internatsförläggningen, åtminstone i den mån kursdeltagare disponerat odelade rum, kunnat erbjuda studiero och möjligheter till sådan koncentration vid

litteraturläsningen, som erfordras för ett effektivt utnyttjande av den i regel relativt starkt begränsade kurstiden.

Med internatsförläggningen kan vissa nackdelar vara förknippade. Dels reses ibland anmärkningen, att den av kollektiv verksamhet och samvaro starkt präglade internatsvistelsen under en flera månader lång kurs, för somliga kan te sig besvärande och pressande därigenom, att utrymmet för sådan fritidsverksamhet som eljest utformas efter eget skön och enligt privata vanemönster — oberoende av mer eller mindre uttalade solidaritetsförpliktelser gentemot kursledning och kurskamrater — ofta begränsats alltför mycket. Ibland göres därjämte gällande, att tiden för egna studier blir beskuren till förmån för ett visserligen trivsamt och kontaktskapande umgängesliv men till förfång för enskild problemlösning och kunskapsinhämtande i förjupad mening. Från vissa elevers sida, främst sådana som är bosatta i Stockholm eller dess närhet och för vilka den nästan veckolånga bortovaron från hem och familj kan kännas främmande och besvärande, har viss tvekan inför internatsprincipen yppats. De anmärkningar mot internatsmodellen som kommit till PUB:s kännedom har emelertid varit fåtaliga och ej alltid starkt grundade, och synes i ljuset av de obestriddiga fördelar en ändamålsenlig internatsförläggning i regel medför icke böra tillmätas större betydelse. PUB:s erfarenheter av den hittills bedrivna kursverksamheten pekar sålunda entydigt hän emot att internatsförläggning är en från organisatoriska, pedagogiska och trivsel-synpunkter ändamålsenlig form för vuxenutbildning och ett praktiskt taget oeftergivligt yttre villkor för att kurser av sådan typ som här avses, rationellt skall kunna genomföras.



För de inledningsvis angivna internatskurserna har nämnden kunnat träffa avtal med Kommunskolan i Sigtuna (för en amanuenskurs och för del av en kanslistkurs), med Skytteholms pensionat på Ekerö (för en amanuenskurs), med Torpa pensionat i Södertälje resp. med Rosstorps pensionat i Rönninge (för de två kurserna för vårdar- och vaktpersonal) samt med Tallidens pensionat i Rönninge (för assistentkursen).

Arbetet att uppspåra under önskade tider disponibla, med nödig utrustning försedda samt ifråga om standard och pris acceptabla anläggningar på lagom avstånd från Stockholm, har ställt utbildningsnämndens kansli inför icke obetydliga svårigheter och åsamkat betydande möda. Likväl har inte alltid resultatet svarat mot nämndens önskemål, ehuru väl ingen kurs kan anses ha genomförts under villkor som icke varit godtagbara. I några fall har nämnden — särskilt när Kommunskolan i Sigtuna kunnat förhyras — å andra sidan kunnat disponera utmärkta inkvarterings- och undervisningsutrymmen för kurserna; vid andra tillfällen har mera bristfälliga, provisoriska anordningar ifråga om såväl undervisningslokaler som förläggningar i övrigt måst godtagas.

Möjligheterna att, på sätt som hittills, träffa överenskommelse om disposition av för kursinkvartering användbara anläggningar under godtagbara betingelser främst i kostnads- och tids-hänseende, måste för närvarande betecknas som mycket begränsade och ytterligt ovissa. PUB:s allmänna önskemål om att disponera en fullt användbar föreläsningssal, nödigt utrymme för grupparbete, propra bostadsrum (helst enkelrum) och därtill med en förplägningsstandard motsvarande enkel husmanskost, torde kunna

betecknas som måttfulla. Likväl är dagsläget sådant att anläggningar i Stockholmstrakten, som svarar mot dessa krav, endast kan påräknas tillfälligtvis och normalt ej alls för de tidsperioder som från nämndens synpunkt ter sig mest ändamålsenliga. En företagen undersökning av dagsläget ger närmast till resultat att nämndens möjligheter att för kursverksamheten våren 1964 disponera lämpliga internatsanläggningar är påtagligt ovissa.

