

Gustaf Hallqvist
Utredare
044-309 31 65
gustaf.hallqvist@skane.se

YTTRANDE

Datum 2018-10-09
Dnr 1802010

1 (4)

Remiss. Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47) och En lärande tillsyn (SOU 2018:48)

Region Skåne har fått möjlighet att lämna synpunkter på de två betänkandena *Med tillväxt växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47)* och *En lärande tillsyn (SOU 2018:48)*. Med anledning av detta vill Region Skåne framför följande.

Allmänna synpunkter

Region Skåne välkomnar det uppdrag som Tillitsdelegationen har, att analysera och lämna förslag på hur styrning och ledning av offentlig verksamhet kan utvecklas för att i större utsträckning ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att därigenom bidra till ökad kvalitet för medborgare och företag. Uppdraget är långsiktigt och ska bedrivas i dialog och samverkan med bland annat kommuner och regioner/landsting, det vill säga med de aktörer som ansvarar för en mycket stor del av landets välfärdstjänster och vars medarbetare dagligen möter hundratals medborgare.

Region Skåne instämmer i den problembild som innebär att styrning och ledning av offentlig verksamhet under lång tid generellt sett har kommit att fokusera alltför mycket på mål och resultat, och att detta har lett till att medarbetare idag får ägna alltför mycket tid och energi åt uppföljning och dokumentation på bekostnad av tid för möten med och fokus på elever, patienter och omsorgstagare. Det tämligen formaliserade och mycket detaljerade sättet att styra och följa upp tar helt enkelt för mycket tid från kärnuppgifterna, och tenderar också att negativt påverka medarbetarnas arbetslust, egna kreativitet och möjligheter att själva påverka och utforma verksamheten.

All styrning kräver att det finns tydliga mål för verksamheten som också följs upp, men det behövs en bättre balans mellan å ena sidan detaljstyrning och å andra sidan tillit till medarbetarnas förmåga att utföra arbetet i linje med övergripande beslut och att dessa medarbetare har verksamhetens kvalitet och bästa för medborgarna för ögonen. Detta kräver, enligt Region Skåne, mindre av detaljstyrning, färre men tydligare och mera relevanta mål och inte minst ett större utrymme för professionen att fokusera på mötet med den enskilda medborgaren – med andra ord mera av tillitsbaserad styrning och ledning.

Tillitsdelegationen föreslår en stor mängd olika mer eller mindre omfattande åtgärder på olika nivåer och riktade mot olika aktörer - åtgärder som samtliga ska bidra till en utveckling mot mera av tillitsbaserad styrning och ledning. Konkreta effekter av enskilda förslag eller rekommendationer och när dessa uppstår är svårt att uttala sig om. Att byta fokus för styrning och ledning av så omfattande verksamheter som skola, vård och omsorg med så många beslutsnivåer och medarbetare är ett långsiktigt arbete. Region Skåne anser ändå att de förslag på åtgärder som lämnas ska prövas, men att tiden får utvisa vad i allt detta som visar sig vara effektivt och som verkligen leder till mera av tillitsbaserad styrning och ledning. Här behövs med andra ord en pragmatisk inställning. På denna fråga behöver också Tillitsdelegationen vara uppmärksam och fundera i sitt fortsatta arbete.

Tillitsdelegationens förslag och rekommendationer

I avsnitt 7.1 beskrivs vad som kan göras för en mera tillitsbaserad styrning av och inom kommunsektorn. Region Skåne tillstyrker de konkreta förslagen, som initialt mest berör regeringen, men som kommer att få konsekvenser för den kommunala sektorn.

Region Skåne vill här särskilt lyfta fram förslaget om att regeringen som huvudprincip ska använda sig av generella statsbidrag. En tillitsbaserad styrning av den offentliga verksamheten måste börja uppifrån om den ska få legitimitet och genomslag ända ner på verksamhetsnivå. Således anser Region Skåne att generella statsbidrag ska vara regel, och riktade statsbidrag enbart användas i undantagsfall och för sådana specifika ändamål som beskrivs i betänkandet. Generella statsbidrag ger en viktig signal om att staten känner förtroende för kommuner och regioner/landsting att på det kommunala självbestämmandets grund själva besluta om bästa sättet att använda sina resurser. Detta är, enligt Region Skåne, också det enskilt viktigaste förslaget i betänkandet.

En central rekommendation är att kommuner och landsting bör genomföra en analys av nuvarande mål och indikatorer för sina verksamheter, prioritera och vid behov formulera och identifiera andra mer relevanta sådana utifrån ett helhets- och medborgarperspektiv. På uppdrag av regiondirektören har Region Skåne redan påbörjat ett sådant arbete, som syftar till att definiera

innebörden i tillitsbaserad styrning och ledning och inte minst hur en sådan ska kunna omsättas praktiskt.

