

PM Rotel I (Dnr KS 2018/1086)

Tillitsdelegationens betänkanden Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47) och En lärande tillsyn (SOU 2018:48)

Remiss från Finansdepartementet
Remisstid den 31 oktober 2018

Borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

1. Remissen besvaras med hänvisning till vad som sägs i promemorian.
2. Paragrafen justeras omedelbart.

Föredragande borgarrådet Anna König Jerlmyr anför följande.

Ärendet

Tillitsdelegationens betänkanden Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47) och En lärande tillsyn (SOU 2018:48) har remitterats till staden för yttrande.

I huvudbetänkandet Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn och i delbetänkandet En lärande tillsyn redovisar Tillitsdelegationen analyser och förslag avseende såväl statens styrning av kommunsektorn som den interna styrningen inom kommunerna.

Tidigare statliga utredningar har hävdad att det finns stora utmaningar i den offentligt finansierade välfärden. Tillitsdelegationen menar att å ena sidan motsvarar kvaliteten i hälso- och sjukvård, omsorg och skola ofta inte förväntningarna från medborgare och politiker och å andra sidan upplever medarbetarna som möter medborgarna att de har för lite stöd, är allt för detaljstyrda och saknar därför tillräckligt handlingsutrymme för att kunna möta medborgarnas skiftande behov.

Tillitsdelegationen lämnar förslag och rekommendationer som har sin utgångspunkt i de förändringar som enligt dem behöver vidtas för att stärka kvaliteten i det offentliga mötet med medborgaren. De ser behov av förändringar inom styrning, kultur och ledarskap samt arbetsorganisation.

Delegationen definierar tillitsbaserad styrning och ledning som styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov.

Remisserna finns att läsa i sin helhet på [regeringens hemsida](#).

Beredning

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret, socialnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, Farsta stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd och Norrmalms stadsdelsnämnd.

Stadsledningskontoret anser att styrning och ledning är viktigt för att säkra en rättssäker och likvärdig verksamhet för medborgarna samt för att de politiska besluten ska få genomslag i verksamheten. Vidare anser kontoret att det finns anledning att kontinuerligt se över styrningen och ledningen inom välfärdssektorn.

Socialnämnden instämmer i huvudsak i tillitsdelegations bedömningar och förslag och föreslår att frågor som att stärka likställigheten i verksamheter och sammanställa konkreta exempel på hur arbetet kan genomföras bör finnas med.

Utbildningsnämnden är positiv till den inriktning av förändrad styrning och ledning som Tillitsdelegationen föreslår.

Äldrenämnden instämmer i huvudsak i tillitsdelegations bedömning och de rekommendationer och förslag som ges i betänkandet.

Farsta stadsdelsnämnd instämmer i problembeskrivningen och ställer sig positiv till förslag och rekommendationer.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd välkomnar de lärdomar och insikter som presenteras i Tillitsdelegationens två betänkanden och framhåller för att ett grundligt arbete behöver göras på alla nivåer (regerings-, kommun- och verksamhetsnivå) med definitioner och tydliggöranden av bland annat det grundläggande helhetsperspektivet samt vad som definieras som kvalitet och goda möten. Nämnden framhåller även att en på längre sikt väl fungerande tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn bör kunna minimera behovet av kontrollerande tillsyn.

Norrmalms stadsdelsnämnd ställer sig positiv till förslagen i Tillitsdelegationens betänkanden och stödjer det resonemang som ligger bakom föreslagna lagförändringar.

Mina synpunkter

Det finns ett stort behov av att utveckla formerna för den statliga styrningen. En mer tillitsbaserad styrning av den offentliga sektorn och välfärdstjänsterna är eftersträvanvärt. Medarbetarnas kunskap och erfarenhet bör höras på ett bättre sätt. Låt proffsen vara proffs. Samtidigt ska det balanseras mot behovet av kontroll och uppföljning.

Jag välkomnar förslag som syftar till att skapa effektivare offentliga verksamheter, minskad administration och en större nytta för medborgarna. Som stadsledningskontoret påpekar är styrning och ledning viktigt för att säkra en rättssäker och likvärdig verksamhet för medborgarna. Formerna för styrning och ledning bör kontinuerligt ses över. Det är välkommet med minskad statlig detaljstyrning och förslaget om att statsbidrag som princip alltid ska vara generella är mycket bra.

I övrigt hänvisar jag till vad som sägs i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Jag föreslår att borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

1. Remissen besvaras med hänvisning till vad som sägs i promemorian.
2. Paragrafen justeras omedelbart.

Stockholm den 25 oktober 2018

ANNA KÖNIG JERLMYR

Bilagor

1. Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47)
2. En lärande tillsyn (SOU 2018:48)

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Remissammanställning

Ärendet

I huvudbetänkandet *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn* och i delbetänkandet *En lärande tillsyn* redovisar Tillitsdelegationen analyser och förslag avseende statens styrning av kommunsektorn men även den interna styrningen inom kommunerna. Delegationen har avgränsat sig till välfärdstjänster inom hälso- och sjukvård, omsorg och skola. I betänkandet används begreppet medborgare som samlingsbegrepp för invånare, elev, patient och brukare et cetera. Delegationen har arbetat både forsknings- och erfarenhetsbaserat, bland annat genom att följa ett antal försöksverksamheter.

Först görs en genomgång av identifierade problem som därefter följs av en beskrivning av vad tillitsbaserad styrning och ledning är för något. Under rubriken *Tillsyn och granskning* som stödjer en mer tillitsbaserad styrning sammanfattas en del av delegationens överväganden som ligger till grund för slutsatser och förslag avseende tillsyn. Därmed ingår också delbetänkandet *En lärande tillsyn* (SOU 2018:48) i detta avsnitt.

Beredning

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret, socialnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, Farsta stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd och Norrmalms stadsdelsnämnd.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret anser att styrning och ledning samt en relevant och förutsägbar uppföljning är viktigt för att säkra en rättssäker och likvärdiga verksamhet för medborgarna samt för att de politiska besluten ska få genomslag i verksamheten. Att fler aktörer finns inom den offentligt finansierade välfärdssektorn ställer stora krav på beställarkompetens och därmed uppföljning. Staden måste kunna säkerställa att verksamheterna uppnår önskad kvalitet och att resurserna används effektivt.

Stadsledningskontoret anser att det finns anledning att kontinuerligt se över styrningen och ledningen inom välfärdssektorn. Välfärdssektorn står inför utmaningar avseende demografiska förändringar som bland annat innebär en ökad försörjningsbörda för den arbetsföra delen av befolkningen i åldern 20-64 år. Det tillsammans med utmaningen att behålla och rekrytera medarbetare samt medborgarnas nya förväntningar och behov gör det än mer aktuellt att utveckla styrningen av välfärdssektorn.