Att nämnden mött svårigheter vid sina försök att få disponera lämpliga lokaler och förläggningar för en relativt omfattande kursverksamhet är i och för sig inte ägnat att förvåna. Trots att nämndens anspråk är modesta, är de ändå av den arten att — även om på senare tid flera hotell och pensionat ej minst i Stockholmstrakten genom särskilda dispositioner sökt möta det stegrade behovet av kurslokaler — endast vissa skolanläggningar, avsedda för vuxenutbildning i internatsform, kan anses tillgodose dessa anspråk (för så vitt icke mycket kostsamma lösningar anses böra komma ifråga). För Stockholmstraktens vidkommande synes läget vara att befintliga resurser intensivt tages i anspråk men att likväl en avsevärd brist på inkvarteringsmöjligheter för vuxenundervisning råder. I betydande omfattning bygges eller planeras byggande av utbildningsanläggningar i Stockholms närhet av bl.a Svenska sparbanksföreningen, Svenska metallindustriarbetareförbundet, Svenska riksbyggen, Sveriges landstingsförbund m.fl. I samtliga fall kan man räkna med att huvudmännens egna utbildningsplaner är av den omfattningen, att möjligheter för andra huvudmän att repliera på dessa anläggningar icke i större utsträckning kommer att yppa sig.

Förhållandena framstår, mot bak-



grund av de intentioner som framträder i PUB:s direktiv och av det allmänna och stigande intresset för personalutbildningen, understött både från regeringens sida och av de anställdas organisationer, som i hög grad problematiska. De av PUB för budgetåret 1963/64 redan planerade kurserna förutsätter anlitande av internatsförläggning under sammanlagt åtminstone 8 veckor (mer än 1.000 dygnsplatser) enbart under hösten. Utan visst eftergivande på kravet om från arbetssynpunkt lämpligaste kursperioder torde internatsförläggningar för höstkurserna över huvud icke ha kunnat erhållas. Verksamheten under våren 1964, omfattande minst 21 veckors internatsförläggning, torde komma att medföra avsevärt större svårigheter. Möjligheterna att bemästra dessa kan f.n. inte klart bedömas, men med uppbyggande av alla tänkbara resurser bör någon lösning ändå kunna uppnås. Vad beträffar inkvarteringsfrågan på längre sikt, måste den — så mycket mer som en betydande expansion av PUB:s kursverksamhet kan förutses — befaras kunna bli en allvarlig spärr för en i och för sig önskvärd utveckling, därest särskilda åtgärder ej vidtages.

Ändamålsenliga, långsiktiga lösningar kan uppnås på flera vägar. En väg vore, att avtal, gällande för ett antal år, träffades med ett eller flera hotell- och restaurangföretag om förplägnad, disponering av bostadsrum och nödiga undervisningsutrymmen under för kursverksamheten lämpliga tider. I och för sig fullgoda lokaliteter skulle kunna påräknas med denna metod, som f.ö. i betydande grad tillämpas av företag och organisationer med icke alltför omfattande utbildningsverksamhet av mer tillfällig art.

Nackdelarna med en sådan lösning

på hyresbasis är, bortsett från att de ekonomiska konsekvenserna jämfört med andra alternativ kan bli ganska ogynnsamma, att man med hänsyn till kraven på storlek och resurser i övrigt sannolikt skulle bli hänvisad till etablissemang i Stockholm eller alltför nära staden. En av de väsentliga fördelar som enligt PUB:s uppfattning är förknippade med kursinternatet, nämligen den relativa isoleringen — varigenom både nödig studiekoncentration och tillfällen till sammansvetsande kollektiva aktiviteter, som ter sig naturliga och trivsamma — skulle man då gå miste om. Närheten till arbetsplats och hem i Stockholm skulle ofrånkomligen verka splittrande och störa arbetsförhållandena, kanske omöjliggöra exempelvis kvällsdiskussioner o.dyl.

