

**Yttrande**  
Finansdepartementet  
Dnr Fi2018/02431

## **Med tillit växer handlingsutrymmet- tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn (SOU 2018:47)**

### **Sammanfattning**

Fysioterapeuterna vill tacka för möjligheten att lämna synpunkter på huvudbetänkandet *Med tillit växer handlingsutrymmet- tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn (SOU 2018:47)*. Sammanfattningsvis är vi generellt positiva till utredningen och analysen av nuläget samtidigt som vi saknar tydliga förslag på hur vi når hela vägen fram. Särskilt vill vi lyfta vikten av att ta tillvara medborgarens (t.ex. patienters, elevers och brukares) erfarenheter och behov vid verksamhets- och tjänsteutveckling. Andra viktiga aspekter är hur vi skapar bättre förutsättningar för medarbetare och chefer/ledare att utöva sitt yrke vilket påverkar arbetsmiljö och personalomsättning. Vi vill också betona att en mer tillitsbaserad styrning kräver ett nytt ledarskap. Nedan belyser vi ytterligare några av de områden som vi anser vara av särskild vikt för att öka möjligheterna till en mer tillitsbaserad styrning genom ett ökat samarbete mellan verksamheter och minskad detaljstyrning av välfärdssektorn.

Då medlemmarna i Fysioterapeuterna till största del arbetar inom hälso- och sjukvård och social omsorg har vi valt att inte svara på de frågor som till största del berör skolan.

### **En samlad och tillitsbaserad statlig styrning av kommuner och landsting**

*”Delegationen föreslår att regeringen ska stärka sin kompetens och förmåga till styrning av välfärdssektorn.”*

Fysioterapeuterna delar delegationens uppfattning att vi behöver en tillitsbaserad styrning av välfärdssektorn med en minskad detaljstyrning och ökad dialog och samarbete mellan regering, kommun och landsting. Vi delar även uppfattningen att



huvudprincipen bör vara att använda generella statsbidrag som leder till mer långsiktiga satsningar i verksamheten. Vi är dock inte helt klara över vad förslaget om en nationell konsultationsordning innebär, vilket vi därför önskar att utredningen förtydligar.

### **Utveckla en tillitsbaserad mål- och resultatstyrning inom kommuner och landsting**

*”Delegationen föreslår att 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.”*

Fysioterapeuterna anser att uppföljning av verksamheterna är viktigt och delar delegationens uppfattning om att indikatorer och målsättning måste vara relevanta och bidra till verksamhetsutvecklingen. Datasystemen behöver utvecklas och behöver stödja datadrivet analysarbete så att den administrativa bördan för professionen minskar. Resultaten bör användas för ett utökat lärande och en bättre tillsyn där t. ex. kvantitativa data utvärderas och används i kvalitetsutvecklingsarbetet.

### **Stärkt fokus på verksamhetsnära forskning inom välfärdssektorn**

*”Regeringen ska rikta forskningsfinansiering mot verksamhetsnära forskning inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg, med särskilt fokus på omsorg. Medel ska tilldelas lämplig forskningsfinansiär för att distribuera medlen till passande forskningsprojekt.”*

Fysioterapeuterna är positiva till förslaget om riktad forskningsfinansiering till verksamhetsnära forskning. Vi vill att prevention och rehabilitering tas upp som fokusområden för riktad forskningsfinansiering då det finns behov av ökad kunskap inom dessa områden.

### **Ett tillitsbaserat ledarskap hos förtroendevalda, chefer och medarbetare**

*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.*

Fysioterapeuterna vill understryka vikten av att chefer och ledare på alla nivåer ges goda förutsättningar att bedriva ett tillitsbaserat ledarskap. För att göra detta möjligt bör ledarskapsutbildningar och chefsprogram utvecklas där tillitsbaserad styrning och ledning är en del av innehållet såsom utredningen föreslår. Lika viktigt är dock att chefer och ledare följs upp på ett sätt som möjliggör tillämpning av en tillitsbaserad styrning. Så länge de enbart följs upp kvantitativt blir det svårt att praktisera ett tillitsbaserat ledarskap. Enligt utredningen är villkoren för chefer och ledare inom kvinnodominerade verksamheter sämre och kvinnor i chefspositioner upplever mer stress jämfört med män. Detta speglas t ex i ansvar för större medarbetargrupper inom hälso- och sjukvården. Vi delar denna analys med utredningen och anser att antalet medarbetare som en chef ansvarar för behöver begränsas.

### **Öka förutsättningarna för kollegialt lärande**

*Verksamhetsledningarna och medarbetare inom kommunsektorn bör tillsammans skapa en överblick av verksamheten för att identifiera hur arenor för gemensamt, kollegialt lärande, kan skapas inom och utanför olika verksamhets och professionsgränser.*

Fysioterapeuterna delar delegationens rekommendationer och anser att det bör skapas utrymme för kollegialt lärande både inom och mellan verksamheter och professioner. Ett fungerande interprofessionellt samarbete har visats förbättra vårdkvalitet och patientsäkerhet men också leda till arbetstillfredsställelse och minskad stress hos vårdpersonal. På så vis kan resurser utnyttjas mer effektivt. Vi saknar dock beskrivningar på hur arbetet skall organiseras för att skapa detta utrymme.

