

PM Rotel I (Dnr KS 2020/132)

## **Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten (SOU 2019:43)**

Remiss från Finansdepartementet

Remisstid den 24 april 2020

Borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.  
Remissen besvaras med hänvisning till vad som sägs i stadens promemoria.

**Föredragande borgarrådet Anna König Jerlmyr** anför följande.

### Ärendet

Tillitsdelegationen lämnar i *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU 2019:43) förslag om det fortsatta arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning för de statliga myndigheterna. Förslagen bygger på den empiri som delegationen samlat in under uppdragets genomförande. Delegationen beskriver även ett antal lärande exempel på och konkreta resultat av tillitsbaserad styrning och ledning.

Tillitsdelegationen lämnar i betänkandet två förslag, ett om stöd till statliga myndigheter och ett om en regeringsnära utvecklingsmiljö.

Tillitsdelegationen förslår att regeringen inrättar ett stöd till statliga myndigheter. Stödet ska bestå av information och kunskap om tillitsbaserad styrning och ledning, en plattform för erfarenhetsutbyte och samarbete, processtöd samt kompetensutveckling. Arbetsgivarverket föreslås få i uppdrag att tillhandahålla stödet riktat till statliga myndigheter. Stödet ska bidra till ett långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete inom den offentliga sektorn och för att förändringarna ska kunna bestå över tid. Regeringen bör även vidareutveckla sin styrning för att bidra till att myndigheter, kommuner och landsting får goda förutsättningar för att styra och leda mer tillitsbaserat. Tillitsdelegationen bedömer även att myndigheterna bör uppmuntra det tillitsbaserade ledarskapet och medledarskapet samt skapa förutsättningar för det. Det bör ske utifrån ett medborgarfokus och en helhetssyn på verksamheten i syfte att utveckla bättre resultat för medborgare och företag.

Delegationen föreslår också att det inrättas en regeringsnära utvecklingsmiljö. Detta bör ske genom att regeringen tillsätter en kommitté som får i uppdrag att skapa en arena, RUM, för att kunna överväga och identifiera eventuella lösningar på komplexa samhällsutmaningar. Arenan ska föra samman relevanta aktörer för dialog, identifiera problem och möjliga lösningar för att skapa en helhetssyn på den aktuella utmaningen. Arenan ska komplettera det som produceras av det övriga kommittéväsendet, med den stora skillnaden att förändringarna kan genomföras snabbare eftersom utredningar, remisshantering eller regeringsbeslut inte behöver inväntas när sådana inte krävs.

Förslagen bygger på att delegationen bedömer att det finns vinster för medarbetare och medborgare med en tillitsbaserad styrning och ledning. Tillitsdelegationen har funnit flera konkreta resultat av arbetet hos de myndigheter som prövat att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Till exempel har handläggningstider kortats, handlingsutrymme ökat samt har motivationen bland medarbetarna ökat.

I Tillitsdelegationens tidigare betänkande *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn* (SOU 2018:47) fastställdes sju vägledande principer (tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet). Dessa kompletteras med ”långsiktighet”, i syfte att betona vikten av att det som myndigheterna gör ska vara hållbart över tid. Tillitsdelegationen konstaterar att dessa principer fungerar väl som stöd i att identifiera åtgärder för att lösa problem och utmaningar. Utredningen har remitterats till Stockholms stad för yttrande.

## Beredning

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret.

*Stadsledningskontoret* svarar att det finns vinster för medarbetare och medborgare med tillitsbaserad styrning och ledning.

## Mina synpunkter

Tillitsdelegationens slutsats om att myndigheterna själva har stora möjligheter att påverka sin styrning och ledning är relevant och det gäller även kommunen. Delegationens förslag om att inrätta ett stöd till statliga myndigheter kan säkert vara bra för myndigheterna. I en förlängning kan det komma att påverka staden positivt utifrån att den statliga styrningen blir mer tillitsbaserad och därmed underlättar stadens egen styrning. Staden tillstyrker förslaget. I övrigt hänvisar jag till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Jag föreslår att borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

Remissen besvaras med hänvisning till vad som sägs i stadens promemoria.

