

Handläggare
Carina Fromm
Telefon: 08-508 051 78

Till
Hässelby-Vällingby Stadsdelsförvaltning
2018-08-23

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

Remiss från kommunstyrelsen Dnr KS 2018/1086

Förvaltningens förslag till beslut

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till Kommunstyrelsen som svar på remissen.

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Sammanfattning

Regeringen tillsatte 2016 Tillitsdelegationen, med uppdrag att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster i offentlig sektor, inom ramen för de befintliga regelverken, kan utvecklas för att i större omfattning ta tillvara medarbetares kompetens och erfarenhet. Delegationen presenterar här sitt huvudbetänkande med definitioner och vägledande principer samt insikter från delegationens 12 försöksverksamheter. Huvudbetänkandet innehåller även ett antal slutsatser, förslag och rekommendationer för en tillitsbaserad styrning av och inom kommunsektorn.

I detta tjänsteutlåtande besvaras även En lärande tillsyn, ett deluppdrag i Tillitsdelegationens direktiv från regeringen. I detta uppdrag ingick att utreda den statliga tillsynen. En slutsats som delegationen drar är att en mer kvalitativ granskning ur ett bredare brukarperspektiv främjar utveckling.

Förvaltningen välkomnar de lärdomar och insikter som presenteras i Tillitsdelegationens två betänkanden. Samtidigt framhåller förvaltningen 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. Förvaltningen ser att insikter, huvudprinciper, förslag och rekommendationer kan utgöra en god grund i det fortsatta arbetet med att utveckla sin styrning och ledning.

Förvaltningen ser också positivt på att utveckla en mer lärande och utvecklande tillsyn baserad på dialog och kompetensutbyte. Förvaltningen framhåller även att en på längre sikt väl fungerande tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn bör kunna minimera behovet av kontrollerande tillsyn.

Bakgrund

Regeringen tillsatte i juni 2016 Tillitsdelegationen, med uppdrag att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster i offentlig sektor, inom ramen för de befintliga regelverken, kan utvecklas för att i större omfattning ta tillvara medarbetares kompetens och erfarenhet. En del av Tillitsdelegationens uppdrag har varit att analysera hur den statliga tillsynen påverkar kommunal verksamhetsutveckling, samt utreda och om möjligt föreslå hur tillsynen kan bidra mer till verksamhetsutveckling. Dessa två uppdrag redovisas i delegationens huvudbetänkande Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47) samt i betänkandet En lärande tillsyn (SOU 2018:48) som remitterats till bland annat Stockholms stad (Dnr KS 2018/1086). Kommunstyrelsen har remitterat ärendet vidare till bland annat Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd.

Ärendet

I detta ärende besvaras två betänkanden från Tillitsdelegationen: Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn (SOU 2018:47) samt En lärande tillsyn – Statlig granskning som bidrar till verksamhetsutveckling i vård, skola och omsorg (SOU 2018:48).

Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn

Tillitsdelegationen fick i juni 2016 uppdraget att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster i offentlig sektor, inom ramen för de befintliga regelverken, kan utvecklas för att i större omfattning ta tillvara medarbetares kompetens och erfarenhet. Delegationen, som har avgränsat sig till välfärdstjänster inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg, presenterar här sitt huvudbetänkande.

Delegationen drar slutsatsen att den samlade styrningen bör formars så att den inte medför mer detaljstyrning än nödvändigt. Att lägga alltför stort fokus enbart på den formella styrningen ger oftast inte

önskat resultat. Förmågan att ha ett systemperspektiv, som i betänkandet benämns helhetsperspektiv, är centralt för att undvika en motsägelsefull eller alltför detaljerad styrning.

I diskussioner om styrning tar delegationen sin utgångspunkt i mötet mellan medborgare och medarbetare, där ”värde och kvalitet uppstår”. I betänkandet benämns detta som ”Det goda mötet”. Tillitsdelegationen har i en omfattande dialog med forskare, medarbetare, chefer, politiker och medborgare identifierat en rad problem som skapar hinder för att detta möte ska bli så bra som möjligt, däribland bristande medborgarfokus, frånvaro av helhetsperspektiv, bristande kompetensförsörjning och kunskapsutveckling samt bristande öppenhet.

