

Finansdepartementet  
Avdelningen för offentlig förvaltning  
Enheten för statlig förvaltning  
103 33 Stockholm

## Betänkandet SOU 2019:43 Med tillit följer bättre resultat

### - tillitsbaserad styrning och ledning i staten

(Fi2019/03441/SFÖ)

#### Sammanfattning

Bolagsverket instämmer i utredningens bedömning om att det behövs ett stöd till statliga myndigheter för att fortsätta utveckla en tillitsbaserad styrning och ledning.

Bolagsverket ser Arbetsgivarverket som en lämplig part att tillhandahålla stödet. Det behövs dock utredas vidare i vilken omfattning stödet ska ges, vilken valbarhet som ges och hur insatserna ses ur konkurrensperspektivet med den öppna marknaden.

Bolagsverket instämmer vidare i att regeringen bör vidareutveckla sin styrning och dialog med myndigheterna för att på så sätt visa inriktningen och ge förutsättningar för den egna styrningen. Det är också viktigt att även andra uppföljande myndigheter såsom exempelvis ESV och Riksrevisionen stödjer och gynnar verksamhetens utveckling mot en mer tillitsfull styrning och ledning.

Att leda med tillit och ge möjligheter till hög grad av medledarskap med stort handlingsutrymme och delegerat ansvar är en förutsättning för att kunna attrahera och rekrytera framför allt den nya generationens medarbetare till staten. Möjlighet till utveckling ger i sin tur förutsättningar för att kunna behålla kompetent personal. Långsiktighet och hållbarhet som är den senast tillagda tillitsprincipen kommer att spela en viktig roll i det offentliga.

Bolagsverket tycker vidare att det är ett bra förslag att tillsätta en kommitté med uppdrag att inrätta en särskild utvecklingsmiljö för att hantera komplexa samhällsutmaningar.

Samhällsutmaningar som riskerar att hamna mellan stolarna eller att bristen på samordning missgynnar medborgare och företag bör omhändertas. Helhetssyn och medborgarfokus är centrala begrepp för att samverka mellan olika huvudmän inom det offentliga ska utvecklas. Gemensamma direktiv som hanteras på en neutral arena ger förutsättning för att samverka ska fungera utan att enskilda särintressen går före.

### **Förslag 1: Tillgång till stöd till statliga myndigheter att utveckla en tillitsbaserad ledning och styrning**

Det är viktigt att skapa långsiktighet och att fokus ligger kvar på att utveckla styrning och ledning inom offentlig sektor. Det är därför bra med tillgång till stöd, men ansvaret ligger fortfarande på den enskilda myndigheten att bedriva ett utvecklingsarbete vad gäller styrning, kultur och arbetssätt.

Bolagsverket tror också att en fortsatt tydlig viljeinriktning från regeringen i dessa frågor är viktig för att myndigheter ska ta initiativ till förändrade styr- och ledningsformer och därmed efterfråga stöd. Helhetsperspektiv och medborgarfokus är centrala begrepp som behöver utvecklas, men vi ser även en nödvändig förflyttning till ett ökat medledarskap.

Delegationens förslag om vad stödet ska bestå av; information och kunskap om tillitsbaserad styrning och ledning, tillhandahålla en plattform för erfarenhetsutbyte och samarbete, processtöd samt kompetensutveckling är bra.

Bolagsverket anser dock att stödets omfattning behöver tydliggöras. Omfattningen bör ta i beaktning att det finns privata alternativ som erbjuder fördjupat stöd i rådgivning och införande av en tillitsbaserad ledning och styrning. Det blir därför viktigt att definiera vad det centrala stödet ska bestå av. Bolagsverket ser nyttan av exempelvis tillgång till vägledningar i sitt arbete med att införa en ökad tillitsbaserad styrning och ledning, övningsmaterial med case samt möjligheten att dela erfarenheter och ta del av lärdomar från andra.

Bolagsverket anser vidare att stödet till de statliga myndigheterna bör bestå både av gemensamma delar men också möjligheten till anpassat stöd utifrån den verksamhet som bedrivs och det läge myndigheten befinner sig i vad gäller tillitsbaserad styrning och ledning.

Bolagsverket ser det som positivt att den statliga sektorn har en gemensam plattform och enad syn på vad effektiv tillitsbaserad styrning o ledning är – det kan underlätta tvärfunktionellt samarbete mellan myndigheter och skapa igenkänning när både medarbetare och medborgare möter olika offentliga instanser.

Det bör även finnas ett utbud av valbara insatser utifrån den förflyttning den enskilda myndigheten behöver göra. Den gemensamma introduktionsutbildning som är under beredning skulle innebära att nyanställda får den gemensamma plattformen för tillitsbaserad styrning och ledning. Det är dock viktigt att även myndighetsledning samt befintliga medarbetare och chefer fördjupar kunskaperna och har en plan för hur den egna förflyttningen ska genomföras. Stödet som erbjuds blir därmed värdefullt.

Bolagsverket ser inte behov av någon ny myndighet för stöd inom tillit och håller med delegationen om att det heller inte finns någon given befintlig myndighet som kandidat. Om det blir enligt förslag, Arbetsgivarverket, tycker Bolagsverket att förslaget om att knyta till sig referensgrupper för att säkerställa ett bredare perspektiv är viktigt.

## **Förslag 2: Regeringsnära utvecklingsmiljö**

Bolagsverkets verksamhet bedrivs redan nu i stor utsträckning i samverkan med andra aktörer, såväl offentliga som privata. Bolagsverket kan se behovet av att framåt i än större utsträckning agera över horisontella myndighetsgränser inom myndighetens ansvarsområde. Helhetsperspektiv och medborgarfokus är även här centrala begrepp som behöver utvecklas. Detta kommer bli allt viktigare i exempelvis arbetet med att nyttja digitaliseringens möjligheter fullt ut i syfte att underlätta för företagare.

Bolagsverket ser därför nytta i att det finns en regeringsnära miljö där man kan angripa komplexa samhällsutmaningar. Bolagsverket instämmer också i behovet av att tillsätta en kommitté som får i uppdrag att skapa denna arena.

Detta yttrande har beslutats av generaldirektören Annika Stenberg. I den slutliga handläggningen har också direktören Inga Otmalm deltagit. Föredragande har varit avdelningschef Lena Munther.

Annika Stenberg

Lena Munther