Sannolikt skulle en lösning på hyresbasis jämväl medföra avsevärda administrativa problem. Därtill kommer att ett dylikt arrangemang ändock icke helt skulle motsvara den önskade standarden ifråga om exempelvis tillgång till speciallitteratur, tekniska hjälpmedel o.dyl.

En mer ändamålsenlig och på längre sikt uppenbarligen rationellare lösning av inkvarteringsfrågan för den statliga personalutbildningens internatskurser vore att en särskild anläggning, en förvaltningskola, tillskapades. Fördelarna med internatsundervisning skulle därmed kunna vinnas utan att de påtalade nackdelarna med nuvarande förhållanden eller med mera långsiktiga hyresavtal behövde uppkoma. Bortsett från eventuella ekonomiska fördelar skulle en egen anläggning skapa förutsättningar för en rationell internatsundervisning i adekvat miljö utan belastning av de organisatoriska och pedagogiska svårigheter vilka eljest ej helt torde kunna undvikas. Kurserna



skulle då kunna förläggas till tider, som primärt bestämts av kursarrangören, varigenom även berättigade verks- och andra samhällsintressen i större utsträckning kunde vinna beaktande. Undervisningsformer, kurssammansättning o.dyl. skulle komma i förgrunden för kursernas planläggning och organisation mera än som annars vore möjligt, och en undervisningsstandard därvid uppnås, som ej i större omfattning stördes av improvisationer och nödlösningar. Även administrativa fördelar av betydande omfattning skulle sannolik vinnas om den av nämnden — eller ett framtida, permanent organ med liknande funktioner — bedrivna internatsundervisningen finge sitt eget centrum.

I första hand har PUB givetvis tänkt på behoven för den centralt bedrivna personalutbildningen. Vid sina överläggningar med olika verk och myndigheter har PUB ofta mött bekymmer över svårigheterna att lokalt arrangera internatskurser på lämpligt avstånd från Stockholm. Särskilt har åberopats verksledningarnas behov att för kortare instruktions- och informationskonferenser draga samman befattningshavare från lokala förvaltningar. Det har icke funnits anledning för PUB att söka mäta omfattningen av föreliggande otillfredsställda behov i nämnda hänseenden, eftersom uppenbarligen endast en mindre del därav kan bli tillgodosett inom ramen av den nu aktuella kursårdsanläggningen.

För det statliga kommittéväsendet skulle det även vara en fördel att kunna för längre sammanträdesperioder utnyttja en dylik anläggning. Därmed skulle behovet att förlägga kommittéverksamhet till bad- och andra turistorter kunna begränsas.

Det är givetvis vanskligt att helt förutsättningslöst närmare ange, hur en

anläggning skulle vara beskaffad ifråga om läge, storlek, planering o.dyl. för att bäst svara mot i det förgående angivna behov. Vid diskussion av frågan inom PUB och utbildningsnämnden har därför tills vidare endast vissa allmänna önskemål uttalats.

Vad först om anläggningens läge beträffar, förefaller det klart att avståndet från Stockholm bör vara så långt, att besök där inte skall framstå som ett alltför naturligt alternativ till vistelse vid skolan sedan dagens schema bundna undervisning avslutats; samtidigt bör dock möjligheter finnas för föreläsare från Stockholm att på rimlig tid — kanske på knappt en timme i vardera riktningen — färdas till och från skolan. Anläggningen bör därtill ligga i eller så nära en tätort av sådan storlek att för driften nödig ekonomi- och administrationspersonal (även extrapersonal, personal på deltid o.dyl. skall kunna erhållas utan att särskilda bostäder behöver erbjudas). Kommunikationernas beskaffenhet, förekomst av andra institutioner med vilka samarbete kan etableras, möjlighet till rekreation (bad, fiske, sport), platsens skönhetsvärden m.m., är sådana övriga faktorer som därtill i görlig utsträckning bör beaktas.

PUB vill nämna, att beredningen genom byggnadsnämndens ordförande i Sigtuna blivit i tillfälle besiktiga ett för ändamålet välbeläget område i staden. I närheten härav har ifrågasatts uppförande av en annan förvaltningsskola och avståndet till Kommunskolan är icke långt, vilket betyder att förutsättningar för visst institutionellt samarbete finnes, med möjlighet att vid behov utnyttja varandras lokalreserver.