Delegationens arbetssätt

En grundläggande utgångspunkt i betänkandet är att ett mycket starkare inslag av tillitsbaserad styrning och ledning kan utgöra en viktig dellösning på ovan nämnda problem. Delegationens arbete har genomförts inom ramen för tre forum: ”Forum Tillit” för kunskaps- och erfarenhetsutbyte; ”Besök Tillit”, studiebesök inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg i ett trettiotal kommuner samt ”Försök Tillit”, tolv försöksverksamheter som utgör kärnan i Tillitsdelegationens arbete.

Tillitsdelegationens forskningsledare sammanfattar sina insikter om vad som är viktigt vid tillitsbyggande på följande vis:

- Tillitsfull dialog mellan tjänstemän och politiker.
- Begränsat antal mål, regler och krav på återrapportering
- Kollegial kvalitetsgranskning och lärande tillsyn
- Gränsöverskridande samarbeten.
- Delegerad verksamhetsutveckling
- Medledarskap och chefer som skapar förutsättningar.
- Psykologisk trygghet och relationsbyggande.
- Lösningar med medborgaren i centrum

Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?

Grundidén med tillitsbaserad styrning och ledning är att öka och bibehålla kvaliteten i offentligt finansierade tjänster genom en ökad tillit i styrningen vilket också innebär ett ökat handlingsutrymme i mötet mellan medborgare och medarbetare. Tillitsdelegationen definierar i sitt betänkande tillitsbaserad styrning och ledning på som ”...styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren.”

Tillit handlar enligt delegationen om att förstå relationer såväl inom som mellan organisationer. En tillitsbaserad styrning och ledning är ingen enhetlig styrmodell men i betänkandet föreslås sju vägledande principer som kan sägas känneteckna tillitsbaserad styrning och ledning:

1. Tillit: Att välja att lita och ha positiva förväntningar på dem du samarbetar med.
2. Medborgarfokus: Att sätta medborgarens upplevelse och kunskap i fokus och försöka förstå vad medborgaren sätter värde på.
3. Helhetssyn: Att alla i styrkedjan uppmuntras att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten.
4. Handlingsutrymme: Att delegera handlingsutrymme och uppmuntra medbestämmande och skapa goda förutsättningar för medarbetarna att klara sitt uppdrag.
5. Stöd: Att säkerställa ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.
6. Kunskap: Att premiera kunskapsutveckling, lärande och praktik.
7. Öppenhet: Att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.

Tillitsbaserad styrning och ledning bör omfatta och genomsyra hela styrkedjan, från politiker till medarbetare, samt mellan verksamheter och organisationer. I betänkandet sammanfattas fem grundläggande relationer: 1) Politisk huvudman och förvaltning/utförare; 2) Beslutsnivåer och grupper inom förvaltning/utförande verksamhet; 3) Förvaltning, utförare och medborgare; 4) Förvaltning, utförare och externa tillsynande/granskande och normerande verksamhet samt 5) Förvaltning/utförare och relaterad, samverkande verksamhet.

Delegationen lyfter samtidigt fram ett antal villkor och restriktioner, som följer av en mer tillitsbaserad styrning och ledning:

- Lagar och regler kommer först – men också möjlighet att påverka dem.
- Tillit innebär inte att medarbetaren fritt kan välja vad hen ska arbeta med – utan bygger på samarbete inom tydliga ramar, med tydliga mål och mandat.
- Förlåtande och lärande vid mindre fel – men också ansvarsutkrävande vid allvarlig misskötsel.
- Tillit innebär inte att vi ska sluta att mäta och kontrollera – mätning krävs, men omfattningen ska minska och vi ska säkerställa att kontrollen blir mer ändamålsenlig.

- Tillitsbaserad styrning och ledning hos privata och idéburna aktörer är fullt möjligt.
- Tillit är ingen universallösning – ibland behövs andra typer av lösningar.