Stockholm den 1 april 2020

ANNA KÖNIG JERLMYR

## Bilaga

Remissen

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

## Kommunstyrelsen

**Särskilt uttalande** gjordes av Torun Boucher och Rashid Mohammed (båda V) enligt följande.

Vänsterpartiet instämmer i likhet med finansborgarrådet i Tillitsdelegationens slutsats att myndigheterna själva har stora möjligheter att påverka sin styrning och ledning och att detta även gäller kommunen. Det hade därför varit klädsamt om finansborgarrådet i sina synpunkter även hade relaterat till majoritetens egna insatser istället för att enbart tala om den indirekta påverkan som en mer tillsynsbaserad statlig styrning kan medföra för staden.

I vår oppositionsbudget har vi däremot betonat vikten av att stärka både helhetsperspektivet och medborgarperspektivet i hela kommunkoncernen, då dessa två faktorer är grundläggande i en tillitsbaserad styrning. Tyvärr går majoritetens politik i motsatt riktning på väsentliga områden som bostadsförsörjning, kompetensförsörjning, välfärd och lokal demokrati.

När bristen på hyresrätter ökar satsar istället majoriteten på ombildning av hyresrätter i allmännyttan och tar bort den rödgrönrosa majoritetens mål om markanvisningar till allmännyttan. När kompetensförsörjningen blir allt mer akut motverkas medarbetarnas förutsättningar att använda sitt yrkeskunnande genom otillräckliga schablonpåslag och fortsatta generella effektiviseringar. När en tillitsbaserad styrning innebär att en strävan mot minskad detaljadministration ökar majoriteten kontrollbehovet genom fler privatiseringar. När demokratin behöver stärkas tas medborgarbudgetar, dialoger och organisationsstöd bort och stadsdelsnämnder slås ihop utan en öppen beredningsprocess med insyn från medborgarna.

Obalansen mellan verklighet, uppdrag och resurser undergräver dessvärre tilliten hos medarbetarna och försämrar kvaliteten för stockholmarna. De långsiktiga systemeffekter som den förda politiken leder till är därmed i stort behov av kritisk granskning och omprövning.

**Ersättaryttrande** gjordes av Sissela Nordling Blanco (Fi) med hänvisning till Vänsterpartiets särskilda uttalande.

## Remissammanställning

### Ärendet

Tillitsdelegationen lämnar i *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU 2019:43) förslag om det fortsatta arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning för de statliga myndigheterna. Förslagen bygger på den empiri som delegationen samlat in under uppdragets genomförande. Delegationen beskriver även ett antal lärande exempel på och konkreta resultat av tillitsbaserad styrning och ledning.

Tillitsdelegationen lämnar i betänkandet två förslag, ett om stöd till statliga myndigheter och ett om en regeringsnära utvecklingsmiljö.

Tillitsdelegationen förslår att regeringen inrättar ett stöd till statliga myndigheter. Stödet ska bestå av information och kunskap om tillitsbaserad styrning och ledning, en plattform för erfarenhetsutbyte och samarbete, processtöd samt kompetensutveckling. Arbetsgivarverket föreslås få i uppdrag att tillhandahålla stödet riktat till statliga myndigheter. Stödet ska bidra till ett långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete inom den offentliga sektorn och för att förändringarna ska kunna bestå över tid. Regeringen bör även vidareutveckla sin styrning för att bidra till att myndigheter, kommuner och landsting får goda förutsättningar för att styra och leda mer tillitsbaserat. Tillitsdelegationen bedömer även att myndigheterna bör uppmuntra det tillitsbaserade ledarskapet och medledarskapet samt skapa förutsättningar för det. Det bör ske utifrån ett medborgarfokus och en helhetssyn på verksamheten i syfte att utveckla bättre resultat för medborgare och företag.