Huruvida för ändamålet en befintlig, äldre anläggning bör övertagas och anpassas efter behoven genom vederbörliga om- och tillbyggnader eller ett



helt nytt byggnadsföretag bör igångsättas, tar PUB ej någon principiell ställning till. Dock bör den allmänna erfarenheten understrykas, att äldre anläggningar normalt icke utan mycket kostnadskrävande arbete kan bringas i sådant skick, att de fullt ut motsvarar de funktionella anspråk, som bör ställas på en modern anläggning för undervisningsändamål.

PUB har besökt TCO:s kursgård i Gällöfsta, som torde komma att ingå i försvarets markförvärv till ersättande av Järvafältet. I och för sig torde anläggningen vara mycket tillfredsställande som kursgård, men de planerade militära operationsområdena i omedelbar närhet har övertygat PUB om att det svårigen kan ifrågakomma, att disponera anläggningen för löpande, civil utbildningsverksamhet.

En mycket oviss uppskattning av de internatförlagda kursernas framtida omfattning pekar hän emot, att anläggningen storleksmässigt bör erbjuda möjlighet att på en och samma gång inkvartera deltagare i tre kurser med genomsnittligt 25 i varje, d.v.s. 75 platser, vartill bör komma några rum för kursledare (kurssekreterare), gästande föreläsare och/eller övriga eventuella gäster. Varje elev bör ha ett eget rum med god standard, väl lämpat för studier (ljudisolering, belysning, läsplats etc.) Toalett och dusch bör tillhöra varje rum. Standardparitet med jämförbara anläggningar bör eftersträvas.

Till anläggningen bör höras, förutom tre med tekniska undervisningshjälpmedel väl utrustade salar för gemensam kursundervisning och ett tiotal

mindre rum avsedda för grupparbete (5—8 elever i varje) eller kommittéverksamhet, ett bibliotek av betydande omfattning i nära anslutning till undervisningslokalerna. Även en lokal (rymmande 75—85 personer) där samtliga på skolan befintliga kursdeltagare skulle kunna samlas synes önskvärd (ev. genom utnyttjande av skjutväggar mellan avskilda kurssalar).

Matsal med plats för 75—85 personer, där tillika servering på kvällar kan ordnas, bör vara gemensam för samtliga deltagare. Lokaler för kioskförsäljning av tidningar, skrivmateriel etc. bör finnas, liksom lokaler för viss motion (exempelvis bordtennis), gärna även en enkel bastuanläggning. För den administrativa verksamheten liksom för köket bör ändamålsenliga utrymmen anvisas. Förutom nu angivna utrymmen torde bostäder för intendent (motsv.) och vaktmästare böra uppföras, ev. även för husmor (köksföreståndarinna). Ett betydande behov av parkeringsplatser torde böra förutses.

Under hänvisning till vad i det föregående framförts, får PUB som i frågan tagit samråd med utbildningsnämnden, hos Herr Statsrådet hemställa, att Statsrådet utverkar Kungl. Maj:ts uppdrag åt Byggnadsstyrelsen att skyndsamt uppgöra och i samråd med utbildningsnämnden framlägga förslag till byggnadsprogram för kursgård för den statliga personalutbildningen i huvudsaklig överensstämmelse med här angivna riktlinjer.

Stockholm den 17 juni 1963.

För personalutbildningsberedningen

*Henrik Klackenborg*

*Fingal Ström*

## BILAGA J

# Några uppgifter om den norske opplæringsvirksomheten av tjenestemenn i staten

Av Opplæringsssjef Magnus Bratten

Opplæringsseksjonen ble opprettet ved stortingsmelding av 1961 hvor det bl.a. heter:

»De viktigste oppgaver som er tiltenkt opplæringsssjefen kan sammenfattes slik: I nødvendig utstrekning skaffe oversikt over og vurdere de løpende behov for opplæring innen de ulike arbeidsområder og stillingsgrupper i statsforvaltningen.

Forberede og sette i verk slike opplæringstiltak som mest hensiktsmessig kan utføres sentralt.