Slutsatser och förslag

Tillitsdelegationens uppdrag är att bidra till en styrning av offentlig sektor som tar tillvara medarbetares kompetens, kunskap och engagemang med målet att skapa så goda möten som möjligt mellan medarbetaren och medborgaren. Detaljstyrningen ska minska så att handlingsutrymmet blir större för medarbetare och chefer och styrningen ska utgå ifrån ett helhetsperspektiv. Uppföljning samt granskning och tillsyn av verksamheter behöver formas med utgångspunkten att den ska bidra till att utveckla verksamheten till det bättre. Slentrianmässiga mätningar som inte tillför något värde måste upphöra och stöd bör organiseras och användas mer strategiskt och integrerat i verksamheterna.

En tillitsbaserad styrning av och inom kommunsektorn

Tillitsdelegationen föreslår följande:

- En koordinerad styrning av kommunsektorn: Regeringen ska genomföra en kontinuerlig systemanalys av statens styrning av välfärdssektorn samt utforma en nationell konsultationsordning för verksamheterna inom välfärdssektorn.
- En ändamålsenlig användning av riktade statsbidrag med generella statsbidrag som huvudprincip.
- Regeringen ska rikta forskningsfinansiering mot verksamhetsnära forskning inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg, med särskilt fokus på omsorg.

Tillitsdelegationen rekommenderar följande:

- 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. Detta bör föregås av en kontext- och konsekvensanalys och behov av ny statistik och annan relevant information bör identifieras för att bättre följa upp och utvärdera effekter för medborgarna.
- Regeringen bör skapa förutsättningar för ett datadrivet analysarbete kring insatser inom välfärdssektorn genom att bland annat ge lämpliga myndigheter i uppdrag att inventera vilken data som rapporteras in.
- 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.

Tillitsbaserat ledarskap – medledarskap, kultur och värdegrund

För att uppnå ett mer tillitsbaserat ledarskap – medledarskap, värdegrund rekommenderar Tillitsdelegationen följande:

- Såväl det förtroendevalda som det professionella ledarskapet ska bygga på en aktiv dialog och en tydlig rollfördelning.
- Vid rekrytering av nya chefer bör fokus vara att dessa bedöms kunna bygga tillitsfulla relationer och att kan uppbära principerna för tillitsbaserad styrning och ledning.
- Chefer inom kommuner och landsting bör verka för att skapa förutsättningar för medarbetare att kontinuerligt upprätthålla kompetens, analysförmåga och kollegialt lärande.
- Chefer inom kommuner och landsting bör verka för att ge medarbetare ett utökat handlingsutrymme och möjligheter att påverka verksamhetens utformning.
- 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.

För att utveckla en mer tillitsbaserad värdegrund föreslår Tillitsdelegationen:

- Statskontoret ska få i uppdrag att komplettera den statliga värdegrunden med de sju principerna för tillitsbaserad styrning och ledning.

För att skapa förutsättningar att uppnå en mer tillitsbaserad värdegrund rekommenderar Tillitsdelegationen följande.

- Kommuner och landsting bör utveckla värderingsstyrda organisationer.

Organisation, processer och stöd

För att skapa förutsättningar att uppnå en mer ändamålsenlig organisation samt processer och stöd rekommenderar Tillitsdelegationen att kommun- och landstingsledning bör:

- Öka förutsättningar för kollegialt lärande, inom och utanför olika verksamhets- och professionsgränser.
- Organisera för stärkt samverkan med lärosäten samt skapa utrymme och förutsättningar för medarbetare att bedriva verksamhetsnära forskning.
- Uppmuntra och skapa strukturer för samverkan över verksamhetsområden och över professionsgränser.

- Uppmuntra till och skapa strukturer i verksamheten för att ta tillvara medborgarens synpunkter, erfarenheter och behov vid verksamhets- och tjänsteutveckling.
- Säkerställa att de så kallade stödfunktionerna utgör en integrerad del av verksamheten samt ges ett tydligt uppdrag att stödja verksamhetens övergripande syfte.
- Säkerställa att chefer ges förutsättningar och utrymme att utöva sitt yrke som chefer.

