

Hur anpassa till nya förutsättningar

Christine Feuk, SKR
Avdelningen för demokrati och styrning

Agenda

- Allt färre barn – allt mer anpassning
 - Goda exempel på anpassning
- Analysgruppen
 - Vad ser vi?
- Hur styra och leda för anpassning
 - Kapacitet och förmågor



Uppdraget – att leverera välfärd

Hur säkerställer kvalitet och ett effektivt resursutnyttjande?

Hur skapar vi transparens och delaktighet?

SERVICEAKTÖR

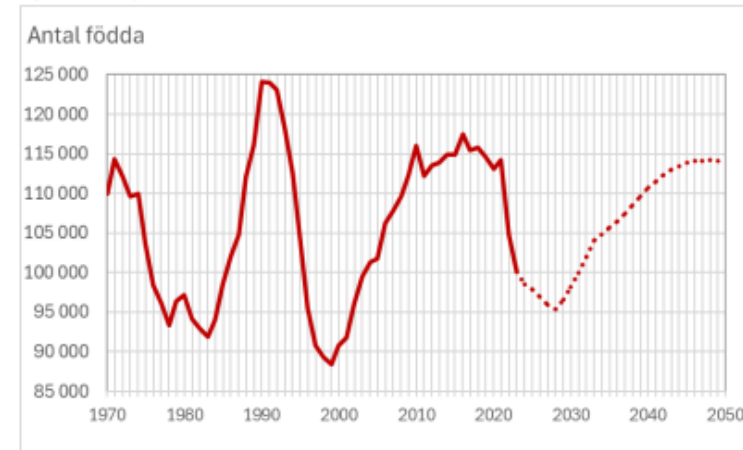
MYNDIGHETSUTÖVARE

SAMHÄLLSBYGGGARE

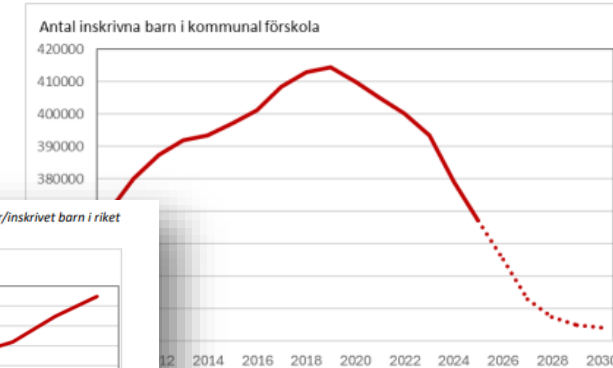
DEMOKRATIAKTÖR

- Fruktsamheten nådde 2024 den lägsta nivån någonsin med 1,43 barn per kvinna
- Mellan 2018 och 2024 minskade antalet inskrivna barn och förskolan med 34.000 och förväntas minska med ytterligare 45.000 fram till 2030
- Mindre kommuner har svårare att krympa
- Kostnadsanpassningen har inte hållit jämna steg med volymförändring 2019-2024
- Särskilt utsatta är kommuner under 15.000 invånare
- Personalsammansättningen förändras
- Såväl förskollärare som barnskötare minskar, men barnskötare minskar snabbare och förskollärartätheten per barn ökar

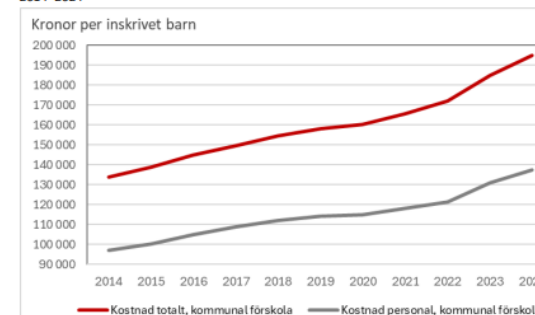
Figur 1. Antal födda i riket, 1970–2050



Figur 3. Antal inskrivna barn i kommunal förskola i riket, 2010–2030



Figur 4. Kostnad kommunal förskola, totalt och personal (löpande pris), kr/inskrivet barn i riket 2014–2024