Det finns också goda skäl att göra åtskillnad mellan styrning från statlig nivå och inom en kommun. Stadsledningskontoret anser att en minskad statlig detaljstyrning och mer fokus på det som är viktigast för medborgaren är en angelägen utveckling av styrningen.

Staden har en styrmodell, integrerat system för ledning och styrning av verksamhet och ekonomi (ILS), och stadsledningskontoret bedömer att modellen är ändamålsenlig. Uppföljningen behöver dock fortsätta att utvecklas mot en mer tillitsbaserad styrning och ledning.

Översyn av innehållet och uppföljningen görs kontinuerligt för att utveckla en än mer ändamålsenlig styrning med minskad detaljstyrning. Staden har i många avseenden ett pågående arbete i linje med de förslag och rekommendationer som delegationen lämnat.

Stadsledningskontoret anser att Tillitsdelegationen har tagit ett positivt grepp om delar av styrningsfrågorna genom den nära dialogen med verksamheter och forskare. De försöksverksamheter som forskare följt samt den stora mängden exempel konkretiserar frågorna och kan ge underlag för den fortsatta utvecklingen. Positivt är också deras genomgående fokus på medborgaren och på det värde som välfärdstjänsterna ska skapa för medborgaren.

Nedan lämnar stadsledningskontoret synpunkter på Tillitsdelegationens förslag och rekommendationer.

Tillitsbaserad styrning av och inom kommunsektorn

Stadsledningskontoret är positivt till att delegationen föreslår att staten ska stärka sin kompetens och förmåga till styrning. Staten använder sig av många olika typer av styrsignaler, vilka till viss del kan vara oförenliga med varandra samt försvåra planerandet och utförandet av stadens verksamheter. Det är av stor vikt att staten minskar detaljstyrningen och att styrningen i högre grad kan präglas av tillit och ökat handlingsutrymme för kommunerna och verksamheterna.

Förslaget om att den gängse principen bör vara generella statsbidrag och endast i undantagsfall riktade statsbidrag anser kontoret vara grundläggande för att närma sig delegationens mål. De riktade statsbidragen är administrativt tidsödande och minskar handlingsutrymmet för stadens långsiktiga planering samt möjligheten att genomföra den utveckling som är identifierad och påbörjad på lokal nivå nära medborgaren.

Kontoret delar delegationens uppfattning att det behövs mer verksamhetsnära forskning i nära samverkan med verksamheterna. Dels för att forskningen i större utsträckning bör fokusera på de problemområden som är angelägna för verksamheterna, dels för att stärka professionen inom välfärdssektorn. Stockholms stad har goda erfarenheter av samarbeten med akademierna som också resulterar i verksamhetsutveckling. Detta kan utvecklas ytterligare. Det är dock viktigt att såväl verksamheter som lärosäten får stöd för att kunna avsätta nödvändiga resurser. Forskning är dock endast en del. Grundutbildningarna inom välfärdssektorn måste i högre utsträckning ge förutsättningar för det ansvarstagande som tillit inom välfärdssektorn kräver.

Stadsledningskontoret genomför årligen en översyn av de indikatorer och nyckeltal som används i budgeten för att säkra att de styr mot målen, är möjliga att följa och är användbara för analyser. Staden försöker också att i hög grad använda indikatorer som mäter resultat för medborgarna. Kontoret vill också påtala att även den statliga nivån kontinuerligt behöver se över vad som efterfrågas avseende statistik med mera av välfärdssektorn för att nå en ökad grad av helhetssyn, minskad administration och detaljstyrning.

Delegationens rekommendation om att regeringen bör skapa förutsättningar för datadrivet analysarbete är välkommen. Det samlas in statistik på såväl nationell som lokal nivå men som sällan kan användas för analyser. Den statliga statistiken skulle behöva bli mer kvalitetssäkrad, öppen och tillgänglig så att staden kan analysera den tillsammans med den egna statistiken och därmed kunna vidta åtgärder som i än högre grad vilar på evidens. Staden har ett pågående arbete med att framtidssäkra en god grunddesign i datalagringen, genom en uppgradering av stadens beslutsstöd. Att framtidssäkra beslutsstöd möjliggör en större automatisering av rapporter och analysunderlag. Sveriges kommuner och landsting (SKL) är en viktig aktör som kan hjälpa kommunerna att stärka deras analyskapacitet.

Tillitsbaserat ledarskap – medledarskap, kultur och värdegrund

Om tillitsbaserad styrning och ledning ska bli verklig blir värderingar och kultur viktigare. Cheferna skapar förutsättningar och behöver ge medarbetarna utrymme att utöva sitt medledarskap. Stadens program för kvalitetsutveckling och stadens personalpolicy framhåller i flera

avseenden det Tillitsdelegationen lyfter fram som aspekter av tillitsbaserad styrning. Det gäller exempelvis delaktighet, fokus på medborgaren, kollegialt lärande, dialoger och utveckling.

Stadsledningskontoret anser det som självklart att medarbetarna är medskapare i verksamheten och därmed kan ta ett självständigt helhetsansvar för att kunna möta medborgarens behov på bästa sätt utifrån uppdrag, ekonomi och ansvar. Enligt stadens personalpolicy och stadens program för kvalitetsutveckling ska stadens medarbetare delta i det systematiska kvalitetsarbetet. De ska vara med att planera och följa upp verksamheten, om inte blir det svårt att ta ansvar för resultaten.

Stadens kvalitetsarbete är grunden som ska genomsyra alla led och som innebär att verksamheterna ska söka nya sätt och utveckla kvaliteten. Staden genomför till exempel kollegiala observationer inom äldreomsorgen och stöd och service för funktionsnedsatta som i många flera avseenden är en del i utvecklingen mot en mer tillitsbaserad styrning. Metoden fokuserar och utgår från mötet med brukaren samt skapar kreativitet och lust att utveckla verksamheterna vidare. Staden är också i färd med att utveckla och testa en idésluss för att fånga idéer och utveckla stadens innovativa förmåga.

Ett utökad handlingsutrymme och medledarskap ställer krav på både chefer och medarbetare. Inom vård och omsorg behövs det fler utbildningsplatser inom grundutbildningarna för att medarbetarna ska kunna ta ett aktivt medledarskap och det ansvarstagande som tillit kräver. Kravet på att hantera svenska språket i tal och skrift behöver följas upp och åtgärdas och utbildningar ska även innehålla träning i bemötande och samtalsmetodik.

Organisation, processer och stöd

Stadsledningskontoret delar Tillitsdelegationens uppfattning om att en helhetssyn och system för kollegialt lärande och kunskapsutveckling behöver fortsätta att utvecklas. Staden uppmuntrar detta bland annat genom kvalitetsutmärkelsen, mässa för goda exempel och samverkan med akademierna. Stadens chefer behöver skapa förutsättningar för kollegialt lärande och samverkan, men även möjlighet för medarbetare att forska.

