

## Remiss om med tillit följer bättre resultat - tillitsbaserad styrning och ledning i staten

Er beteckning: Fi2019/03441/SFÖ

Som en av myndigheterna som var med i arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning i staten har Länsstyrelsen i Hallands län blivit ombedd att yttra sig över betänkandet *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU 2019:43).

### Avsnitt Stöd till statliga myndigheter

Länsstyrelsen är positiv till förslaget att inrätta ett stöd till statliga myndigheter för att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Länsstyrelsen tillstyrker att Arbetsgivarverket får uppdraget att tillhandahålla stödet. Länsstyrelsen är däremot osäker på vad förslaget konkret innebär för de enskilda myndigheterna.

Utredningen skriver att stödet behövs för att bidra till ett långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete inom den offentliga sektorn och för att faktiska förändringar ska kunna bestå över tid (s 14). Tillsynsbaserad styrning och ledning fungerar endast om den omfattar hela statsförvaltningen (s 32) och det yttersta syftet med tillitsreformen är att skapa en effektiv offentlig verksamhet och större nytta för medborgarna (s 27). Länsstyrelsen anser att det finns en osäkerhet vad gäller implementering av tillitsbaserad styrning och ledning. Är det en möjlighet för myndigheter att ta del av stödet? Ställs det krav på att alla statliga myndigheter ska arbeta med tillitsbaserad styrning och ledning?

Länsstyrelsen anser att för att få till en förändring krävs en medvetenhet och ett långsiktigt aktivt arbete. Frågan är hur regeringen avser att få till stånd det inledande initiativet hos de enskilda myndigheterna och därefter förmå myndigheterna att upprätthålla arbetet och motivationen i arbetet långsiktigt. Det krävs enligt Länsstyrelsens bedömning ett aktivt arbete på alla nivåer och i samverkan mellan nivåerna (såväl mellan individer, inom myndighet, mellan myndigheter som mellan regeringen och myndigheterna) för att åstadkomma förändring. För det krävs till exempel mandat, möjlighet och tid, likväl som handlingsutrymme och inte minst en ambition. Det kommer inte att ske av sig självt. Även om utredningen visar att resultatet av tillitsbaserad styrning och ledning ökar effektiviteten, engagemanget och arbetsglädjen och att det finns en önskan hos både regeringen och de statliga myndigheterna, så finns det en tröskel

2020-04-15

106-678-2020

att ta sig över för att komma igång med arbetet och därefter utmaningen med förmågan till uthållighet och engagemang långsiktigt.

På sidan 185 i SOU:n beskriver Tillitsdelegationen det så här: "För många är de vägledande principerna för tillitsbaserad styrning och ledning inte några nyheter. Liknande tankar har funnits länge. Men att omsätta dessa principer i ord och handling i vardagen är däremot många gånger ett arbete som kräver reflektion, analys, diskussion och omprioriteringar, och inte minst mod och tid. Den förändring i styrning och ledning som tillitsreformen beskriver har till och med kallats en kognitiv reform. Det är ett förändringsarbete som kräver kontinuitet och uthållighet för att ge resultat." Tillitsdelegationen skriver också att i Tillitsnätverket (där Länsstyrelsen i Hallands län deltog) har det framkommit att myndigheterna har svårigheter med att skapa utrymme för förändringsarbete i vardagen. Delegationen konstaterar att det är viktigt att regeringen tydligt signalerar att tillitsbaserad styrning och ledning är prioriterat, även efter att Tillitsdelegationen har avslutats. (s 186-187). Länsstyrelsen instämmer med denna bild.

Resonemanget utvecklas på sidan 246:

*För att få kraft i det fortsatta arbetet med att utveckla den tillitsbaserade styrningen och ledningen vid de statliga myndigheterna behöver de som ska göra arbetet få rätt förutsättningar. Det handlar både om cheferna och om medarbetarna. Det kommer att krävas tid och pengar för att både upprätthålla verksamheten och att utveckla den, vilket kan betyda att det finns behov av att skifta perspektiv både hos individer och organisationen. Tillitsdelegationen anser också att det sannolikt redan finns resurser avsatta i den ordinarie verksamheten för utvecklingsarbete av olika karaktär. Vår omfattande empiri talar också för att det ibland behövs relativt små steg och medel för att skapa handlingsutrymme och större engagemang. Tillitsdelegationen anser att möjligheterna som ges för utvecklingsarbetet behöver balanseras mot de resurser och krav som ställs på verksamheten i övrigt. Stora ärendebalanser och pressade arbetsförhållanden kan vara utmaningar, men behöver inte vara hinder. Myndigheterna, och ibland även uppdragsgivaren behöver däremot synliggöra och ta hänsyn till dem och förstå vikten av vilka förutsättningar som ges till både chefer och medarbetare.*

På grund av uppdragets utformning lämnar Tillitsdelegationen inga förslag på detaljerade förändringar av till exempel lagar eller förordningar som rör förvaltningspolitiken (s 52), men som Länsstyrelsen uppfattar det har delegationen betonat vikten av förutsättningar för den fortsatta implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning inom den statliga förvaltningen.

## **Avsnitt Regeringsnära utvecklingsmiljö**

Länsstyrelsen är positiv till förslaget regeringsnära utvecklingsmiljö, i betänkandet kallat RUM, då det i dagsläget saknas ett sådant initiativ och behovet i samhället finns. RUM kan bidra till snabbfothet och innovation i arbetet med förändring och även en starkare samsyn om tillitsbaserad styrning och ledning mellan myndigheter.

## Allmänna synpunkter

Länsstyrelsen anser generellt att det är viktigt att poängtera att tillitsbaserad styrning och ledning inte handlar om ytterligare en uppgift att göra, utan innebär ett annat sätt att utföra arbetet på. Eller som delegationens uttrycker det: ”Ett nytt sätt att handlägga på eller en förändrad arbetsprocess (...)” (s 189).

## De som medverkat i beslutet

Beslutet har fattats av vikarierande landshövding Jörgen Peters med tillförordnad enhetschef Katarina Gustafsson som föredragande. I den slutliga handläggningen har också miljöhandläggare Anna Helsing Abrahamsson medverkat.

Denna handling har godkänts digitalt och saknar därför namnunderskrift.

## Så här hanterar länsstyrelsen personuppgifter

Information om hur vi hanterar dessa hittar du på [www.lansstyrelsen.se/dataskydd](http://www.lansstyrelsen.se/dataskydd).