Allt färre barn –
allt mer anpassning

volymer, kostnader och förutsättningar för kvalitet i förskolan
2025

Exempel fyra kommuner

Krympande antal barn, höga värden på effektivitetsindex
för förskola och relativt låg kostnad per inskrivet barn

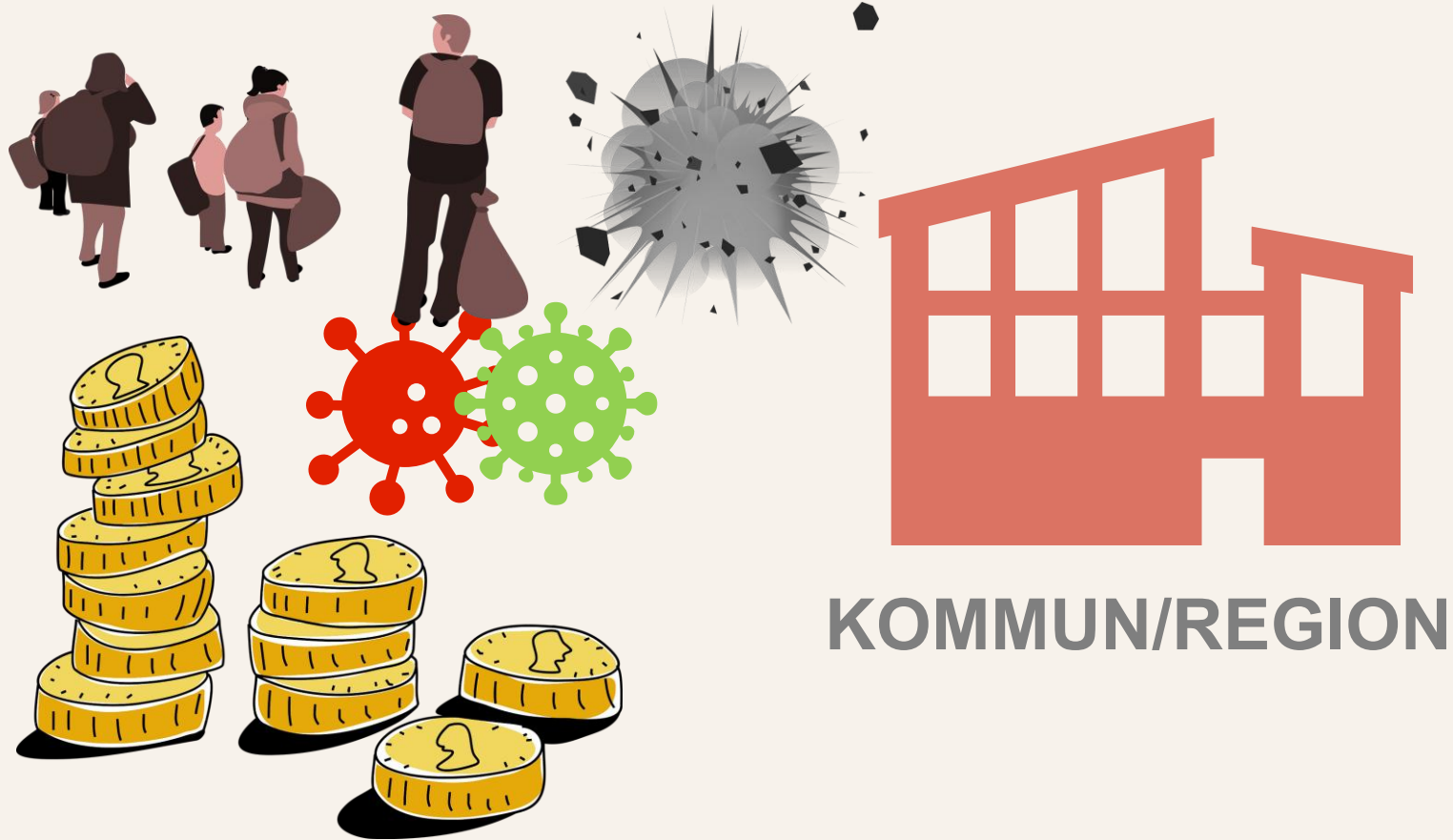
FRAMGÅNGSFAKTORER

1. Goda kunskaper om ekonomi, personal och volymer – gör en nulägesanalys för att få koll på läget. Fortsätt analysera regelbundet. Dialog med politiken.
2. Sätt igång med anpassningsarbetet direkt när volymerna minskar.
3. Dialog med personal och vårdnadshavare – planera kommunikationen så att den kommer ut snabbt, i alla kanaler och med samma tydliga budskap. Viktigt att kommunen pratar med en röst.
4. Värna barnperspektivet – gör en barnkonsekvensanalys. Tydliggör även i den externa kommunikationen vilka kvalitetsvinster förändringen innebär.
5. Viktigt att som ledare hålla i förändringsarbetet och stå stadigt

Vad gör analysgruppen?

- Nulägesanalys
- Analys ekonomistyrning
- Sex år framåt – en framtidsanalys
- Sammanfattande iakttagelser, bedömningar och förslag