Kontoret delar delegationens uppfattning att medborgarna bör bli mer involverade i utvecklingen av välfärdstjänsterna. De har både erfarenhet och kunskap som kan bidra till verksamhetsutveckling, men också delaktighet och ansvar för den egna vården, omsorgen och utbildningen. Emellertid kan stadsledningskontoret se svårigheter att genomföra detta i praktiken i många verksamheter, inte minst mot bakgrund av trenden med stigande förväntningar. Välfärdssektorn behöver också utveckla arbetssätten med stöd av digitala verktyg, automatisering och artificiell intelligens. Det pågår en hel del inom detta område, på nationell, regional och lokal nivå, vilket staten behöver ta ett helhetsgrepp om för att säkra en gemensam infrastruktur och, där så behövs, enhetlighet.

Kontoret anser att administrationen för chefer och medarbetare behöver minska för att mer tid ska kunna användas för mötet med medborgaren och därmed skapa ett värde för dem. Minskad administration kan också ge positiva ekonomiska effekter.

Stadsledningskontoret anser också att en kvalitativ och fungerade samverkan med berörda aktörer är en förutsättning för att medborgaren ska uppleva bra möten och kvalitet med kompetenta och välinformerade medarbetare. Dagens brister när det gäller samordnad informationsöverföring, dokumentation och sekretess mellan olika huvudmän är ett brådskande utvecklingsområde.

En lärande tillsyn

Stadsledningskontoret delar Tillitsdelegationens uppfattning om att tillsynen behöver bli mer situations- och verksamhetsanpassad. Kontorets uppfattning är att inspektionsmyndigheternas, särskilt Skolinspektionen, tillsyn ofta är präglad av en alltför juridiskt styrd bedömning. Det är förstås av yttersta vikt att verksamheterna efterlever lagen och förordningarna. Det är också viktigt att alla verksamheter håller en god kvalitet i sin kärnverksamhet. De föreslagna ändringarna bedömer kontoret kunna bidra med en mer ändamålsenlig tillsyn som i högre

grad ger positiva effekter i verksamheterna. Tillsynen bör även fortsättningsvis kunna stänga verksamheter med stora brister i kvaliteten.

Testa och pröva nya lösningar genom försök

Stadsledningskontoret delar delegationens uppfattning om att utvecklingen går snabbt och det är viktigt med forum där frågeställningar kan lyftas och diskuteras tämligen omgående. Ordinarie berednings- och beslutsprocesser ska inte kringgås men förhoppningsvis skulle ett policylabb kunna driva på processerna och kanske bidra till kortare ledtider. Stadsledningskontoret är emellertid tveksamt till hur effektivt ett policylabb kan arbeta med att omhänderta frågor om regelverk och bidra till eventuella förändringar av dessa.

Stadsledningskontoret anser att förslaget om en förstudie för ett frikommunförsök är intressant som ett försök att undersöka om ett undantag från nuvarande regelverk för att prova en mer ändamålsenlig styrning skulle leda till högre kvalitet för medborgarna.

Staden har olika mötesplatser för innovation, utveckling och samverkan, och kontoret bedömer att dessa kan utvecklas ytterligare och bli mer tillgängliga för fler, både medarbetare inom staden och andra aktörer.

En långsiktig tillitsbaserad styrning – ett gemensamt ansvar

Förändringar tar tid och det krävs en långsiktighet och kontinuitet för att styrning och ledning i hela styrkedjan i högre grad ska präglas av tillit. Sammantaget bedömer stadsledningskontoret att Tillitsdelegationens förslag och rekommendationer kan bidra till att fortsätta utveckla offentlig sektor. Stadsledningskontoret välkomnar en mer tillitsfull och mindre detaljstyrd statlig styrning av kommunerna. Kontoret bedömer att delegationens förslag kan bidra till det. Vilket genomslag den tillitsbaserade styrningen och ledningen får i hela styrkedjan beror i väsentlig grad på en förenklad statlig styrning. Stadsledningskontoret anser att staden i många avseenden arbetar i linje med de rekommendationer och förslag som delegationen lämnar. Tillitsdelegationens betänkande utgör ett av flera underlag i stadens fortsatta arbete med att utveckla stadens styr- och kvalitetssystem.

Stadsledningskontoret förslår att kommunstyrelsen beslutar att Tillitsdelegationens betänkande *Med tillit växer handlingsutrymmet* (SOU 2018:47) och *En lärande tillsyn* (SOU 2018:48) anses besvarad med vad som sägs i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Socialnämnden

Socialnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 21 augusti 2018 följande.

Socialnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 17 juli 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Socialförvaltningen i Stockholms stad har med stort intresse följt och tagit del av tillitsdelegationens arbete. Staden har också haft besök av delegationen. Socialförvaltningen instämmer i huvudsak i tillitsdelegationens bedömningar och förslag då utredningen lyfter många faktorer som viktiga i arbetet för att öka tillit i styrning och ledning, t.ex. att medarbetares och brukares erfarenheter och kunskap bör ingå i verksamhetens utvecklingsarbete i ökad omfattning, vikten av extern och intern samverkan, internt och kollegialt lärande, ökad dialog såväl horisontalt som vertikalt, samarbete med högskolor och lärosäten samt vikten av helhetssyn.

Stockholms stad arbetar sedan 2016 med en handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. I denna är utgångspunkten främst 13 områden som sammantaget utgör grunden för en bra arbetssituation i syfte att kunna erbjuda medborgare socialtjänst inklusive äldreomsorg av god kvalitet. I handlingsplanen lyfts samtliga

ovan nämnda faktorer samt även administrativt stöd till medarbetare och till chefer, nära och tillgänglig ledning, m.fl.

Socialförvaltningen kan konstatera att den röda tråden i Stockholms handlingsplan stämmer väl överens med den röda tråd som finns i tillitsdelegationens betänkanden.

Delegationen lyfter genomgående möten med medborgare, medborgares behov, medborgares inflytande, medborgares samskapande. På motsvarande sätt lyfts i Stockholms handlingsplan brukardelaktighet i avsikten att den som berörs av en verksamhet, är mottagare för tjänster, stöd och insatser måste vara delaktig i utformandet på alla nivåer. Ingen verksamhet kan gissa sig till vad medborgare behöver, önskar och efterfrågar.

Förvaltningen delar delegationens uppfattning om att dialog med medarbetare och medborgare är viktigt för att skapa förståelse, legitimitet och ägandeskap vid framtagande av mål samt uppföljning och utvärdering. Likaså vikten av samarbetet med forsknings- och lärosäten för att skapa utrymme att bedriva verksamhetsnära forskning och utvärdering samt att stärka uppföljningen av kvalitativa värden i verksamheterna.

Tillitsdelegationen har som avsikt att bidra med konkreta verktyg för en ökad tillitsbaserad styrning, samtidigt menar man att varje verksamhet själv ska analysera sin situation, behov av utveckling, genomföra förändringar och analysera effekter.