Stimulere til og gi råd og veiledning om en best mulig opplæring ved de enkelte institusjoner og etater.

Forestå utarbeidelse av generelt informasjonsmateriale til bruk for opplæring av statstjenestemenn.

Bidra til att opplæringen ved eksisterende undervisningsanstalter så vidt mulig tilpasses statsforvaltningens behov».

Annen statlig etatsopplæring, eksempelvis innen Postverket, Telegrafverket, Jernbaneskolene o.s.v. skulle foregå som tidligere. Opplæringen ble regnet som et personal- og effektiviseringstiltak innen statsadministrasjonen og Opplæringsseksjonen ble således organisert under Lønns- og prisdepartementet. Dette departement består av prisavdeling, personalavdeling, rasjonaliseringsavdeling og opplæringsavdeling.

Opplæringsseksjonen ble etablert i 1962 ved utnevning av opplæringsssjef. Avdelingen har vært i virksomhet i 3 år og er nå sammensatt med tilsammen 12 personer som stillingsmessig fordeler seg slik:

- 1 opplæringsssjef
- 2 konsulenter
- 2 sekretaerer
- 2 undervisningsledere
- 3 kontorister
- 2 faste timelaerere
- Tilsammen 12 stillinger

Opplæringsseksjonen har hittil vesentlig satset på kortere kurs og konferanser. Kursene har vært fra 1—3 uker og i 3-års perioden fordelt seg på:

- 7 lederkurs
- 7 kurs for nyansatte saksbehandlere
- 5 budsjett- og regnskapskurs
- 2 utredningsteknikk-kurs
- 2 innkjøpsforvaltningskurs
- 2 voksenpedagogikk-kurs
- 1 kurs for saksbehandlere som arbeider med internasjonale saker

Samtlige av disse kurs har vært internatkurs.

Videre er avholdt følgende kurs for de sentrale forvaltningskontorer i Oslo:

- 9 språkkurs (engelsk), hvert ca. 24 undervisningstimer
- 2 arkivlederkurs, hvert ca. 40 undervisningstimer
- 2 arkivassistentkurs, hvert ca. 40 undervisningstimer
- 1 voksenpedagogikk-kurs, ca. 20 undervisningstimer
- 2 telefonkurs, hvert ca. 20 undervisningstimer
- 1 leseteknikk-kurs, ca. 20 undervisningstimer
- 1 skrivelederkurs, hvert ca. 150 undervisningstimer

Hvert år blir det holdt 3 kurs med tilsammen ca. 90 deltakere for rekruttering av kontorphersonell till statsstil-



linger. Disse kursene er på 3 måneder med halvdelen teoretisk og halvdelen praktisk øvelse i kontorarbeid. Det blir videre her arrangert kortere kurs i maskinskrivning for viderekomne.

Fra høsten 1965 er det satt i gang et kurs for personell med tidligere praksis i statstjenesten for å dyktiggjøre disse til saksbehandlere. Disse kurs omfatter ca. 3 måneders teoretisk utdanning, ca. 3 måneders praktikanttjeneste og avsluttende ca. 3 måneder teoretisk opplæring med avsluttende eksamen, og har mye likhet med kanselistutdannelsen i Sverige.

Ved utgangen av 1965 har i alt 1127 statsansatte vært deltakere på ett eller flere av våre kurs.

Med visse mellomrom blir det av Opplæringsseksjonen arrangert 1 eller 2 dagers konferanse om opplæringstiltak og personalspørsmål. En har videre i høst arrangert 2 foredragsrekker med 5 foredrag på hver konferanse om sentrale aktuelle emner innen forvaltningen. Tilsammen har 1174 statsansatte deltatt i disse korte konferanser og foredragsrekke ved utgangen av 1965.

Hvert år blir det bevilget kr. 100.000 av Stortinget som stipend til ansatte i sentraladministrasjonen. Disse midlene som forvaltes av Opplæringsseksjonen bli fordelt til statsansatte for opphold i utlandet eller til videreutdanning av kontorpersonell.