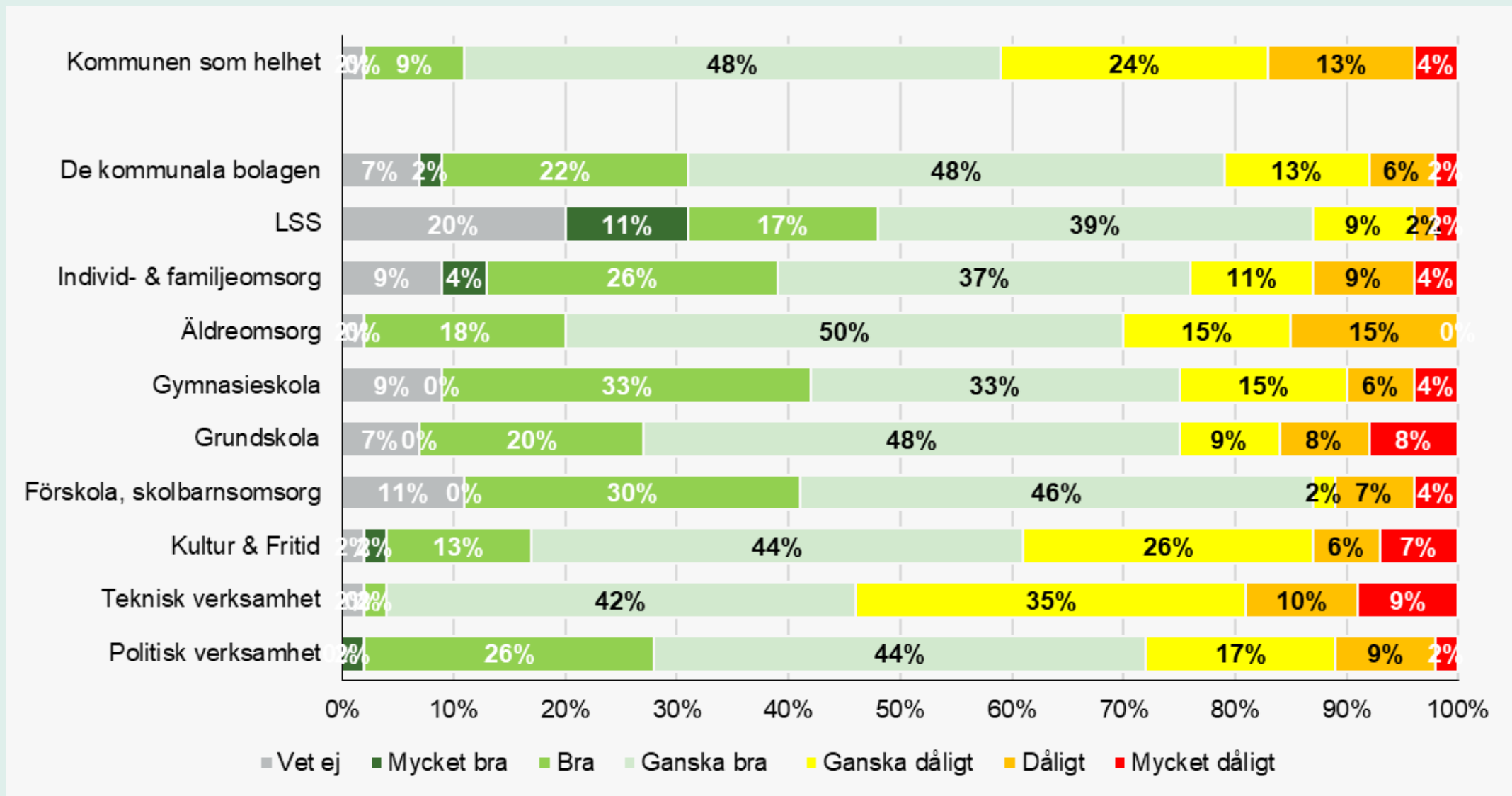


VAD HÖR OCH SER VI?

- Samspelet mellan politik och förvaltning skaver
- Samspelet mellan partier skaver
- Politiken börjar bli ett arbetsmiljöproblem
- Otydlighet kring roller och ansvar
- Tjänstepersoner som känner sig otrygga och inte vill dra ärenden för politiken
- Grundläggande styrning och ledning sätts ur spel