Här menar socialförvaltningen att detta dels kan försvåra arbetet att uppnå likställighet samt innebära att många "hjul uppfinns i onödan". De verktyg som tillitsdelegationen kommer bidra med behöver vara så pass konkreta kring utvecklingsarbete och analys av effekter att det blir möjligt att jämföra resultat mellan olika kommuner.

Sammanfattningsvis konstaterar förvaltningen att ett realiserande av förslagen kan innebära ett genomgripande omställningsarbete för vissa verksamheter men att de vägar som tillitsdelegationen pekar ut för att nå en ökad tillitsbaserad styrning och ledning är positiva och kan komma att innebära tydliga steg mot att verksamheter på olika nivåer utvecklas, får ökad nytta för medborgare och främjar en förbättrad arbetssituation för såväl chefer som medarbetare.

Socialförvaltningen hänvisar till detta tjänsteutlåtande som remissvar.

Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2018 följande.

Utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 27 juli 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47)

Förvaltningen delar Tillitsdelegationens analyser och syn på vad som bör känneteckna god styrning och ledning. Förvaltningen är också positiv till den inriktning av förändrad styrning och ledning som Tillitsdelegationen föreslår.

Vad gäller de förslag och rekommendationer som Tillitsdelegationen presenterar uppfattar förvaltningen att den vad avser somliga företeelser redan idag i hög utsträckning tillämpar föreslagna och rekommenderade principer. Det gäller till exempel det som skrivs om chefsrekrytering.

Förvaltningen tar i övrigt inte ställning till detaljerna i de förslag och rekommendationer som delegationen presenterar med dessa undantag:

- Förvaltningen stödjer förslaget att regeringen ska ha som huvudprincip att använda sig av generella statsbidrag. Riktade statsbidrag ska endast användas när det gäller specifika nationella satsningar på verksamhetsutveckling, exempelvis i form av teknisk infrastruktur. Alla riktade statsbidrag ska föregås av en analys av hur de påverkar de berörda verksamheterna.

- Förvaltningen stödjer rekommendationen att lärosätena bör skapa förutsättningar för verksamhetsnära forskning genom att i större utsträckning samverka med verksamheter inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg. Detta sker redan idag men samarbetet kan ändå utvecklas.

- Förvaltningen stödjer rekommendationen att kommuner och landsting bör genomföra en analys av nuvarande mål och indikatorer inom välfärdsområdet, prioritera och, vid behov, formulera och identifiera andra mer relevanta utifrån ett helhets- och medborgarperspektiv. Införandet av nya mål och indikatorer bör föregås av en kontext- och konsekvensanalys.

- Förvaltningen stödjer rekommendationen att regeringen bör skapa förutsättningar för ett datadrivet analysarbete kring insatser inom välfärdssektorn. Regeringen bör ge lämpliga myndigheter i uppdrag att inventera vilken data som rapporteras in från kommuner och landsting. Skolverket bedriver redan idag sådant arbete, men det kan utvecklas ytterligare.

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

En lärande tillsyn (SOU 2018:48)

Förvaltningen är genomgående positiv till Tillitsdelegationens förslag. Förvaltningen anser att Skolinspektionens tillsyn idag ofta präglas av en alltför juridiskt styrd bedömning. Det är förstås av yttersta vikt att alla skolor efterlever skollagen och förordningarna. Det är dock ännu viktigare att alla skolor håller en god kvalitet i sin kärnverksamhet, god undervisning inte minst. Så som den statliga tillsynen är utformad idag, är det långt ifrån alltid som den primärt undersöker detta.

Precis som Tillitsdelegationen skriver bör också tillsynen främja skolornas utveckling, och i första hand utvecklingen av skolornas kvalitet gällande lärande, personlig utveckling och trygghet. Förvaltningen bedömer att de förslag som Tillitsdelegationen presenterar har förutsättningar att väsentligt förbättra Skolinspektionens tillsyn inom detta område.

Förvaltningen vill samtidigt framhålla att det är mycket viktigt att en förändring av tillsynen i den riktning som föreslås inte får innebära att det blir svårare att avveckla verkligt dåliga skolor. Tvärtom anser förvaltningen att en större fokusering på kvaliteten i verksamheten än på efterlevnaden av formella regler bör ge tillsynsmyndigheten möjlighet att noga och under längre tid observera undervisningen på de skolor där detta anses vara relevant. Det bör kunna leda till att myndigheten med utgångspunkt i konstaterande av undermålig kvalitet lättare än idag kan fatta beslut om återkallande av godkännande.

Därför är förvaltningen tveksam till om det är lämpligt att som Tillitsdelegationen föreslår ta bort den tvingande bestämmelsen om vitesföreläggande i 26 kap. 27 §, andra stycket skollagen (2010:800) så att Skolinspektionen *får* i stället för *ska* förelägga med vite vid allvarliga brister.

Vitesföreläggande ska som framgår av paragrafen användas bara vid allvarliga brister. Om den tvingande skrivningen tas bort bör enligt förvaltningen samtidigt någon typ av komplettering i regelverket skapas så att det framgår under vilka omständigheter vitesförelägganden bör användas.

Ett viktigt påpekande från förvaltningens sida är att utbildningsnämnden också har en roll som tillsynsmyndighet. Skolinspektionen är tillsynsmyndighet för alla skolor och för alla kommunala förskolor, liksom för huvudmännen för dessa skolor och förskolor. Men kommunerna är tillsynsmyndighet för fristående förskolor, fristående fritidshem som ej tillhör skolor och enskilt driven pedagogisk omsorg, liksom för huvudmännen för dessa enheter.

Stockholms stad har uppdragit åt utbildningsnämnden att ansvara för denna tillsyn. Den utförs enligt samma lagstiftning som Skolinspektionens tillsyn. Det innebär att Tillitsdelegationens förslag avseende Skolinspektionens tillsyn är relevanta för utbildningsnämndens egen tillsyn. Det innebär då också att förvaltningens förslag till svar på denna remiss också berör utbildningsnämndens tillsynsverksamhet.

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Äldrenämnden

Äldrenämnden beslutade vid sitt sammanträde den 18 september 2018 följande.

1. Äldrenämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remisserna "Med tillit växer handlingsutrymmet" (SOU 2018:47) samt "En lärande tillsyn" (SOU 2018:48).
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Äldreförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 27 augusti 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Äldreförvaltningen instämmer i huvudsak i tillitsdelegations bedömning och de rekommendationer och förslag som ges i betänkandet. I betänkandet tydliggörs värdet med att utveckla en tillitsbaserad styrning och ledning inom den offentliga sektorn. Detta skapar bättre förutsättningar för samverkan mellan olika huvudmän vilket gagnar medborgaren samt tar tillvara medarbetarens kompetens. Äldreförvaltningen har förhoppningar om att detta kan vara en nyckelfaktor till att underlätta kompetensutveckling och rekrytering av medarbetare i framtiden. För att lyckas med kvalitativ vårdsamverkan mellan olika huvudmän och upprätthålla tillit till varandra anser förvaltningen att prioriteringar och samverkan behöver ske på alla olika nivåer och professioner inom organisationerna.