Budsjettet for Opplæringsseksjonen er nå på ca. kr. 300.000:— . Disse midler skal utelukkende dekke kursvirksomheten, forelesningshonorar, materiell, litteratur o.s.v. Selve oppholdet ved internatkursene blir dekket av vedkommende deltakers etat. Videre faller lønninger til ansatte ved Opplæringsseksjonen utenfor da dette er faste stillinger ved regjeringskontorene som blir dekket over regjeringskontorenes fellesutgifter. Antatte lønningsutgifter til de

12 ansatte kan beløpe seg til ca. kr. 360.000:— .

Enligt en den 9 april 1965 avlåten Stortingsmelding (nr 76) har *Opplæringsrådet* og *Opplæringsseksjonen* framlagt følgende synpunkter på de *framtidige* administrative forholdene for den norske personalutbildningen.

### **Kapasiteten i det sentrale opplæringsarbeid**

Rådet har foran gitt uttrykk for at en i den første 3-årsperiode er kommet godt i gang med opplæringsvirksomheten i staten, men at det på grunnlag av erfaringene ikke er tvil om at den sentrale opplæringsvirksomheten bare er i sin begynnelse. Det er flere grunner til dette. Arbeidsoppgavene i samfunnet blir stadig mer spesialiserte og kompliserte og forutsetter derfor bedre kvalifikasjoner hos dem som utfører arbeidet. Utviklingen i samfunnet fører også med seg at en stadig står overfor nye oppgaver i arbeidslivet, og at midlene til å løse dem stadig skifter. Behovet for opplæring øker derfor raskt. I tillegg kommer større innsikt i og forståelse av opplæringens betydning for utviklingen i samfunnet, en erkjennelse som ligger bak det forhold at vi idag snakker om »utdannings-samfunn», e.l. Den oppfatning gjør seg stadig sterkere gjeldende, at en hensiktsmessig undervisning og opplæring er en av de viktigste årsaker til framgang og økonomisk vekst. Opplæringsrådet er av den oppfatning at disse synspunkter, som er generelle for arbeidslivet, med minst like stor tyngde gjør seg gjeldende i statsforvaltningen. Det er for rådet tilstrekkelig å vise til den stadig viktigere rolle staten og dermed statsforvaltningen spiller i samfunnsutviklingen, og til størrelsen av forvaltningsapparater, som gjør det helt



nødvendig at tjenestemennene er for-  
trolig med administrasjon, ledelse og  
rasjonelle arbeidsmetoder.

Rådet vil i denne forbindelse trekke  
fram ett forhold, som i særlig sterk  
grad gjør seg gjeldende i statsforvalt-  
ningen. Av mange grunner vil staten  
ofte tape i konkurransen om den best  
kvalifiserte arbeidskraften. Enten dette  
fører til at en ansetter tjenestemann  
som ennå ikke har fullført sin utdan-  
ning eller folk som av andre grunner  
trenger mer opplæring, vil det stille  
store krav til statens egen opplærings-  
virksomhet. Rådet er derfor ikke i tvil  
om at en generelt bør øke investering-  
ene i opplæring i statsforvaltningen  
og at dette også må gjelde den sentrale  
opplæringsvirksomheten.

Som nevnt omfatter Opplæringssek-  
sjonen i dag 10 stillinger og engasje-  
menter, hvorav 3 kontorhjelp. De øv-  
rige, eksklusive Opplæringsseksjonen, ar-  
beider i alt vesentlig med kursopplegg  
og gjennomføring av kursene. På bak-  
grunn av det som rådet tidligere har  
uttalt i denne melding, antar en at ka-  
pasiteten også når det gjelder kursene,  
bør utvides. Rådet har ikke foretatt  
noen inngående vurdering av behovet  
for antall stillinger i kursvirksomheten,  
men vil anta at det på kort sikt bør  
bli spørsmål om å øke kapasiteten med  
fire saksbehandlerstillinger. Dertil  
kommer så behovet for arbeidskraft til  
arbeid med de oppgaver som det i den  
forløpne 3-årsperiode ikke har vært ar-  
beidet tilstrekkelig med. Det gjelder for  
det første arbeid med skriftlig informa-  
sjonsmateriale i opplæringsvirksomhe-  
ten, hvor en i tillegg til muligheten for  
å bruke sakkyndig i bistand i noen år  
framover etter rådets oppfatning bør  
ha to fulldagsbeskjeftegnede tjenestemann  
i Opplæringsseksjonen. Videre regner  
rådet med at det til økt kontakt med  
statsinstitusjonene bør gå med et par