- Avsaknad av kollektivt ansvar
- Ett samtalsklimat som hårdnar
- Politiker slutar
- Tjänstepersoner säger upp sig
- Politiken litar inte på tjänstepersonernas underlag

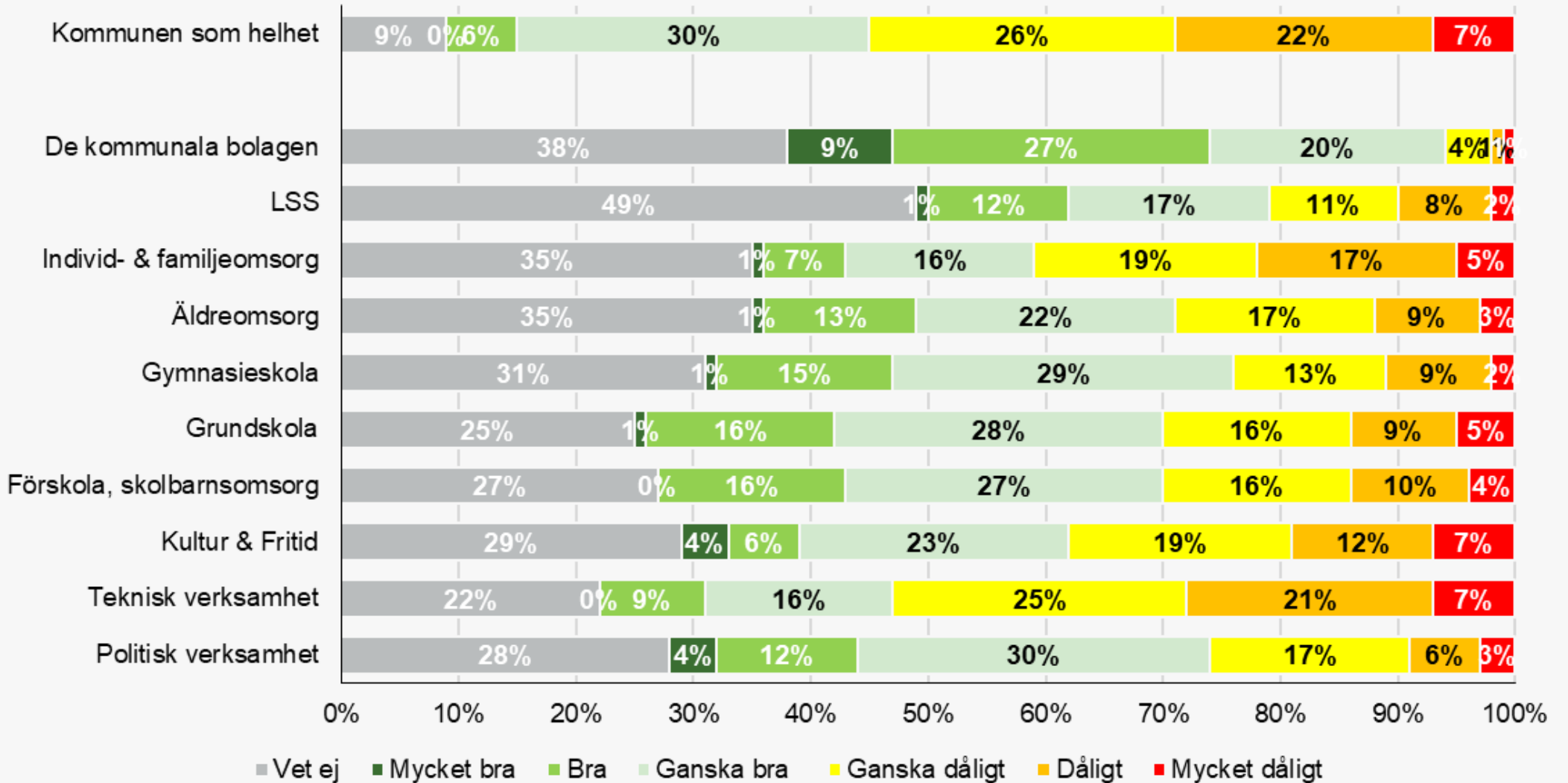
Hur anser du att **kommun X ekonomiska situation** totalt och för enskilda verksamheter är just nu, dvs 2023.