Äldreförvaltningens remissvar inriktar sig i huvudsak mot de delar som berör äldreomsorgen även de förslag och rekommendationer som är mer av generell art kommenteras. Nedan lämnas förvaltningens kommentarer, synpunkter och förslag på dessa två betänkanden under respektive rubriker.

Förslag till ändringar i lagen

I kapitel 1.2 föreslår delegationen en ändring av patientsäkerhetslagen där skrivningen "Tillsynen ska främst inriktas på granskning av att vårdgivaren fullgör sina skyldigheter enligt 3 kapitlet" tas bort. Äldreförvaltningen ser positivt på denna lagändring då syftet med verksamheternas ledningssystem innebär att verksamheten själva ska bedriva en systematisk kvalitetsuppföljning genom så kallad egenkontroll och vidta de åtgärder som behövs. Om detta ansvar även åligger IVO finns det en risk att det uppstår oklarheter om hur verksamheterna ska agera. Denna ändring av lagen rimmar även väl med intentionerna i betänkandet.

Det goda mötet inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg

I kapitel 2.2 beskrivs hur det goda mötet mellan medborgare och medarbetare ska kunna uppnås. Medborgarens och medarbetarnas kunskap bör kunna utnyttjas i större utsträckning än i dag. Genom den dialog som förts med forskare, medarbetare, chefer och medborgare under arbetets gång har ett antal problem definierats:

- Bristande medborgarfokus
- Frånvaro av helhetsperspektiv
- Detaljstyrning och administrativa tidstjuvar
- Frånvarande ledarskap och bristande stöd till medarbetarna
- Bristande kompetensförsörjning och kunskapsutveckling
- Bristande öppenhet

Utifrån ovanstående identifierade problemområden vill äldreförvaltningen poängtera vikten av att prioritera utbildningsplatser till yrkesutbildningar inom vård- och omsorg samt skapa förutsättningar för behörighetskrav till aktuella utbildningar. Kravet på att hantera svenska språket i tal och skrift behöver följas upp och åtgärdas och utbildningar ska även innehålla träning i bemötande och samtalsmetodik med medborgarna.

Patienterna i vården

Under kapitel 3.1.1 behandlas bland annat den svenska hälso- och sjukvårdens brister i att möta patienters individuella behov, värderingar och preferenser. Om inte patienterna görs delaktiga i den egna vården kan det leda till sämre vårdresultat och onödiga kostnader för hälso- och sjukvården och samhället i stort.

Äldreförvaltningen anser att en kvalitativ och fungerande vårdssamverkan med berörda aktörer är en förutsättning för att medborgaren ska uppleva bra möten och vårdkvalitet med kompetenta och välinformerade medarbetare. Dagens brister när det gäller samordnad informationsöverföring, dokumentation och sekretess mellan olika huvudmän är ett brådskande utvecklingsområde. Äldreförvaltningen ser ambitionen med ”God och nära vård, en primärvårdsreform” som ett gott exempel på hur en fungerande vårdssamverkan kan utvecklas och där en större tillit mellan parterna byggs upp.

Betänkandets påverkan på upphandling av äldreomsorg

Under bland annat kapitel 3 och kapitel 5 behandlar betänkandet frågor om upphandling.

I betänkandet tas upp att upphandling riskerar att skapa administrativa tidstjuvar och detaljreglering. Bland annat nämns upphandlingarna i sig, inklusive överprövningar, samt arbetet med att administrera och kontrollera dessa. Delegationen berör också risken att myndigheter väljer att utforma sina upphandlingar för att minimera risken för överprövningar. En generell ökad ”juridifiering” och detaljreglering nämns också.

Äldreförvaltningen håller med delegationen i detta men ser samtidigt att det sker en utveckling åt rätt håll. Exempel på detta är införandet av Lag om Valfrihetssystem (LOV) som ett alternativ till upphandling enligt LOU (Lag om Offentlig Upphandling). Förvaltningen kan se att upphandlingsförfarandet är enklare och mindre administrativt tidskrävande för både kommuner och företag. Det är också sällsynt med överprövningar i LOV. Detta kan innebära ett mindre fokus på att förfrågningsunderlagets utformas så att risken för överprövningar minimeras. Uppföljning och kontroll av upphandlad verksamhet behöver samordnas för att minska administrativa tidstjuvar. I dag kan en verksamhet vara verksam eller sälja platser till flera kommuner och respektive kommun som har avtal med verksamheten gör egna uppföljningar. Detta är en onödig administrativ tidstjuv som påverkar såväl kommunerna som företagen.

Ett närvarande ledarskap

Under både kapitel 5 och kapitel 7 berörs vikten av ett närvarande ledarskap och hur detta kan uppnås. För att uppnå ett närvarande ledarskap behöver chefer inom äldreomsorgen få stöd för att klara sitt uppdrag genom att avlastas inom t.ex. IT, lokaler och administration. Det är även viktigt att fundera på hur det administrativa stödet ska utformas då det sker en snabb utveckling av automatisering av administrativa uppgifter.

Äldreförvaltningen instämmer i detta och anser vidare att cheferna behöver ha god kunskap om medarbetarnas olika behov av utbildning och stöd för att kunna skapa ett bra medarbetarskap. Äldreomsorgens chefer behöver också få förutsättningar och tillgång till handledning i sitt tillitsbaserade ledarskap samt en fungerande introduktion.

En tillitsbaserad styrning och uppföljning

Äldreförvaltningen instämmer i delegationens förslag om att detaljstyrningen inom äldreomsorgen behöver minska så att handlingsutrymmet ökar för professionen. Detta kräver en samsyn om äldreomsorgens inriktning och mål, i såväl förvaltnings- och utförarorganisationer som inom politiken, om vilka resultat och effekter som ska uppnås. Samsynen bör baseras på lagstiftning, evidens och beprövad erfarenhet. Därmed finner äldreförvaltningen det positivt att delegationen lyfter vikten av mer verksamhetsnära forskning och en översyn av gemensamma mål och indikatorer.

Tydliga mandat för olika professioner och aktivt ledarskap skapar handlingsutrymme för beslut och agerande på ”rätt” nivå. Tillitsbaserad styrning, där fokus förflyttas från mekanisk

kontroll till ömsesidig dialog om reell utveckling, ställer dock stora krav på både verksamhetens professioner och uppföljarna. Delegationen föreslår att medarbetare ges ett utökat handlingsutrymme och möjligheter att påverka verksamhetens utformning (medledarskap). Äldreförvaltningen ser positivt på att medarbetarna inkluderas aktivt i det systematiska kvalitets- och utvecklingsarbetet.

