



DATUM  
2020-04-20  
ERT DATUM  
2020-04-07

DIARIENR  
2020/12-4  
ER BETECKNING  
Fi2019/03441/SFÖ

Regeringskansliet  
Finansdepartementet  
103 33 Stockholm

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

### Statskontorets sammanfattande synpunkter

Statskontoret instämmer i att statliga myndigheter kan behöva stöd i arbetet med att tillämpa ett tillitsbaserat ledarskap och medarbetarskap. Statskontoret tar i nuläget inte ställning till om regeringen bör ge Arbetsgivarverket i uppdrag att tillhandahålla detta stöd.

Statskontoret avstyrker att regeringen tillsätter en kommitté som ska fungera som en regeringsnära utvecklingsmiljö.

Statskontoret anser överlag att det saknas en analys i betänkandet av huruvida en tillitsbaserad styrning och ledning bidrar till en mer resurseffektiv offentlig verksamhet.

### Myndigheterna bör få stöd i arbetet med att utveckla en mer tillitsbaserad styrning

Statskontoret instämmer i delegationens slutsats att statliga myndigheter kan behöva stöd i arbetet med att tillämpa ett tillitsbaserat ledarskap och medarbetarskap.

Vi har i flera utredningsuppdrag sett exempel på att myndigheter behöver kunna översätta och anpassa vad tillitsbaserad styrning innebär i myndighetens specifika verksamhet.<sup>1</sup> Eftersom myndigheternas uppdrag, behov och förutsättningar skiljer sig åt är det inte lämpligt att bedriva tillitsbaserad styrning och ledning på samma sätt i alla verksamheter. Vi anser därför att ett riktat stöd bör utformas i nära dialog med myndigheterna, som ger möjlighet att ta tillvara deras erfarenheter. Vi har i flera rapporter också visat på att utvecklingen av en tillitsbaserad styrning i

---

<sup>1</sup> Se t.ex. Statskontoret (2019) Hur utvecklas Migrationsverkets nya organisation? (2019:19).

myndigheterna har en nära koppling till frågor om verksamhetsutveckling.<sup>2</sup> Det föreslagna stödet bör därför även stödja det utvecklingsarbete som många myndigheter redan bedriver. För att rymmas inom ramen för avsatta resurser kan stödet förmodligen utformas för grupper av myndigheter.

Delegationen framför i betänkandet att myndigheterna efterfrågar information om den statliga värdegrunden kopplat till frågan om tillitsbaserad styrning. Samtidigt som det finns kopplingar mellan de olika frågorna, anser vi att den statliga värdegrunden utgör en plattform oavsett styrform. Det vore därför olämpligt att på ett alltför renodlat sätt blanda samman de grundlagsfästa principerna i den statliga värdegrunden med de principer om tillitsbaserad styrning som tagits fram av delegationen.<sup>3</sup>

### Det kan vara lämpligt att Arbetsgivarverket stödjer myndigheterna

Arbetsgivarverket har en nära och löpande dialog med myndigheterna. Det, liksom att stödet är tänkt att fokusera på ledarskap och att riktas till myndighetsledningar, talar för att Arbetsgivarverket är en lämplig aktör för att tillhandahålla stödet till myndigheterna. Arbetsgivarverket är dock både en medlemsorganisation och myndighet under regeringen. De dubbla uppgifterna är nära kopplade till hur man ska se på den arbetsgivarpolitiska delegeringen, något som Statskontoret för närvarande i uppdrag att utvärdera.<sup>4</sup> Vi tar därför inte här ställning till om regeringen bör ge Arbetsgivarverket i uppdrag att stödja myndigheterna, utan vi återkommer till detta i vår utvärdering. Men vi ser positivt på att Arbetsgivarverket arbetar med frågan om myndigheten och dess medlemmar bedömer att det finns ett sådant behov samt att det ligger inom ramen för verkets uppdrag.

