

Tillitsdelegationens förslag och rekommendationer

Delegationens förslag:

- Regeringen ska stärka sin kompetens och förmåga till styrning av välfärdssektorn.
- Regeringen ska inrätta en nationell konsultationsordning för verksamheterna inom välfärdssektorn som leds av Regeringskansliet i nära samarbete med representanter för kommuner och landsting
- Regeringen ska ha som huvudprincip att använda sig av generella statsbidrag.
- Regeringen ska rikta forskningsfinansiering mot verksamhetsnära forskning inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg, med särskilt fokus på omsorg.

Delegationens rekommendationer:

- 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.
- Regeringen bör skapa förutsättningar för ett datadrivet analysarbete kring insatser inom välfärdssektorn.
- Kommuner och landsting bör skapa förutsättningar för verksamheter att delta i forskningsprojekt och med fördel delta i finansieringen.
- Lärosätena bör skapa förutsättningar för verksamhetsnära forskning genom att i större utsträckning samverka med verksamheter inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg.

Delegationens rekommendationer:

Kommunledning bör vid rekrytering och vidareutveckling av chefer främja förmågan att:

- Bygga tillitsfulla relationer.



- Skapa förutsättningar för medarbetare att kontinuerligt upprätthålla kompetens och kollegialt lärande.
- Främja dialog mellan medarbetare och chefer på olika nivåer.
- Ge medarbetare ett utökat handlingsutrymme och möjligheter att påverka verksamhetens utformning. Detta innebär en förmåga hos chefer och ledare att utifrån ett helhetsperspektiv (systemperspektiv) undanröja hinder.
- Stödja ett helhetsperspektiv så att arbetet tar sin utgångspunkt i verksamhetens syfte och medborgarens behov.

Därutöver bör kommunledningarna och staten:

- Stärka förutsättningarna för värderingsstyrda verksamheter där de sju principerna för tillitsbaserad styrning och ledning ingår i värdegrunden. I arbetet bör SKL ha en stödjande roll gentemot kommunsektorn.

Delegationens rekommendation: Såväl det förtroendevalda som det professionella ledarskapet ska bygga på en aktiv dialog och en tydlig rollfördelning som skapar förutsättningar för en tillitsbaserad styrning och ledning.

Delegationens rekommendationer:

Kommun- och landstingsledningarna bör:

- Öka förutsättningar för kollegialt lärande, kan skapas inom och utanför olika verksamhets- och professionsgränser.
- Organisera för stärkt samverkan med lärosätena samt skapa utrymme och förutsättningar för medarbetare att bedriva verksamhetsnära forskning.
- Uppmuntra och skapa strukturer för samverkan över verksamhetsområden och över professionsgränser.
- Uppmuntra och skapa strukturer i verksamheten för att ta tillvara brukarens, elevens, patientens synpunkter, erfarenheter och behov.
- Säkerställa att de s.k. stödfunktionerna utgör en integrerad del av verksamheterna samt ges ett tydligt uppdrag att stödja verksamhetens övergripande syfte.
- Säkerställ att chefer ges förutsättningar och utrymme att utöva sitt yrke som chefer.

Delegationens förslag:

Regeringen ska

- förtydliga tillsynens inriktning inom hälso- och sjukvård, omsorg och skola till Riksdagen.
- lämna förslag på att den tvingande bestämmelsen om vitesföreläggande i skollagen (2010:800) (26 kap. 27 §, andra stycket)



tas bort.

– lämna förslag på att patientsäkerhetslagens (2010:659) bestämmelse om tillsynens inriktning (7 kap. 3 §, andra stycket)

tas bort.

Delegationens förslag: Regeringen ska i en skrivelse till riksdagen förtydliga att tillsynen av hälso- och sjukvård, skola och omsorg ska vara situations- och verksamhetsanpassad i syfte att fungera såväl kontrollerande som främjande av utveckling. Syftet med tillsynen bör på lång sikt vara att bidra till utveckling. På kort sikt och i en enskild tillsyn kan syftet variera mellan kontroll och utveckling, beroende på behov och situation. För att tillsynen ska bidra mer till utveckling behöver den vara tillräckligt bred och kvalitativ i syfte att kunna fånga det som är väsentligt för patienter, elever och brukare. Dialog och samskapande utgör därför viktiga metoder för att främja utveckling.

Delegationens förslag: Bestämmelsen om att Skolinspektionen ska förena ett föreläggande med vite i vissa situationer tas bort för att möjliggöra situationsanpassning och en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Tillsynsmyndigheten *får* därmed förena ett föreläggande med vite.

Delegationens rekommendationer:

- Håll ersättningsmodellen så enkel som möjligt.
- Om detaljerad styrning anses motiverad, överväg andra styrmodeller. Om situationen är sådan att ersättningsmodellen bedöms vara det styrmedel som ska användas för att styra mer detaljerat, tänk då på följande:
 - Ta hjälp av medarbetarna för att utforma modellen.
 - Rikta ersättningsmodellen till rätt nivå.
 - Komplettera med annan styrning, framför allt kommunikation, dialog och ledarskap.

Delegationens förslag: Regeringen ska inrätta ett Nationellt policylabb vars uppgift ska vara att lyfta frågeställningar inom områden där det finns behov av utveckling av regelverk. För detta ska avsättas stimulansmedel. Själva genomförandet av processen i enskilda ärenden ska göras med stöd av en permanent funktion som placeras vid Verket för innovationssystem, Vinnova.

Delegationens förslag: Ett frikommunförsök ska genomföras där 10–15 kommuner och landsting erbjuds att delta. Frikommunförsöket ska pågå under fem år från det att det sjösätts.