Äldreförvaltningen är även enig med delegationen om att uppföljningen behöver anpassas efter vad som ska följas upp. Verksamheter med stora brister eller ojämn kvalitet kräver noggrannare kontroll än välfungerande och stabila verksamheter. Då kommunen har det slutgiltiga ansvaret över omsorgen behövs dock alltid en viss kontroll för att uppnå en rättssäker uppföljning inom verksamhetsområdet.

Förutom krav på att omsorgen av äldre ska bedrivas utifrån ett systematiskt kvalitetsarbete har äldreomsorgen även en nationell värdegrund som är instiftad i socialtjänstlagen och som utgår ifrån ett brukarperspektiv. Om tillsynen i större utsträckning utgår från att följa upp målen i den nationella värdegrunden förskjuts också fokus från att följa upp detaljer till att granska det värde som äldreomsorgen ska generera för den enskilde.

Äldreförvaltningen instämmer i delegationens uppfattning om att återföringen och den professionella dialogen mellan verksamheter och uppföljare är väsentlig för verksamhetens reella utveckling. De olika resultaten av tillsynen behöver dock analyseras och sättas i sitt sammanhang för att få en helhetsbild om verksamhetens kvalitet. Detta för att kunna återföra uppföljningsresultat, på ett för mottagaren begripligt sätt, om vad som fungerar bra och vad som behöver utvecklas. Denna analys är en förutsättning för en konstruktiv dialog som stödjer utvecklingsarbetet. Förvaltningen är vidare positiv till delegationens förslag att Sveriges kommuner och landsting (SKL) bör stödja kommuner och landsting i arbetet med att stärka sin analyskapacitet.

Delegationen föreslår en statlig inventering av vilken kvalitetsdata som kommuner och landsting ska rapportera till olika myndigheter, vilket äldreförvaltningen ställer sig positiv till. En del av insamlad data som rapporteras idag är inte kvalitetssäkrad och därmed inte pålitlig och tillför därmed inte verksamheten något.

Äldreomsorgens statliga tillsyn genomförs av Inspektionen för vård- och omsorg (IVO). Delegationen föreslår att regeringen får i uppdrag att förtydliga den statliga tillsynens inriktning. Enligt äldreförvaltningen skulle tillsynen med fördel kunna inriktas på att följa upp huvudmännen, kommunerna och landstingen, på en övergripande nivå. Exempelvis hur samverkan fungerar mellan huvudmännen. Detta skulle kunna granskas utifrån ett brukarperspektiv genom att följa den enskildes väg genom vård och omsorg.

Fördelning av statsbidrag

I kapitel 7.1 föreslår delegationen att regeringens huvudprincip ska vara att använda sig av generella statsbidrag. Äldreförvaltningen delar delegationens uppfattning att riktade statsbidrag i huvudsak ska undvikas. Riktade statsbidrag har under en lång period varit ett vanligt sätt att verkställa statliga satsningar inom kommunsektorn. Förutom att de riktade statsbidragen sällan ger långsiktiga effekter medför de ofta en omfattande administration. Kortsiktighet och årliga omprövningar av riktade statsbidrag innebär också en ökad andel visstidsanställningar och svårigheter att bedriva en långsiktig verksamhetsplanering.

Verksamhetsnära forskning

I kapitel 7 föreslås även att regeringen ska rikta forskningsfinansiering mot verksamhetsnära forskning inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg, med särskilt fokus på omsorg. Äldreförvaltningen välkomnar ett ökat stöd till verksamhetsnära forskning. Dels för att forskningen i större utsträckning bör fokusera på de problemområden som är angelägna för verksamheterna men också för att stärka professionen inom vård- och omsorgsycket. Ett exempel där verksamhetsnära forskning kan bedrivas är de akademiska noder, vilka nämns i betänkandet. Där kan verksamheter samarbeta med olika lärosäten i att systematiskt utveckla och testa nya

metoder för det dagliga omvårdnadsarbetet. Enligt förvaltningens uppfattning kan akademiska noder vara en framgångsrik metod att engagera medarbetare med olika yrkesprofessioner i forskning och utveckling och samtidigt förankra nya arbetsmetoder i verksamheten. Det förutsätter dock att såväl verksamheter som lärosäten får stöd för att kunna avsätta nödvändiga resurser.

Ersättningsmodeller

I kapitel 7.5 rekommenderas att ersättningsmodeller ska hållas så enkla som möjligt samt att om en modell kräver detaljerad styrning ska andra styrmodeller övervägas.

Tillitsdelegationen konstaterar i sitt betänkande att alla modeller har sina för- och nackdelar. Äldreförvaltningens anser att det är den organisation som verksamhetens bedrivs i och personalens profession som påverkar behovet av styrning och kontroll och kan vara avgörande för ersättningsmodellens utformning, vilket också påpekas i betänkandet. Enligt förvaltningens erfarenhet är den största utmaningen med en ersättningsmodell att få den att tillämpas på det sätt den är avsedd att fungera. Ju större organisation desto svårare att undvika en modells negativa bieffekter, vilket kan vara på grund av missuppfattningar och feltolkningar.

Nya lösningar och försök

För att skapa en struktur för att testa och pröva nya lösningar för de utmaningar som finns inom styrningen av offentlig sektor ger delegationen i kapitel 7.6 tre förslag samt ger en rekommendation.

Regeringen föreslås inrätta ett Nationellt policylabb vars uppgift ska vara att lyfta frågeställningar inom områden där det finns behov av utveckling av regelverk. Själva genomförandet av processen i enskilda ärenden ska göras med stöd av Verket för innovationssystem (Vinnova). Äldreförvaltningen stödjer förslaget att inrätta nationellt policylabb och anser det är ett bra sätt att säkra att de utmaningar som identifierats i regelverken också bemöts på ett relevant sätt vid förändringar. I samband med förslaget om policylabb finns också en av få referenser till digitalisering i utredningen. Förvaltningen anser att digitalisering innebär stora möjligheter till innovation inom styrning, uppföljning och effektivisering av arbetsprocesser samt ger en kvalitetshöjning i mötet med medborgaren. Därför är det centralt att denna dimension kommer att bli en uttalad del i policylabbets uppdrag.

Delegationen föreslår vidare ett frikommunförsök under en femårsperiod där 10–15 kommuner och landsting erbjuds att delta. Även en försöksverksamhet för att stärka det goda mötet föreslås, också den under en femårsperiod. Förvaltningen stödjer delegationens rekommendation att initiera frikommunförsök och försöksverksamheter men vill betona vikten av att resurser samtidigt tillsätts för att täcka de organisatoriska merkostnader det innebär att pröva nya arbetssätt. Detta för att styrmodeller initialt skapar en osäkerhet i och mellan berörda parter. Denna osäkerhet ger en tröskeeffekt för förändringsarbetet som, om inte extra resurser tillförs, riskerar hindra att den förändrade effekten att uppnås.