### Statskontoret avstyrker att regeringen tillsätter en särskild kommitté

Statskontoret har tidigare pekat på att förvaltningens förmåga att hantera komplexa och tvärssektoriella samhällsutmaningar kommer att vara en central fråga framöver.<sup>5</sup> Vi ställer oss därför positivt till att delegationen diskuterar och lyfter behovet av en organisation som kan hantera den här typen av frågor. Vi har tidigare också lämnat förslag till regeringen hur ett sådant arbete kan organiseras. Det skulle exempelvis kunna ske genom att regeringen utvecklar resultatredovisningen till riksdagen

---

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Remissvar på delegationens delbetänkanden ”Med tillit växer handlingsutrymmet” (dir.nr 2018/146–4).

<sup>4</sup> Uppdrag att utvärdera den arbetsgivarpolitiska delegeringen (Fi2019/03818/ESA)

<sup>5</sup> Förvaltningspolitik i förändring – långsiktiga utvecklingstendenser och strategiska utvecklingsbehov, s. 65 (Dnr 2019/6–5)

utifrån livshändelser eller genom gemensamma dialoger för flera myndigheter. Vi har också framfört att en utmaning i arbetet med att styra mer sammanhållet är hur det praktiska arbetet sker i Regeringskansliet. Vi har i samband med detta bland annat pekat på behovet av att utveckla digitala verktyg för att tjänstemännen ska kunna få en överblick av regeringens styrning.<sup>6</sup>

Statskontoret anser att den föreslagna regeringsnära utvecklingsmiljön i form av kommitté inte löser de utmaningar som finns inom Regeringskansliet. Förslaget tar inte heller hänsyn till de möjligheter som ryms inom befintliga strukturer. Exempelvis har alla myndigheter i enlighet med myndighetsförordningen i uppdrag utveckla den egna verksamheten. Förutom att myndigheterna ska samverka med varandra, ska de dessutom uppmärksamma regeringen på utvecklingsbehov i den egna verksamheten och dess koppling till andra myndigheter och aktörer. Det är sedan upp till huvudmännen att möjliggöra eventuella samordningsvinster mellan områden eller myndigheter.

Styrningen inom Regeringskansliet riskerar också att bli mer fragmenterad istället för sammanhållen om den ska organiseras under statsrådsberedningen. Det gäller även om kommittén endast skulle vara rådgivande. Det är Finansdepartementet som ansvarar för förvaltningspolitiken och för att utveckla myndighetsstyrningen. Statskontoret har tidigare lyft att det finns ett behov av att utveckla styrningen utifrån ett tydligare helhetsperspektiv, det vill säga att myndighetsstyrningen sker med en röst.<sup>7</sup> Med delegationens förslag riskerar man att gå i motsatt riktning.

Om regeringen ändå väljer att gå vidare med förslaget behöver relationen mellan den föreslagna utvecklingsmiljön och Regeringskansliets arbete i stort förtydligas. Regeringen behöver då tydliggöra hur utvecklingsmiljön kan stödja befintliga arbetsformer och vilka risker som finns för dubblering av rollerna. En sådan analys saknas i betänkandet.

Statskontoret vill även framföra att den här typen av så kallade otraditionella kommittéer ofta ställs inför en del problem. Bland annat har det visat sig att det kan bli otydligt hur arbetet ska redovisas samt vem som ansvarar för att anställa och kompetensutveckla de som ska arbeta i kommittén.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Statskontoret (2016) Utvecklad styrning – om sammanhållning och tillit i förvaltningen (2016:26).

<sup>8</sup> Statskontoret (2019) Udda fåglar i kommittéväsendet. Om offentlig sektor.



Generaldirektör Annelie Roswall Ljunggren har beslutat i detta ärende.  
Utredningschef Erik Nyberg och utredare Susanne Johansson, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Annelie Roswall Ljunggren

Susanne Johansson