årsverk og til samarbeid med skole-  
verket og høyere undervisningsinstitu-  
sjoner bør nyttes et par årsverk. Dette  
utgjør i alt en økning av kapasiteten  
med 10 årsverk. I tillegg kommer en  
relativ økning i antall kontorhjelp, an-  
slagsvis med 3.

Rådet har med disse anslag ikke tatt  
stilling til organiseringen av Opplæ-  
ringsseksjonen, og forutsetter at dette  
blir gjort før det fremmes forslag om  
opprettelse av nye stillinger ved sek-  
sjonen.

### Spørsmålet om en egen forvaltnings- skole

Opplæringskomitéen uttalte at det på  
det tidspunkt komitéen arbeidet ikke  
var hensiktsmessig å etablere en egen  
forvaltningsskole for etteropplæring,  
og departementet sluttet seg til dette.  
Mange ting taler for att man bør få  
en forvaltningsskole i Norge. Ikke minst  
økonomiske grunner tilsier at oppret-  
telse av en forvaltningsskole om ikke  
så lenge bør realiseres. En slik forvalt-  
ningsskole bør ligge i nærheten av Os-  
lo hvor en fullt ut kan nytte embets-  
og tjenestemann som lærere. Opplæ-  
ringsrådet har ikke i full utstrekning  
vurdert spørsmålet om en forvaltnings-  
skole. Før rådet tar noe endelig stand-  
punkt i denne sak finner en det rik-  
tig at en rekke sentrale opplærings-  
oppgaver bør tas opp til vurdering i  
naermeste framtid. Rådet har tidligere  
i denne melding gjort rede for enkelte  
sider av disse oppgaver. Det bør av-  
klares i hvilken utstrekning opplæring  
av tjenestemennene kan skje ved eksis-  
terende opplæringsinstitusjoner uten-  
for forvaltningen, i hvilken utstrekning  
opplæring av statens og kommunenes  
tjenestemann bør skje i fellesskap, og  
i hvilken utstrekning de interne opplæ-  
ringsoppgaver i statsforvaltningen bør



skje sentralt eller innen de enkelte institusjoner.

På det nåvaerende tidspunkt vil derfor rådet ikke rå til noen endring i Opplæringsseksjonens status som en egen seksjon i departementet.

### Opplæringsrådets oppgave, stilling og sammensetning

Som det vil framgå av redegjørelsen om virksomheten de forløpne 3 år, har rådet lagt hovedvekten på å bidra til at den kursvirksomhet som Opplæringsseksjonen har lagt opp, er blitt så formålstjenlig og effektiv som mulig. Som det videre vil framgå, antar rådet at en i årene framover bør legge større vekt på å løse de sentrale opplæringsoppgaver som Opplæringsseksjonens kapasitet ikke har tillatt at det ble arbeidet

så meget med som ønskelig kunne være. Under forutsetning av att Opplæringsseksjonen styrkes, antar rådet at det skulle være mulig å komme forholdsvis langt med løsningen av disse oppgaver, som til dels er engangsoppgaver, i en ny 3-årsperiode.

Rådet er i dag et konsultativt organ for departementet. Verken i forbindelse med opprettelsen eller senere er det blitt utferdiget instruks for rådet. På bakgrunn av de erfaringer en nå har, både når det gjelder rådets oppgaver, stilling og sammensetning og forholdet til Opplæringsseksjonen, bør spørsmålet om en instruks nå tas opp til vurdering. Det har i rådet gjort seg ulike oppfatninger gjeldende om enkelte av disse spørsmål, og rådet antar at det vil være hensiktsmessig at de finner sin avklaring gjennom fastleggningen av en instruks.