En lärande tillsyn

För att uppnå en tillsyn som har större inslag av lärande än vad som är fallet idag föreslår Tillitsdelegationen:

- Den statliga tillsynen ska vara situations- och verksamhetsanpassad
- Skollagens bestämmelse om tvingande vite i vissa situationer tas bort
- Patientsäkerhetslagens bestämmelse om att tillsyn främst ska inriktas på vårdgivarens systematiska patientsäkerhetsarbete tas bort.

Tillitsdelegationen har hanterat tillsynsfrågan i ett separat betänkande, En lärande tillsyn – Statlig granskning som bidrar till verksamhetsutveckling i vård, skola och omsorg (SOU 2018:48). Detta besvaras i detta ärende under egen rubrik nedan.

Ersättningsmodeller

För att skapa en så bra ersättningsmodell som möjligt rekommenderade Tillitsdelegationen följande i delbetänkandet SOU 2017:56:

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

Testa och pröva nya lösningar genom försök

För att skapa strukturer att testa och pröva nya lösningar på utmaningar med styrningen av offentlig sektor föreslår Tillitsdelegationen att:

- Ett nationellt policylabb inrättas av regeringen, med uppgift att lyfta frågeställningar inom områden där det finns behov av utveckling av regelverk
- Frikommunförsök genomförs under fem år, där 10-15 kommuner och landsting erbjuds att delta. Forskare kopplas till arbetet, en statlig utredning ska ges i uppdrag att i samarbete med SKL och forskare genomföra en förstudie.
- Försöksverksamhet för att stärka det goda mötet ska genomföras tillsammans med 10-15 kommuner, landsting och statliga myndigheter

För att skapa förutsättningar att testa och pröva nya lösningar genom försök rekommenderar Tillitsdelegationen att den politiska ledningen i kommuner och landsting bör ge direktörer i uppdrag att inrätta lokala mötesplatser för offentliga aktörer, näringsliv, akademi och medborgare.

Till sist – en långsiktig tillitsbaserad styrning

Att förändra styrning och ledning samt attityder och förhållningssätt kräver långsiktighet och kontinuitet, vilket Tillitsdelegationens arbete har vittnat om. För att det påbörjade arbetet ska fortsätta med full kraft framhåller delegationen att det nu krävs att så många aktörer som möjligt driver utvecklingen framåt. Verksamma inom kommuner, landsting, statliga myndigheter, Regeringskansliet, regering och riksdag. SKL kommer att ha en viktig och framträdande roll i det fortsatta arbetet.

En lärande tillsyn (SOU 2018:48)

En del av Tillitsdelegationens uppdrag att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster kan utvecklas (enligt ovan ärendebeskrivning) har varit att utreda den statliga tillsynen. Resultatet av detta har delegationen valt att redovisa separat i eget delbetänkande, vilket även besvaras i detta tjänsteutlåtande.

I Sverige har tillsynen av vård, skola och omsorg reformerats under de senaste decennierna för att bli starkare, tydligare och mer effektiv. Ökad decentralisering och mål- och resultatstyrning har medfört en utveckling mot ett mer kontrollerande syfte hos tillsynen, på bekostnad av dess utvecklande funktion. Forskningen visar att denna typ av granskning ger olika snedvridande effekter och att den signalerar misstro mot medarbetare och verksamheter. Mot bakgrund av detta har i Tillitsdelegationen ingått att analysera hur den statliga tillsynen påverkar kommunal verksamhetsutveckling, samt utreda och om möjligt föreslå hur tillsynen kan bidra mer till verksamhetsutveckling.

Tillsynen påverkar granskade verksamheter olika

Den statliga tillsynen av vård, skola och omsorg så som den är utformad idag kan enligt delegationen delvis bidra till eftertanke och reflektioner kring arbetssätt, vilket sporrar i utvecklingsarbetet. Emellertid kan tillsynen bidra till oönskade effekter och ibland förstärka en kultur som inte är gynnsam för patienter, elever och brukare, exempelvis genom att ha en styrande effekt mot formalia och enskilda krav i regelverket på bekostnad av ett helhetsperspektiv.