Delegationen föreslår också att det inrättas en regeringsnära utvecklingsmiljö. Detta bör ske genom att regeringen tillsätter en kommitté som får i uppdrag att skapa en arena, RUM, för att kunna överväga och identifiera eventuella lösningar på komplexa samhällsutmaningar. Arenan ska föra samman relevanta aktörer för dialog, identifiera problem och möjliga lösningar för att skapa en helhetssyn på den aktuella utmaningen. Arenan ska komplettera det som produceras av det övriga kommittéväsendet, med den stora skillnaden att förändringarna kan genomföras snabbare eftersom utredningar, remisshantering eller regeringsbeslut inte behöver inväntas när sådana inte krävs.

Förslagen bygger på att delegationen bedömer att det finns vinster för medarbetare och medborgare med en tillitsbaserad styrning och ledning. Tillitsdelegationen har funnit flera konkreta resultat av arbetet hos de myndigheter som prövat att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Till exempel har handläggningstider kortats, handlingsutrymme ökat samt har motivationen bland medarbetarna ökat.

I Tillitsdelegationens tidigare betänkande *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn* (SOU 2018:47) fastställdes sju vägledande principer (tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet). Dessa kompletteras med ”långsiktighet”, i syfte att betona vikten av att det som myndigheterna gör ska vara hållbart över tid. Tillitsdelegationen konstaterar att dessa principer fungerar väl som stöd i att identifiera åtgärder för att lösa problem och utmaningar.

## Beredning

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret.

### **Stadsledningskontoret**

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 4 mars 2019 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret anser att det finns mycket att lära av Tillitsdelegationens betänkande. Delegationens arbete genom Tillitsverkstad och Tillitsnätverk har resulterat i lärande exempel och konkreta resultat som stadsledningskontoret bedömer är värdefulla för den fortsatta utvecklingen mot en mer tillitsbaserad styrning och ledning.

Stadsledningskontoret bedömer att Tillitsdelegationens slutsats om att myndigheterna själva har stora möjligheter att påverka sin styrning och ledning är relevant och att de även gäller kommunen. Stadsledningskontoret vill trots detta även påtala vikten av att regeringen vidareutvecklar sin styrning för att ge kommunsektorn goda förutsättningar för att styra och leda mer tillitsbaserat.

Delegationens förslag om att inrätta ett stöd till statliga myndigheter kan säkert vara bra för myndigheterna. I en förlängning kan det komma att påverka staden positivt utifrån att den statliga styrningen blir mer tillitsbaserad och därmed underlättar stadens egen styrning. Stadsledningskontoret vill också betona att det är viktigt att de kunskaper och erfarenheter som myndigheterna får genom det statliga stödet på ett eller annat sätt också kan komma kommunsektorn till del.

Förslaget om att inrätta en regeringsnära utvecklingsmiljö bedömer stadsledningskontoret som intressant. Det kan mycket väl främja samarbeten och en helhetssyn i komplexa frågor. Att ta sig an en utmaning på ett nytt sätt med andra aktörer kan skapa förutsättningar för nytänkande och helt nya lösningar på komplexa frågor. Stockholms stad har goda erfarenheter av att samarbeta med Open lab för bland annat hitta lösningar på samhällsutmaningar tillsammans med näringsliv och akademi. Stadsledningskontoret vill också påtala att kommunerna måste involveras i frågor som är kommunrelaterade, eftersom det finns en överhängande risk att kommunsektorn glöms bort när olika aktörer ska bjudas in.

Stadsledningskontoret delar utredningens uppfattning om att det finns vinster för medarbetare och medborgare med en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Stadsledningskontorets bedömning är dock att fokus ska vara på nödvändig styrning för att uppnå det staden ska för medborgarna utifrån en god ekonomisk hushållning. Genom stadens styrning och ledning ska stadens vision och inriktningsmål uppnås.

Sammantaget bedömer stadsledningskontoret att även om utredningens förslag och innehåll i huvudsak är riktat mot den statliga nivån så finns det ett värdefullt lärande och förhållningssätt som även staden kan använda sig av i den fortsatta utvecklingen av styrning och ledning.