# **NORDISK UDREDNINGSSERIE (NU) 1966**

1. La Cooperation internordique.



# STATENS

## OFFENTLIGA UTREDNINGAR 1966

### Systematisk förteckning

(Siffrorna inom klammer beteckna utredningarnas nummer i den kronologiska förteckningen)

#### Justitiedepartementet

Lagberedningen. 1. Utsökningsrätt IV. [7] 2. Utsökningsrätt V. [38]  
Hyreslagstiftningssakkunniga. 1. Ny Hyreslagstiftning. [14] 2. Undersökning angående hyressplittningen. [16]  
Arbetspromemorier i författningsfrågan. [17]  
Decentralisering av naturalisationsärenden m. m. [20]  
1963 års markvärdekommitté. 1. Markfrågan I. [23] 2. Markfrågan II. Bilagor. [24]  
Atomansvarighet III. [29]  
Vägfrakttavtalet I. [36]

#### Utrikesdepartementet

Internationellt fredsforskningsinstitut i Sverige. [5]

#### Försvarsdepartementet

Tygförvaltningens centrala organisation. [11]  
1965 års försvarsutredning. 1. Strategi i väst och öst. [18] 2. Svensk säkerhetspolitik. [56]  
Skeppsholmens framtida användning. [27]  
Militärsjukvården. [35]

#### Socialdepartementet

Förenklad statsbidragsgivning till hälso- och sjukvården. [6]  
Omsorger om psykiskt utvecklingshämjade. [9]  
Läkemedelsförmånen. [28]  
Kommunerna och ungdomen. [32]  
De statliga undervisningssjukhusens organisation. [37]  
Vård utom skola av ungdomsvårdsskoleelever. [43]  
Aktiv åldringsvård och handikappvård. [45]  
Smittskyddslagstiftning. [50]  
Yrkesskadeförsäkring. [54]

#### Kommunikationsdepartementet

Friluftslivet i Sverige. Del III. Anläggningar för det rörliga friluftslivet m. m. [38]  
Luftfartsverkets ekonomi och organisation. [34]  
Fordonskombinationer. [41] Utkommer senare.

#### Finansdepartementet

1965 års långtidsutredning 1. Svensk ekonomi 1966—1970. [1] 2. Export och import 1966—1970. Bilaga 1. [2] 3. Tillgången på arbetskraft 1960—1980. Bilaga 2. [8] 4. Handelsn arbetskrafts- och investeringsbehov fram till 1970. Bilaga 3. [10] 5. Utvecklingstendenser inom undervisning, hälso- och sjukvård samt socialvård 1966—1970. Bilaga 6. [13] 6. Framtidsperspektiv för svensk industri 1965—1980. Bilaga 4. [51]  
Ny myntserie. [4]  
Ny folkbokföringsförordning m. m. [16]  
Statliga betänkanden 1961—1965. [19]  
Oljebranschen. [21]  
Konsumtionskrediter i Sverige. [42]  
Värdesäkring av trafiklivräntor. [53]

#### Ecklesiastikdepartementet

Yrkesutbildningen. [3]  
Arbetspsykologisk verksamhet. [40]  
1962 års ungdomsutredning. III. 1. Ungdomens för- enings- och fritidsliv. [47]  
Skolgång borta och hemma. [55]

#### Jordbruksdepartementet

Renbetesmarkerna. [12]  
Bostadsarrende m. m. [26]  
1960 års jordbruksutredning. 1. Den framtida jordbrukspolitiken. A. [30] 2. Den framtida jordbrukspolitiken. B. [31]  
Jaktstadgan m. m. [46]  
Lantbruksnämndernas nya organisation m. m. [49]  
Skoglig forskning. [52]

#### Handelsdepartementet

Ellagstiftningsutredningen. 1. Lagstiftning mot radiostörningar. [22] 2. Lagstiftning om elektriska anläggningar. [39]  
Sällskapsresor. [25]  
Prissamverkan och konkurrens. [48]

#### Inrikesdepartementet

Bostadspolitiskt kreditstöd. [44]

#### Civildepartementet

Centralt statligt personalutbildningsorgan. [57]