Forskare ska kopplas till arbetet och de ska utvärdera frikommunförsöket. Regeringen ska ge en statlig utredning i uppdrag att genomföra en förstudie i samarbete med SKL och forskare. I den ingår att lämna förslag om frikommunförsökets närmare utformning och genomförande och att ta fram den lagstiftning som krävs för att kunna genomföra det.

Delegationens rekommendation: Såväl det förtroendevalda som det professionella ledarskapet ska bygga på en aktiv dialog och en tydlig rollfördelning som skapar förutsättningar för en tillitsbaserad styrning och ledning.

Delegationens rekommendationer: Vid rekrytering av nya chefer inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg bör kommuner och landsting säkerställa att personer anställs som bedöms kunna bygga tillitsfulla relationer och som uppbär principerna för tillitsbaserad styrning och ledning. I ledarskapsutbildningar och chefsprogram som kommuner och landsting själva skräddarsyr bör tillitsbaserad styrning och ledning vara en viktig del av innehållet.

Delegationens rekommendationer: Chefer inom kommuner och landsting bör verka för att skapa förutsättningar för medarbetare att kontinuerligt upprätthålla kompetens och analysförmåga och kollegialt lärande, samt att främja utbyte mellan medarbetare och chefer på olika nivåer. Medarbetare har också ett ansvar att signalera när förutsättningar för medledarskapet inte finns och aktivt ta det ansvaret när det ges.

Delegationens rekommendationer: Chefer inom kommuner och landsting bör verka för att ge medarbetare ett utökat handlingsutrymme och möjligheter att påverka verksamhetens utformning. Chefer bör också bidra till bättre möjligheter att möta variationen i medborgarens behov. I chefens uppdrag ingår att undanröja hinder samt att bidra till att utveckla verktyg och administrativa stödfunktioner. Medarbetare inom välfärdstjänster bör aktivt verka för att forma sin egen arbetssituation, samt att möta medborgarens behov och förutsättningar.

Delegationens rekommendationer: Chefer på alla organisationsnivåer inom kommuner och landsting bör stödja ett helhetsperspektiv samt säkerställa att arbetet tar sin utgångspunkt i verksamhetens syfte och medborgarens behov. I detta ingår att främja samverkan såväl inom organisationen som med andra



intressenter. Medarbetare bör delta i arbetet med att utveckla verksamheten och bidra till att organisationen som helhet kan nå en ökad förståelse kring medborgarens behov.

Delegationens förslag: Statskontoret ska få i uppdrag att i nära samarbete med SKL utveckla ett stödmaterial om en värdegrund som omfattar komponenterna lagstiftning, professionell etik, sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning samt ger utrymme för organisatoriska värden och som erbjuds kommuner, landsting och statliga myndigheter.

Delegationens rekommendation: Kommuner och landsting bör utveckla värderingsstyrda organisationer.

Delegationens rekommendationer:

Kommun- och landstingsledningarna bör:

- Öka förutsättningar för kollegialt lärande, kan skapas inom och utanför olika verksamhets- och professionsgränser.
- Organisera för stärkt samverkan med lärosätena samt skapa utrymme och förutsättningar för medarbetare att bedriva verksamhetsnära forskning.
- Uppmuntra och skapa strukturer för samverkan över verksamhetsområden och över professionsgränser.
- Uppmuntra och skapa strukturer i verksamheten för att ta tillvara brukarens, elevens, patientens synpunkter, erfarenheter och behov.
- Säkerställa att de s.k. stödfunktionerna utgör en integrerad del av verksamheterna samt ges ett tydligt uppdrag att stödja verksamhetens övergripande syfte.
- Säkerställ att chefer ges förutsättningar och utrymme att utöva sitt yrke som chefer.

Delegationens förslag:

Regeringen ska

- förtydliga tillsynens inriktning inom hälso- och sjukvård, omsorg och skola till Riksdagen.
- lämna förslag på att den tvingande bestämmelsen om vitesföreläggande i skollagen (2010:800) (26 kap. 27 §, andra stycket) tas bort.
- lämna förslag på att patientsäkerhetslagens (2010:659) bestämmelse om tillsynens inriktning (7 kap. 3 §, andra stycket) tas bort.

Delegationens rekommendationer:

- Håll ersättningsmodellen så enkel som möjligt.



- Om detaljerad styrning anses motiverad, överväg andra styrmodeller. Om situationen är sådan att ersättningsmodellen bedöms vara det styrmedel som ska användas för att styra mer detaljerat, tänk då på följande:
 - Ta hjälp av medarbetarna för att utforma modellen.
 - Rikta ersättningsmodellen till rätt nivå.
 - Komplettera med annan styrning, framför allt kommunikation, dialog och ledarskap.

Delegationens förslag:

Regeringen ska

- inrätta ett Nationellt policylabb samt en permanent funktion som placeras vid Verket för innovationssystem, Vinnova, för genomförandet av processen i enskilda ärenden
- ge en statlig utredning i uppdrag att göra en förstudie om den närmare utformningen och genomförandet av ett frikommunförsök
- ge Tillitsdelegationen i uppdrag att göra en förstudie om den närmare utformningen och genomförandet av en försöksverksamhet om tillitsbaserad styrning och ledning

Delegationens rekommendation:

Kommuner och landsting bör

- inrätta fler lokala och regionala mötesplatser för innovation, utveckling och samverkan

Delegationens förslag: Ett frikommunförsök ska genomföras där 10–15 kommuner och landsting erbjuds att delta. Frikommunförsöket ska pågå under fem år från det att det sätts. Forskare ska kopplas till arbetet och de ska utvärdera frikommunförsöket. Regeringen ska ge en statlig utredning i uppdrag att genomföra en förstudie i samarbete med SKL och forskare. I den ingår att lämna förslag om frikommunförsökets närmare utformning och genomförande och att ta fram den lagstiftning som krävs för att kunna genomföra det.