Delegationen ger även en rekommendation till den politiska ledningen i kommuner och landsting att inrätta lokala mötesplatser för offentliga aktörer, näringsliv, akademi och medborgare. De kan tillsammans utveckla offentlig sektor och identifiera regler och eventuell lagstiftning som utgör hinder för nyskapande, verksamhetsutveckling och innovation. Äldreförvaltningen anser att rekommendationen har en god intention men ger liten vägledning för lösningen. Förslaget förefaller bygga på tillit till att lokala aktörer vet vad som behöver göras anorlunda. I rollen av fackförvaltning finns det utbredd erfarenhet av olika typer av arbete i olika samverkansarenor och förvaltningen delar delegationens bild att för få aktörer involveras och effekterna är små eller svåra att fånga. Ett aktuellt exempel på samverkansarena som tydligt involverar en mängd aktörer är Stockholm Digital Care (SDC). På dess arena samlas huvudmän från olika kommuner, landsting, näringsliv, verksamhet, medarbetare, brukare och anhöriga. Förutsättningen för denna arena är att det funnits extern delfinansiering i form av EU-medel och ett externt syfte som kan förena de olika huvudmännen. Inom detta syfte kan

olika huvudmäns interna målsättningar förenas och värdet av samverkan tillåts möta respektive huvudmans behov. Effekten av SDC arbete blir därmed verksamhetsnära.

Farsta stadsdelsnämnd

Farsta stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 20 september 2018 följande.

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen av huvudbetänkandet Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn (SOU 2018:47) och delbetänkandet En lärande tillsyn (SOU 2018:48).

Farsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 4 september 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till de förslag och rekommendationer som presenteras i betänkandena. Förvaltningen instämmer i beskrivningen av de problem och utmaningar som Tillitsdelegationen identifierat och som följer av de nuvarande principerna för styrning och ledning. Förvaltningen instämmer också i bedömningen att om inget görs åt rådande situation riskerar man att skapa allt sämre måluppfyllelse och bristande kvalitet i de offentliga tjänsterna.

De stora utmaningarna inom förvaltningens verksamheter har under lång tid varit att minska sjukfrånvaron, att rekrytera och behålla yrkesgrupper som socialsekreterare, förskolelärare och sjuksköterskor samt att stödja cheferna i deras roll och ge dem möjligheter till ett närvarande ledarskap. Förvaltningen ser också att många avvikelser i den vård och service som erbjuds invånarna uppstår på grund av brister i samverkan mellan olika huvudmän. Dessa utmaningar hänger ihop – till exempel har den administrativa bördan länge varit en central arbetsmiljöfråga, liksom svårigheterna att skapa och upprätthålla former för samverkan med andra myndigheter.

Förvaltningen instämmer i Tillitsdelegationens bedömning att problemen är systemiska och att en förändring av övergripande principer för styrning och ledning är en viktig del av att möta utmaningarna kring utveckling och innovation och kvaliteten på stöd, service och omsorg. Förvaltningen instämmer vidare i bedömningen att en styrning som ger tydliga incitament till samarbete och samverkan kan öka kvaliteten i välfärdstjänster och invånarnas möjligheter till delaktighet. En minskad detaljstyrning och mer genomtänkta och samordnade återrapporteringskrav skulle lätta den administrativa bördan och skapa mer tid för mötet med medborgaren. En mer situations- och verksamhetsanpassad tillsyn med fokus på kvalitetsaspekter och helhets- och brukarperspektiv har potential att bättre främja utveckling och skapa mer värde för både medarbetare och brukare.

Förvaltningen delar vidare Tillitsdelegationens bedömning av att nuvarande styrning och ledning haft positiva effekter som till exempel höga ambitioner kring transparens, rättssäkerhet och uppföljning, och att de ska bevaras.

Förvaltningen vill understryka att principer för styrning av offentlig förvaltning bör förändras med försiktighet och långsiktighet för att i största möjliga mån undvika oönskade bieffekter. Genomförandet av så ambitiösa förändringar i både system och kultur förutsätter ett grundligt underlag och tydligt strukturerat stöd till verksamheterna. Därför är förvaltningen positiv till utredningens förslag om policylab, försöksverksamheter och frikommuner som noga följs och utvärderas.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2018 följande.

1. Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till Kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Stadsdelsnämnden justerar beslutet omedelbart.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 1 augusti 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på de lärdomar som Tillitsdelegationen presenterar i sitt huvudbetänkande Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektor (SOU 2018:47) samt i betänkandet En lärande tillsyn (SOU 2018:48). I detta avsnitt lämnas förvaltningens kommentarer, synpunkter och förslag på dessa två betänkanden under respektive rubriker.

Med tillit växer handlingsutrymmet

Förvaltningen välkomnar Tillitsdelegationens slutsatser om att den samlade styrningen av välfärdstjänster inom den offentliga sektorn bör formas så att den inte medför mer detaljstyrning än nödvändigt.

Förvaltningen instämmer också i hög grad i att helhetsperspektivet är viktigt för att undvika en motsägelsefull eller alltför detaljerad styrning. Samtidigt menar förvaltningen att det framåt är viktigt att det så kallade helhetsperspektivet tydligt definieras på alla nivåer, allt ifrån regeringsnivå, övergripande kommunnivå och vidare ut i kommunernas organisationer. Detta gäller även andra nyckelbegrepp som används såsom kvalitet och värde för medborgarna samt fokus på medborgarnas behov. Förvaltningen menar att grunden till att långsiktigt få till stånd en tillitsbaserad styrning och ledning av verksamheter inom välfärdstjänster ligger i sådana definitioner och tydliggöranden.

Tillitsdelegationen rekommenderar att kommuner och landsting genomför en analys av nuvarande mål och indikatorer inom välfärdsområdet, prioriterar och vid behov omformulerar och identifierar andra mer relevanta utifrån ett helhets- och medborgarperspektiv. Förvaltningen menar att detta är av central betydelse och att det samtidigt är en av de större utmaningarna. En sådan process förutsätter bland annat just ett gemensamt och tydligt helhetsperspektiv, baserat på vad som definieras som kvalitet, värde och resultat för medborgare och brukare. Fokus i verksamheterna och i verksamhetsutvecklingen ska alltid ligga på vad som ger resultat (kvalitet, värde) för brukaren och medborgaren.

Förvaltningen kan konstatera att arbetet med att kontinuerligt lyfta fram och fokusera på sådana resultat och värden redan idag har hög prioritet i den egna verksamheten. Förvaltningen ser positivt på att minimera antalet mätningar och uppföljningar, särskilt sådana som inte tillför värde. Samtidigt är det nödvändigt, för att en framtida modell med tillitsbaserad ledning och styrning ska vara möjlig, att på en övergripande och tillförlitlig nivå kunna mäta och följa upp att de önskade resultaten för brukaren uppnås.

Tillitsdelegationen menar att behov av ny statistik och annan relevant information bör identifieras för att bättre följa upp och utvärdera effekter och resultat för medborgarna, Förvaltningen instämmer i detta och menar att detta är ett komplext arbete som kräver resurser och tid på alla nivåer.

