



Datum  
2020-04-23

Vår beteckning  
GD-beslut 30/2020  
Dnr SBU 2020/91

Er beteckning  
Dnr  
Fi2019/03441/SFÖ

Till

Finansdepartementet  
Avdelningen för offentlig förvaltning

### Bilaga 1

## Remissvar för Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten (SOU 2019:43)

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) har fått möjlighet att lämna synpunkter på remiss för SOU 2019:43. SBU lämnar följande synpunkter:

### SBU:s yttrande över Med tillit följer bättre resultat – Tillitsbaserad styrning och ledning i staten (SOU 2019:43)

#### Sammanfattning

SBU är positiv till utredningens förslag att inrätta en stödfunktion för statliga myndigheter i syfte att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Till utredningens andra förslag, att inrätta en kommitté som får i uppdrag att skapa en arena för att kunna överväga och identifiera eventuella lösningar på praktiska samhällsutmaningar, har SBU några kommentarer.

#### Övergripande synpunkter

En övergripande synpunkt är att utredningen har fokuserat på det interna utvecklingsarbetet i myndigheterna. Man skriver att arbetet förutsätter en tillitsbaserad dialog mellan regeringen och myndigheterna men det saknas i stort sett konkreta förslag till hur regeringen ska utveckla sin del i denna dialog.

Utredningen anför att det inte finns någon självklar aktör för ansvarstagande. SBU menar att det finns två viktiga aktörer: departementen och Statskontoret. De enskilda myndigheterna kan genom regleringsbrev få i uppdrag att utveckla tillitsbaserad styrning och ledning utifrån sina respektive förutsättningar. Varje myndighet måste finna en balans mellan tillit och ansvar, som ska kunna utkrävas. Hur myndigheterna sköter sitt uppdrag kan följas upp vid de årliga mål- och resultatdialogerna samt nationellt och långsiktigt av Statskontoret.

## Utredningens förslag och bedömningar

### 4.2.1 och 4.2.2 Det ska finnas tillgång till ett stöd för tillitsbaserad styrning och ledning

Många större myndigheter efterfrågar ett fortsatt stöd i frågor som rör tillitsbaserad styrning och ledning. SBU tillstyrker inrättandet av ett sådant stöd. Utredningen föreslår att stödet ska innehålla information och kunskap, en plattform, processtöd och kompetensutveckling och rymmas inom den budget som Tillitsdelegationen haft. Utredningen har inte närmare specificerat hur arbetet ska bedrivas men SBU bedömer att en fortsättning av det arbetssätt som Tillitsdelegationen använt sig av kan vara vägledande. Tillitsdelegationens blandning av föreläsningar/informationsinsatser och workshops, dels riktade till flera myndigheter dels skraddarsydda, tillgodoser behovet av information, kunskap processtöd och kompetensutveckling.

Det är viktigt att stödet, hur det än byggs upp, omfattar både ledningsperspektiv och individperspektiv. En fungerande tillitsbaserad styrning och ledning kräver kompetens från ledning men också till ledning, från medarbetaren. Man behöver vara överens om styrsystemet för att det ska fungera.

Hur stödet fungerar behöver följas upp efter en tid, för att se om det haft avsedda effekter.

När det gäller förslaget om plattform, delar SBU utredningens bedömning att myndigheter har mycket att lära av varandra när det gäller tillitsbaserad styrning och ledning. SBU ställer sig dock tveksam till att inrättande av en plattform är ett effektivt sätt att öka integrationen mellan myndigheterna. För en långsiktighet behöver deltagande myndigheter se en nödvändighet i arbetet och ha en egen stark motivation att delta. Det finns inte alltid förutsättningar att arbeta aktivt inom ramen för en sådan plattform och risken är att plattformen blir en ytterligare en struktur som myndigheterna efter ett tag inte uppfattar som effektiv. Finns ett behov av att samlas runt gemensamma utmaningar, kan det inrättade stödet som föreslås, ge möjlighet att förmedla kontakter och underlätta kommunikationen mellan myndigheterna för just dessa frågor.

### 4.2.3 Arbetsgivarverket ska tillhandahålla stödet

SBU tillstyrker förslaget att Arbetsgivarverket får i uppdrag att tillhandahålla stödet för att utveckla en tillitsbaserad styrning och ledning.

### 4.4 Inrätta en regeringsnära utvecklingsmiljö inom kommittéväsendet

Utredningens föreslår att inrätta en regeringsnära kommitté för att överväga och identifiera lösningar på komplexa samhällsutmaningar. Den pågående coronakrisen, ett drastiskt exempel på en komplex samhällsutmaning, har visat behovet och nödvändigheten av sektorsövergripande samarbeten mellan myndigheter. I ett krisläge som detta har både myndigheter och regering visat prov på ett flexibelt och snabbt samarbete och gemensamt ansvarstagande. SBU ser fördelar med en regeringsnära, sektorsövergripande och neutral arena för att ta sig an svårlösta samhällsutmaningar även när det inte är krisläge. Samtidigt har krisen visat att det är möjligt att genomföra omfattande åtgärder utan att invänta utredningar, remisshantering eller regeringsbeslut när sådana inte oundvikligen behövs. SBU föreslår att man drar nytta av lärdomarna från coronakrisen för att underlätta och utveckla fortsatt sektorsövergripande samverkan mellan myndigheter. Möjligen kan man dra slutsatser om hur detta kan fungera utan

att en särskild kommitté behöver inrättas. Det av utredningen föreslagna stödet (se ovan) är mer i linje med själva tanken med tillitsbaserad styrning och ledning och skulle kunna fungera även för myndighetsgemensamt arbete kring komplexa samhällsutmaningar.

---

Beslut i detta ärende har fattats 2020-04-23 av generaldirektör Susanna Axelsson. Administrativ chef och personalchef Karin Coster har varit föredragande och SBU:s ledningsgrupp samrådande.