FÖRTROENDEVALDA

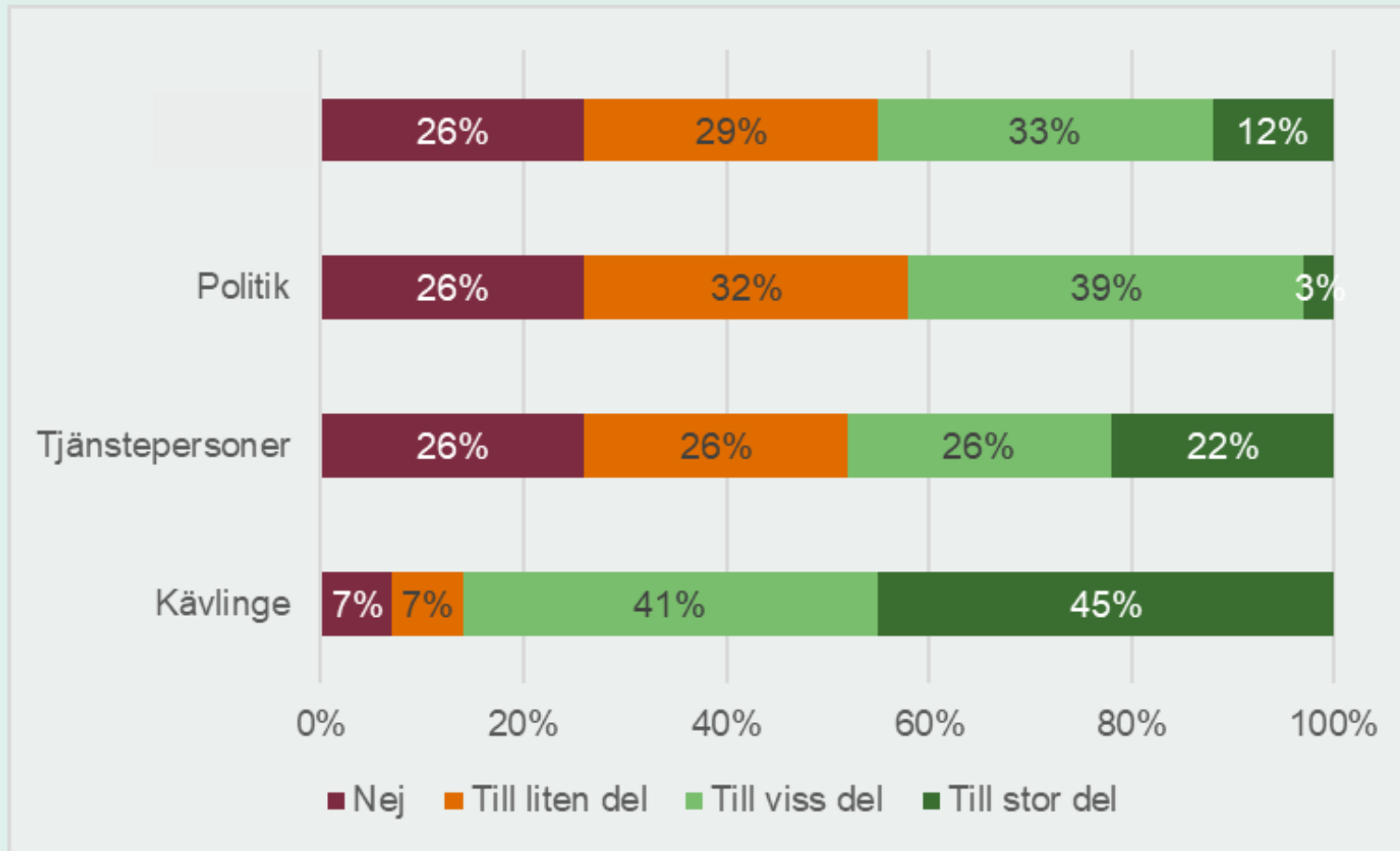


Hur anser du att **kommun X ekonomiska situation** totalt och för enskilda verksamheter är just nu, dvs 2023.

TJÄNSTEPERSONER



Anser du att din kommun har en **bra modell för uppföljning och analys av ekonomi** som grund för utveckling och förbättring?