Förvaltningen välkomnar Tillitsdelegationens sju huvudprinciper för tillitsbaserad styrning och ledning och menar att dessa är relevanta och användbara på alla nivåer i kommunorganisationen. Förvaltningen ser också att delar Tillitsdelegationens huvudbetänkande kommer att kunna ligga till grund och bidra i vidare utvecklingsarbete, styrning och ledning av verksamheterna. Samtidigt vill förvaltningen framhålla att den kanske viktigaste begränsningen för det som Tillitsdelegationen benämner ”Det goda mötet”, det vill säga det kvalitetsskapande arbetet i mötet mellan medarbetare och medborgare, är resurser, kompetens och tid. Tillitsdelegationen lyfter fram vikten av att ge medarbetare utrymme och möjlighet till kollegialt lärande, samverkan och delaktighet i utformning av verksamhet och metoder. Begränsningarna, och utmaningarna, ligger i kommunernas

ekonomiska resurser samt i svårigheterna i att rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens och egenskaper på alla nivåer, inte minst där just mötet mellan medborgare och brukare uppstår.

En lärande tillsyn

Förvaltningen välkomnar Tillitsdelegationens förslag om att tillsynens inriktning inom vård, skola och omsorg bör bli mer situations- och verksamhetsanpassad. För att uppnå en ständig kvalitetshöjning för medborgare och brukare samt verksamhetsutveckling av välfärdstjänstområdet är det av stor betydelse att kompetens och kunskap på alla nivåer används i dialog och lärande syfte. Förvaltningen menar också att tillsynens kontrollerande betydelse på sikt bör kunna minimeras om kvalitet och helhetsperspektiv, mål och indikatorer för välfärdstjänsterna på sikt kan förtydligas och därmed följas upp på ett relevant sätt så som diskuterats ovan. Det lägger grunden för en tillitsbaserad styrning och ledning på alla nivåer.

Norrmalms stadsdelsnämnd

Norrmalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 23 augusti 2018 följande.

3. Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till Kommunstyrelsen som svar på remissen.
4. Stadsdelsnämnden justerar beslutet omedelbart.

Norrmalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 1 augusti 2018 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på de lärdomar som Tillitsdelegationen presenterar i sitt huvudbetänkande Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektor (SOU 2018:47) samt i betänkandet En lärande tillsyn (SOU 2018:48). I detta avsnitt lämnas förvaltningens kommentarer, synpunkter och förslag på dessa två betänkanden under respektive rubriker.

Med tillit växer handlingsutrymmet

Förvaltningen välkomnar Tillitsdelegationens slutsatser om att den samlade styrningen av välfärdstjänster inom den offentliga sektorn bör formas så att den inte medför mer detaljstyrning än nödvändigt. Förvaltningen instämmer också i hög grad i att helhetsperspektivet är viktigt för att undvika en motsägelsefull eller alltför detaljerad styrning. Samtidigt menar förvaltningen att det framåt är viktigt att det så kallade helhetsperspektivet tydligt definieras på alla nivåer, allt ifrån regeringsnivå, övergripande kommunnivå och vidare ut i kommunernas organisationer. Detta gäller även andra nyckelbegrepp som används såsom kvalitet och värde för medborgarna samt fokus på medborgarnas behov. Förvaltningen menar att grunden till att långsiktigt få till stånd en tillitsbaserad styrning och ledning av verksamheter inom välfärdstjänster ligger i sådana definitioner och tydliggöranden.

Tillitsdelegationen rekommenderar att kommuner och landsting genomför en analys av nuvarande mål och indikatorer inom välfärdsområdet, prioriterar och vid behov omformulerar och identifierar andra mer relevanta utifrån ett helhets- och medborgarperspektiv. Förvaltningen menar att detta är av central betydelse och att det samtidigt är en av de större utmaningarna. En sådan process förutsätter bland annat just ett gemensamt och tydligt helhetsperspektiv, baserat på vad som definieras som kvalitet, värde och resultat för medborgare och brukare. Fokus i verksamheterna och i verksamhetsutvecklingen ska alltid ligga på vad som ger resultat (kvalitet, värde) för brukaren och medborgaren. Förvaltningen kan konstatera att arbetet med att kontinuerligt lyfta fram och fokusera på sådana resultat och värden redan idag har hög prioritet i den egna verksamheten.

Förvaltningen ser positivt på att minimera antalet mätningar och uppföljningar, särskilt sådana som inte tillför värde. Samtidigt är det nödvändigt, för att en framtida modell med tillitsbaserad ledning och styrning ska vara möjlig, att på en övergripande och tillförlitlig nivå kunna mäta och följa upp att de önskade resultaten för brukaren uppnås.

Tillitsdelegationen menar att behov av ny statistik och annan relevant information bör identifieras för att bättre följa upp och utvärdera effekter och resultat för medborgarna. Förvaltningen instämmer i detta och menar att detta är ett komplext arbete som kräver resurser och tid på alla nivåer.

Förvaltningen välkomnar Tillitsdelegationens sju huvudprinciper för tillitsbaserad styrning och ledning och menar att dessa är relevanta och användbara på alla nivåer i kommunorganisationen. Förvaltningen ser också att delar Tillitsdelegationens huvudbetänkande kommer att kunna ligga till grund och bidra i vidare utvecklingsarbete, styrning och ledning av verksamheterna.

Samtidigt vill förvaltningen framhålla att den kanske viktigaste begränsningen för det som Tillitsdelegationen benämner ”Det goda mötet”, det vill säga det kvalitetsskapande arbetet i mötet mellan medarbetare och medborgare, är resurser, kompetens och tid. Tillitsdelegationen lyfter fram vikten av att ge medarbetare utrymme och möjlighet till kollegialt lärande, samverkan och delaktighet i utformning av verksamhet och metoder. Begränsningarna, och utmaningarna, ligger i kommunernas ekonomiska resurser samt i svårigheterna i att rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens och egenskaper på alla nivåer, inte minst där just mötet mellan medborgare och brukare uppstår.

En lärande tillsyn

Förvaltningen välkomnar Tillitsdelegationens förslag om att tillsynens inriktning inom vård, skola och omsorg bör bli mer situations- och verksamhetsanpassad. För att uppnå en ständig kvalitetshöjning för medborgare och brukare samt verksamhetsutveckling av välfärdstjänstområdet är det av stor betydelse att kompetens och kunskap på alla nivåer används i dialog och lärande syfte. Förvaltningen menar också att tillsynens kontrollerande betydelse på sikt bör kunna minimeras om kvalitet och helhetsperspektiv, mål och indikatorer för välfärdstjänsterna på sikt kan förtydligas och därmed följas upp på ett relevant sätt så som diskuterats ovan. Det lägger grunden för en tillitsbaserad styrning och ledning på alla nivåer.