### **Organisera för stärkt samverkan mellan lärosätena och verksamheterna inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg**

*Verksamhetsledningarna inom kommunsektorn bör organisera för att stärka samverkan med lärosätena som bedriver forskning inom hälso- och sjukvård, skola och omsorg och skapa utrymme samt förutsättningar för medarbetare att bedriva verksamhetsnära forskning.*

Fysioterapeuterna delar uppfattningen om att samverkan mellan kommunal sektor och lärosäten bör stärkas. För att locka fler till arbete inom kommunal verksamhet behöver kommunen bli en attraktiv arbetsplats med karriär- och forskningsmöjlighet. Samarbete mellan lärosäten, FoU-enheter och kommun bör stärkas. Kombinerade tjänster mellan lärosäten och kommun bör förverkligas. En enkätundersökning från 2016<sup>1</sup> visade att fysioterapeuter anställda i kommunal verksamhet skattar sin möjlighet att upprätthålla sin kompetens betydligt lägre jämfört med kollegor inom andra verksamhetsområden. Anledningen till detta är troligen att det inte finns en tradition av kunskapsutveckling inom denna verksamhet.

### **Uppmuntra och skapa strukturer för samverkan över verksamhetsområden och över professionsgränser**

*Verksamhetsledningarna inom kommunsektorn bör uppmuntra och skapa strukturer för samverkan över verksamhetsområden och över professionsgränser. Verksamheterna behöver bli mer flexibla för att kunna hantera både dagens och framtidens utmaningar.*

Samverkan över verksamheter och mellan professioner är en mycket viktig del för att möta framtidens behov. Detta lyfts även i delbetänkandet kring God och nära vård (SOU 2018:39) som beskriver vikten av ett interprofessionellt arbete. Teamet lyfts fram som en av lösningarna på samordnings- och resursbrister. Ett väl fungerande team som arbetar tillsammans med patienten mot ett gemensamt mål är effektivt och alla professioners olika kompetenser tillvaratas på ett bättre sätt.

---

<sup>1</sup> Fysioterapeuters förutsättningar för livslångt lärande samt tillgång till kunskaps- och beslutsstöd. En enkätundersökning genomförd i maj och juni 2016. Birgit Rösblad, Fysioterapeuterna.

### **Uppmuntra och skapa strukturer för att involvera brukaren, patienten, eleven i tjänsteutvecklingen**

*Verksamhetsledningarna inom kommunsektorn bör uppmuntra och skapa strukturer i verksamheten för att ta tillvara brukarens, elevens, patientens synpunkter, erfarenheter och behov vid verksamhets- och tjänsteutveckling.*

Fysioterapeuterna anser att medborgarens (brukarens, patientens, elevens) men även professionens erfarenheter behöver vara i fokus under utvecklingsarbete. Fokus behöver vara på att ställa frågan "Vad är viktigt för dig?" och vara lyhörda för svaren. Detta kräver ett stärkt och förnyat ledarskap.

### **Förtydliga att den statliga tillsynen ska vara situations och verksamhetsanpassad**

*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.*

Tillsynen av verksamheter bör fokusera på utveckling. För att detta ska bli möjligt behövs en ökad systemförståelse och kunskap om förbättringsarbete. Detta bör därför ingå i ledarskapskurser och chefsprogram men även i medarbetarnas kompetensutveckling.

### **Patientsäkerhetslagens bestämmelse om att tillsyn främst ska inriktas på vårdgivarens systematiska patientsäkerhetsarbete tas bort**

*Patientsäkerhetslagens bestämmelse om att tillsynen främst ska inriktas på granskning av vårdgivarens systematiska patientsäkerhetsarbete tas bort. Denna lydelse indikerar en smalare och mer indirekt granskning än den Tillitsdelegationen förespråkar.*

Fysioterapeuterna är positiva till ändringen vilken kan styra mot en lärande tillsyn med patienten i fokus.

### **Ersättningsmodeller**

*"– 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."*

Fysioterapeuterna delar delegationens uppfattning om att ersättningsmodeller inte ensamma kan styra verksamheter utan bör kompletteras med andra styrmedel. Det är dock avgörande för verksamheter att ersättningsmodellerna löper under lång tid, skapar



2018-10-30

förutsättningar för jämlik vård och gör det möjligt för långsiktig planering där såväl kompetensutveckling som investeringar för ökad kvalitet möjliggörs.

Med vänlig hälsning

Stefan Jutterdal  
Förbundsordförande  
Fysioterapeuterna