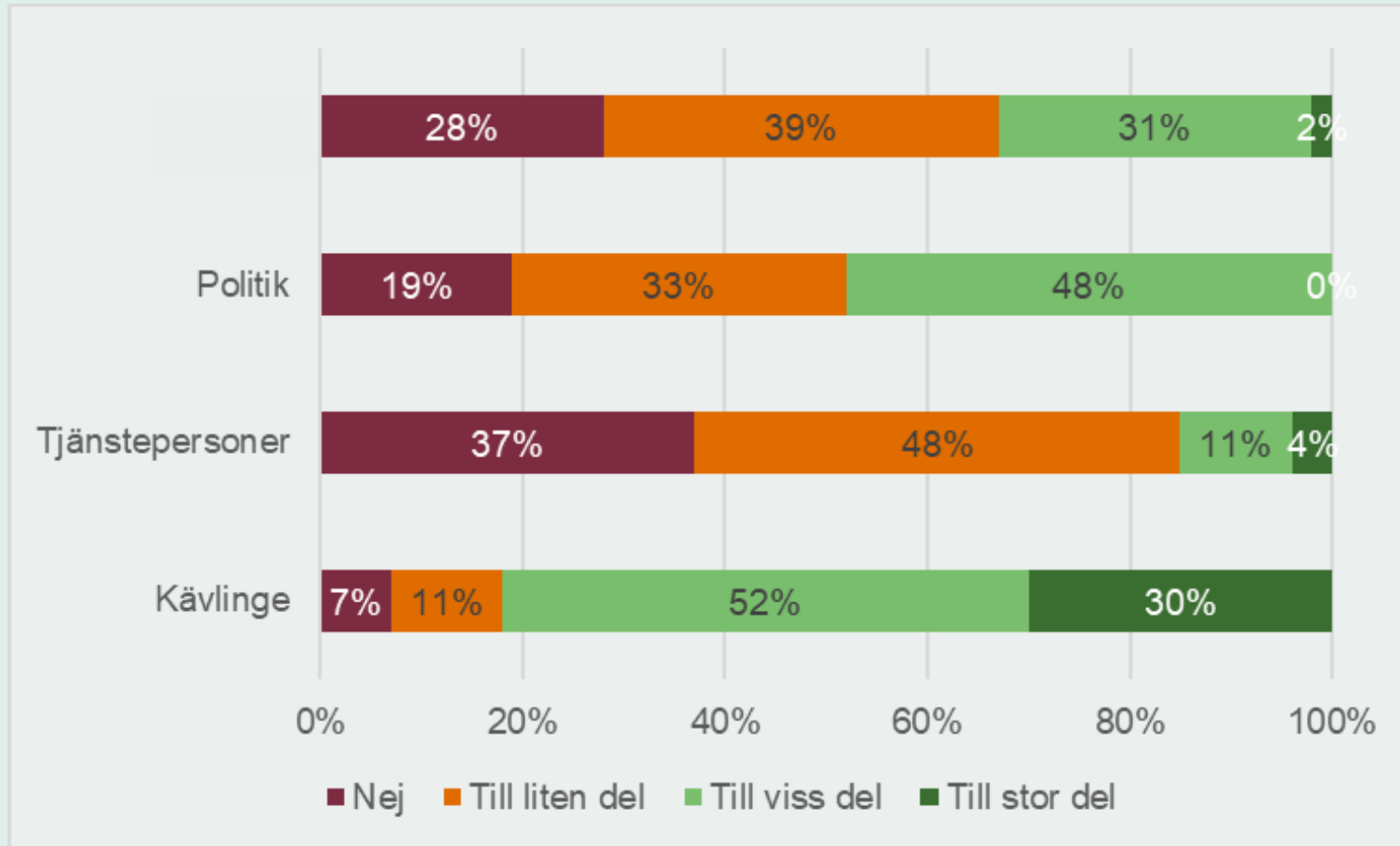
Tjänstepersoner

- **Det saknas ett enhetligt system och stödresurser för ekonomisk uppföljning och analys,** såsom controllers och ekonomer.
- **Budgetar läggs sent och är inte realistiska,** vilket leder till ineffektiv uppföljning och felaktiga förutsättningar från början.
- Det finns **styrdokument, men dessa är inte kända eller följs inte av politiker,** vilket medför bristande koppling till strategiska mål och långsamma åtgärder vid underskott.

Förtroendevalda

- **Brist på samsyn och samarbete mellan politiker och tjänstemän** påverkar uppföljningen negativt.
- Ekonomiska uppföljningar och rapporter sker, men **åtgärder vid prognostiserade underskott genomförs inte alltid.**
- **Följsamhet till den teoretiska modellen för ekonomisk uppföljning saknas,** vilket leder till felaktiga beslut och ineffektiva åtgärder.

Anser du att kommunen har en **bra modell för uppföljning och analys av kvalitet** som grund för utveckling och förbättring?