Forskning visar på stora variationer i hur tillsynen påverkar de som granskas, vad och hur har betydelse för utfallet liksom inspektörernas. Den granskades tillit till granskarens bakgrund, kompetens och bemötandeutgör en viktig aspekt.

Inriktning för en lärande tillsyn

En slutsats som delegationen drar är att en kvalitativ granskning ur ett bredare brukarperspektiv främjar utveckling. Med en kvalitativ granskning avses inte en definitiv bedömning verksamheternas kvalitet utifrån detaljerade bedömningskriterier utan att granskningen behöver fånga även svåråtkämpliga aspekter där dessa är viktiga utifrån verksamhetens syfte och lagstiftarens intentioner. Här kan ett större utrymme för inspektörerna behövas för att göra mer sammanvägda bedömningar, exempelvis av om en verksamhet präglas av en kultur som inte främjar god kvalitet. Att granska på ett mer kvalitativt sätt är dock även relevant vid granskning av regelefterlevnad. Exempelvis bör tillsyn av kravet på genomförandeplaner i socialtjänsten eller likabehandlingsplaner i skolan inte begränsas till dokumentgranskning utan även hur det som granskas fungerar i praktiken.

I de försöksverksamheter som Tillitsdelegationen följt har en hämmande effekt på utveckling och lärande visat sig vara den maktasymmetri som finns mellan granskaren och den som blir granskad. Ett sätt för tillsynen att överbrygga sådan maktobalans är att öka inslagen av muntlig dialog, inför och under en inspektion samt vid återföringen, på bekostnad av skriftlig.

En mer situations- och verksamhetsanpassad tillsyn

Tillsynen behöver anpassas till situation och verksamhet, vilket sker i någon mån redan idag i och med prioriteringar utifrån risk och behov, men mer sällan när det gäller inriktning och metoder. En mer situations- och verksamhetsanpassad tillsyn innebär en större variation både i vad som granskas och hur.

Samverkan för ökat lärande

Regeringen har i Tillitsdelegationens direktiv uttryckt önskemål om en mer samordnad tillsyn mellan olika tillsynsmyndigheter. Utifrån försöksverksamhet mellan IVO och Arbetsmiljöverket menar delegationen att det är svårt att dra några generella slutsatser om när ökad samverkan är effektivt. Forskaren som följt försöket menar att det kan vara ändamålsenligt där det finns ett gemensamt och tydligt syfte men att samverkan inte är ett självändamål.

Realistiska förväntningar på tillsyn som styrmedel

Som styrmedel betraktat så innebär tillsyn och granskning en form av indirekt styrning som oavsett utformning har sina begränsningar. Tillitsdelegationen efterlyser i sitt betänkande därför en mer nyanserad syn på implementering ur ett tillsynsperspektiv.

Förslag för en lärande tillsyn

Tillitsdelegationen föreslår baserat på de slutsatser som sammanfattats i ärendet att regeringen:

- Förtydligar tillsynens inriktning inom vård, skola och omsorg i en skrivelse till riksdagen för att tillsynen ska bli mer situations- och verksamhetsanpassad.

Vidare lämnar delegationen förslag på två lagändringar avseende bestämmelser som bedöms som oförenliga med den inriktning på tillsynen som föreslås:

- Den tvingande bestämmelsen om vitesföreläggande i 26 kap, 27 § andra stycket skollagen (2010:800) tas bort så att Skolinspektionen *får* istället för *ska* förelägga med vite vid allvarliga brister.
- Patientsäkerhetslagens (2010:659) bestämmelse om att tillsynen främst ska inriktas på granskning av vårdgivarens systematiska patientsäkerhetsarbete (7 kap. 3 §, andra stycket) tas bort.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för Strategi och Internservice.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen ser positivt på de lärdomar som Tillitsdelegationen presenterar i sitt huvudbetänkande Med tillit växer handlingsutrymmet – tillsynsbaserad 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 formars 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 välfärdstjänsteområdet 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.

Bilagor

1. Med tillit växer handlingsutrymmet- tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn (SOU 2018:47)
2. En lärande tillsyn. Statlig granskning som bidrar till verksamhetsutveckling i vård, skola och omsorg (SOU 2018:48)