

## Yttrande – Betänkandet: Med tillit följer bättre resultat i staten (SOU 2019:43)

Er referens: Fi2019/03441/SFÖ

Statens veterinärmedicinska anstalt (SVA) har anmodats inkomma med synpunkter på betänkandet "Med tillit följer bättre resultat i staten" (SOU 2019:43) och önskar framföra följande:

### ÖVERGRIPANDE SYNPUNKTER

SVA delar uppfattningen att en fortsatt utveckling och implementering av tillitsbaserad ledning och styrning inom statsförvaltningen, eller som det också kan kallas, styrning med systemsyn, är av yttersta vikt. Dels för att kunna möta medborgarnas förväntningar på kvalitet i de offentliga tjänsterna, men också för att ett bredare upptag av systemsynsättet är en av nycklarna till att stärka nödvändig samverkansförmåga och innovationskraft inom statsförvaltningen.

SVA menar att styrning och ledning med systemsyn, och därpå följande samverkansförmåga och innovationskraft, är direkt avgörande för att vi ska kunna kraftsamla och möta de stora utmaningar som samhället står inför. Ett exempel där detta krävs är i Agenda 2030-arbetet. I Agenda 2030-delegationens slutbetänkande (SOU 2019:13) framförs en rad styrningsutmaningar som även Tillitsdelegationen närmar sig. SVA vill uppmana regeringen att hitta synergierna mellan dessa initiativ.

Ett annat exempel där en tillitsbaserad sektorsövergripande samverkansförmåga krävs är i återuppbyggnaden av totalförsvaret. SVA menar att det är angeläget att regeringen tar tillvara Tillitsdelegationens förslag med dessa konkreta utmaningar i åtanke då det kan hjälpa till att skapa en förståelse för behovet av att utveckla ett systemsynsätt även hos myndigheter som inte varit involverade i Tillitsdelegationens arbete.

Tillitsdelegationen har i sitt arbete i första hand fokuserat på det interna utvecklingsarbetet i myndigheterna och på vad myndigheterna själva äger och kan påverka, och de lagda förslagen präglas till viss del av detta. När det gäller de stora

samhällsutmaningarna är det nödvändigt att ha ett större systemperspektiv där regeringen också i sin egen styrning bör fortsätta att stödja och positivt bidra till myndigheternas förutsättningar för att styra och leda med systemsyn.

### **SYNPUNKTER PÅ LAGDA FÖRSLAG**

Tillitsdelegationen lämnar i betänkandet förslag och rekommendationer till stöd för tillitsbaserad styrning och ledning i staten. Mer specifikt lämnas två förslag; ett om att inrätta ett stöd till statliga myndigheter för att utveckla tillitsbaserad styrning och ledning och ett om att inrätta en regeringsnära utvecklingsmiljö för att kunna överväga och identifiera eventuella lösningar på komplexa samhällsutmaningar.

#### **Tillgång till stöd till statliga myndigheter**

*”Tillitsdelegationen föreslår att regeringen ska inrätta ett stöd till statliga myndigheter för att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Stödet ska bestå av information och kunskap om tillitsbaserad styrning och ledning, en plattform för erfarenhetsutbyte och samarbete, processtöd samt kompetensutveckling. Vi föreslår att regeringen ger Arbetsgivarverket i uppdrag att tillhandahålla detta stöd riktat till statliga myndigheter för att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning inom myndigheterna.”*

SVA anser att det kan behövas ett stöd för myndigheter som vill vidareutveckla en tillitsbaserad styrning och ledning, men ser att det kan finnas andra lösningar än att ge uppdraget till Arbetsgivarverket. Om ett sådant uppdrag skulle ges till Arbetsgivarverket är det rimligt att det kommer från medlemsorganisationerna.

Det är viktigt att tillitsfrågorna inte reduceras till att bli en HR-fråga, men i den mån det är det ser SVA att det kan behövas olika former av stöd på individ, grupp och organisationsnivå, och att detta kan skilja mycket mellan myndigheter. Det kan därför bli svårt för en aktör att tillfredsställa hela bredden av behov, och därför kan det vara lämpligare med lösningar där enskilda myndigheter själva beslutar om hur de ska gå tillväga och vilket stöd som i så fall är nödvändigt. SVA menar med andra ord att det är ett stort och mångfasetterat område som är svårt att samla under en hatt. Arbetsgivarverket skulle möjligen kunna katalysera och facilitera myndigheternas erfarenhetsutbyten på området.

#### **Regeringsnära utvecklingsmiljö**

*”Förslaget om en regeringsnära utvecklingsmiljö utgår från Tillitsdelegationens bedömning om att det finns ett behov av en neutral och sektorsövergripande arena som kan bidra till att föra samman relevanta aktörer för en konstruktiv dialog, för att identifiera problem och möjliga lösningar och för att skapa en helhetssyn på den aktuella utmaningen.”*

SVA anser att förslaget om en regeringsnära utvecklingsmiljö är bra. Myndigheten har stor erfarenhet av att arbeta med utveckling i gränslandet mellan sektorer och mellan myndigheters ansvarsområden, t.ex. när det gäller hantering av smitt- och hälsorisker som zoonoser och antimikrobiell resistens. Utmaningar som SVA känner igenom från sådant utvecklingsarbete är t.ex. divergerande styrsignaler

mellan och inom departement, olika prioriteringar inom myndigheter, målkonflikter som inte kan lösas ut och som skapar handlingsförklaring (t.ex. folkhälsa vs främjande av livsmedellexport) och andra systemfaktorer (ex. lagstiftning som försvårar informationsdelning mellan myndigheter med gemensamt uppdrag) som motverkar samverkan. Tillitsdelegationens förslag rörande en regeringsnära utvecklingsmiljö har därför potential att på många sätt att stödja en framtida innovativ samverkan även inom de samhällsutmaningar som SVA bidrar till att hantera.

Beslut i detta ärende har fattats av generaldirektören Ann Lindberg. I den slutliga handläggningen har deltagit HR-specialist Elisabeth Wilhelmsson, föredragande.

Med vänlig hälsning



Ann Lindberg

Elisabeth Wilhelmsson