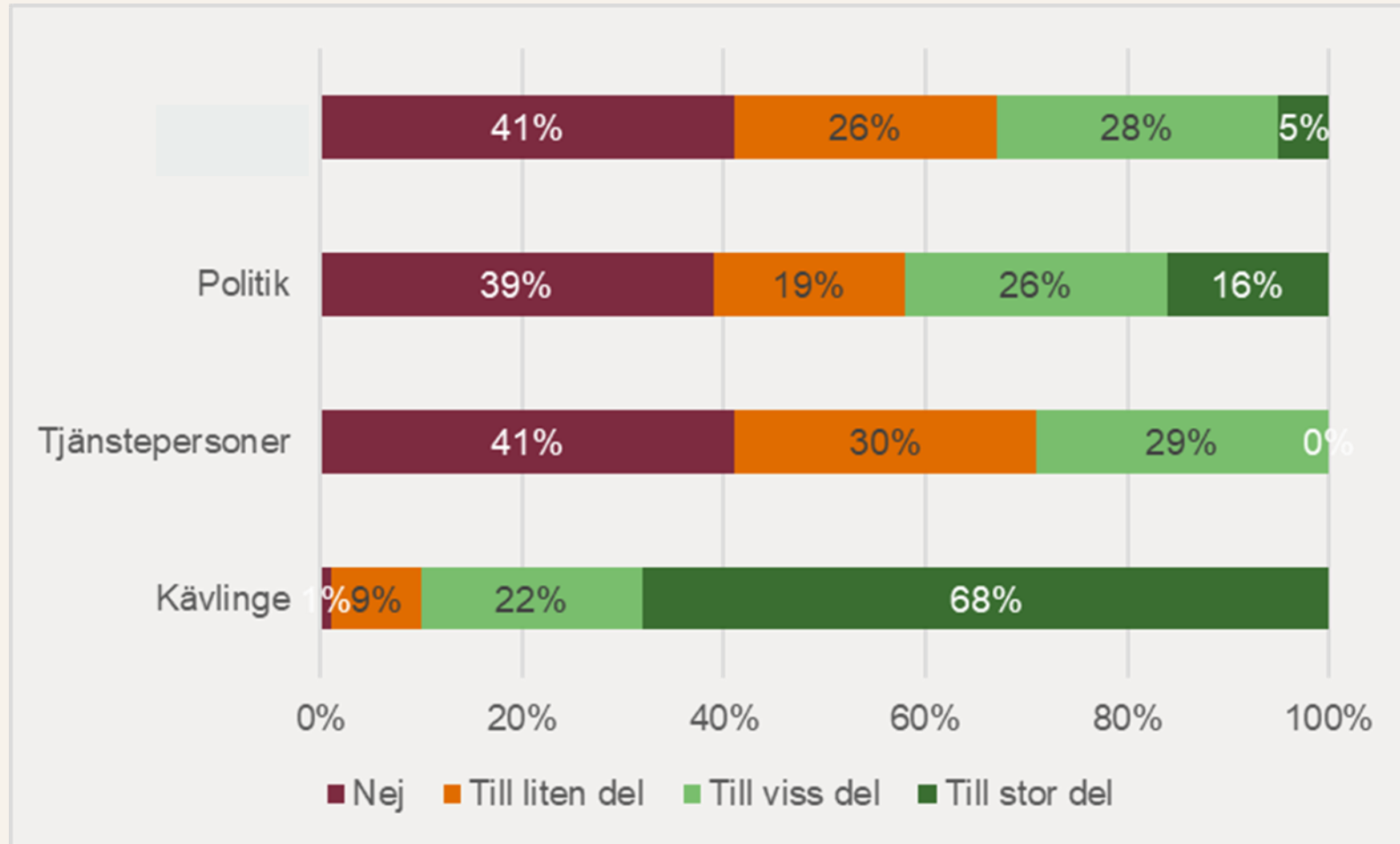
Tjänstepersoner

- **Brist på samverkan och samsyn mellan politiker och tjänstemän** leder till ineffektiv ekonomistyrning och felaktiga beslut.
- **Kvalitetsaspekter och måluppfyllelse prioriteras inte tillräckligt** och saknar förankring hos tjänstemän och förtroendevalda.
- **Verktyg och resurser för systematisk uppföljning och analys av kvalitetsmål är otillräckliga**, vilket påverkar verksamheternas effektivitet.

Förtroendevalda

- **Brist på samverkan mellan politiker och tjänstemän** leder till ineffektiv ekonomistyrning och otillräckliga kvalitetsmätningar i verksamheten.
- **Verksamhetsmålen är inte uppdaterade** och saknar systematisk uppföljning och analys, vilket påverkar måluppfyllelse och ekonomiska beslut.
- **Politiker saknar verktyg och resurser för att följa upp och analysera kvalitetsmål**, vilket hindrar dem från att agera på bristande kvaliteter och ekonomiläckage.