Tillitsdelegationen skriver att den har en ambition om minskad administrativ börda för medarbetarna. Det är en bra och viktig ambition som Region Skåne ställer sig bakom. Detta är i själva verket en av nycklarna för att frigöra tid för verksamhetens kärnuppgifter. Förslag om detta lämnades också i betänkandet *Effektiv vård (SOU 2016:2)*, och regeringen bör verkligen ta fasta på detta och, som nu Tillitsdelegationen rekommenderar, ge myndigheter i uppdrag att inventera vilken data som idag rapporteras in från skola, hälso- och sjukvård och omsorg i syfte att förenkla och minska rapporteringen. Parallellt med detta behöver huvudmännen själva se över och förenkla sina egna administrativa rutiner.

I avsnitt 7.2 lämnas flera rekommendationer som handlar om att utveckla chefsrollen, ledarskapet och den egna organisationen. Region Skåne tillstyrker dessa, och konstaterar att vi själva redan idag har satt igång ett sådant arbete.

Avsnitt 7.5 handlar om ersättningsmodeller. Om detta lämnade delegationen ett särskilt delbetänkande redan 2017. I detta drogs en del slutsatser som delegationen vidhåller, bland annat att ersättningsmodellernas effekter beror på sammanhanget och den övriga styrningen. Det går alltså inte att isolera ersättningsmodellerna från andra komponenter i styrningskedjan. Region Skåne delar den uppfattningen.

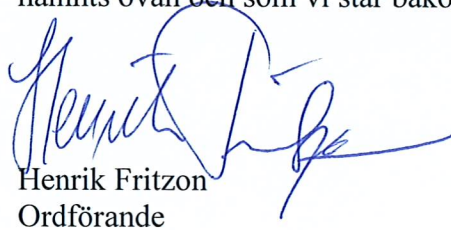
Sedan drygt ett år tillbaka pågår en utredning om Region Skånes framtida ersättningsmodeller för hälso- och sjukvården. I en delrapport från mars 2018 finns ett antal slutsatser som i hög grad bekräftar de resonemang som har förts av Tillitsdelegationen och som handlar om ersättningsmodellernas roll i den sammantagna styrningen. Bland annat kan konstateras att anslagsfinansiering skapar förutsättningar för mera av tillitsbaserad styrning, men att detta måste kombineras med mindre av detaljstyrning om hela potentialen ska realiseras.

Inriktningen i det fortsatta arbetet i Region Skåne är att tillskapa en ersättningsmodell för såväl sjukhus- som primärvården som ska vara enkel att förstå utan för många detaljer, vara lätt att administrera, vara rimligt rättvis och minimera risken för manipulation. ”Den övergripande styrningen, inklusive ersättningsmodellen, ska genomsyras av tillit till den enskilde medarbetaren och chef samtidigt som ansvarsutkrävande är en naturlig del”, slås fast i nämnda delrapport. Region Skånes arbete och utveckling av ersättningsmodeller harmonierar således mycket väl med analys och slutsatser från Tillitsdelegationen.

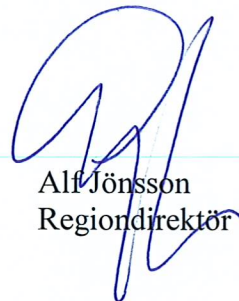
Tillitsdelegationen lämnar i sitt betänkande *En lärande tillsyn (SOU 2018:48)* tre förslag, varav två av dem berör regioner och landsting. Region

Skåne tillstyrker förslaget att göra den statliga tillsynen av vård, skola och omsorg situations- och verksamhetsanpassad i syfte att kunna fungera såväl kontrollerande som främjande av utveckling. Syftet är att statlig tillsyn ska påverka "kulturen" i riktning bort från den känsla av rädsla, överdokumentation och "juridifiering" som många känner. Att enbart bedriva granskningen utifrån "rätt eller fel" bidrar inte till utveckling, menar delegationen. Granskningen behöver tvärtom vara tillräckligt kvalitativ och bred för att fånga det som är väsentligt för patienter, elever och brukare. Region Skåne anser att detta är rätt ansats om granskningen inte huvudsakligen ska uppfattas som något repressivt, utan som något som kan bidra till utveckling av verksamheterna. De metoder för denna breddning av granskningen som beskrivs i betänkandet har Region Skåne inget att erinra emot.

Region Skåne stödjer avslutningsvis också förslaget om att i Patient-säkerhetslagen ta bort den bestämmelse som innebär att tillsynen främst ska inriktas på granskning av vårdgivarens systematiska patientsäkerhetsarbete. En slopande av denna bestämmelse innebär inte att tillsynen inte kan omfatta även detta. Däremot innebär det att tillsynen även bör omfatta andra delar, till exempel konkreta insatser gentemot patienterna. Region Skåne delar delegationens uppfattning att detta krävs för den kulturförändring som nämnts ovan och som vi står bakom.



Henrik Fritzon
Ordförande



Alf Jönsson
Regiondirektör