Anser du att det i kommunen finns en **tydlig roll- och ansvarsfördelning** mellan förtroendevalda och tjänstepersoner?





**Vad tänker ni när ni ser
det här?**

Sammanfattning - problembild

Politisk styrning

**Brister i samspelet
mellan partierna**



**Leder till
brister i samspelet
mellan politik och
verksamhet**



**Tilliten mellan styrande
politik och
verksamheten
obefintlig**

Å ena sidan handlar politik om "konflikt",
men också om att ta ansvar kring
helheten, att följa lagar, beslutsprocesser
etc.

Vår lägesbild - avsaknad av:

- Ansvarstagande
- Tydlighet i ansvar och roller
- Helhetssyn
- Förståelse för allvaret i situationen nulägesbilden
- Initiativ till att lösa situation

RÅDIGHET



Ledning
Förvaltning

Organisation
Ledarskap
Riktlinjer
Ambitionsnivå
Kultur

Verksamhet
Enhet

Ledarskap
Ambitionsnivå
Medarbetarengagemang
Effektivitet
Kompetens
Kultur

Samspelet mellan politik och verksamhet



- Vision
- Helhetssyn
- Värderingar
- Utfästelser
- Prioritera
- ...



- Laglighet
- Fakta
- Expertis
- Utredning
- Erfarenhet
- ...

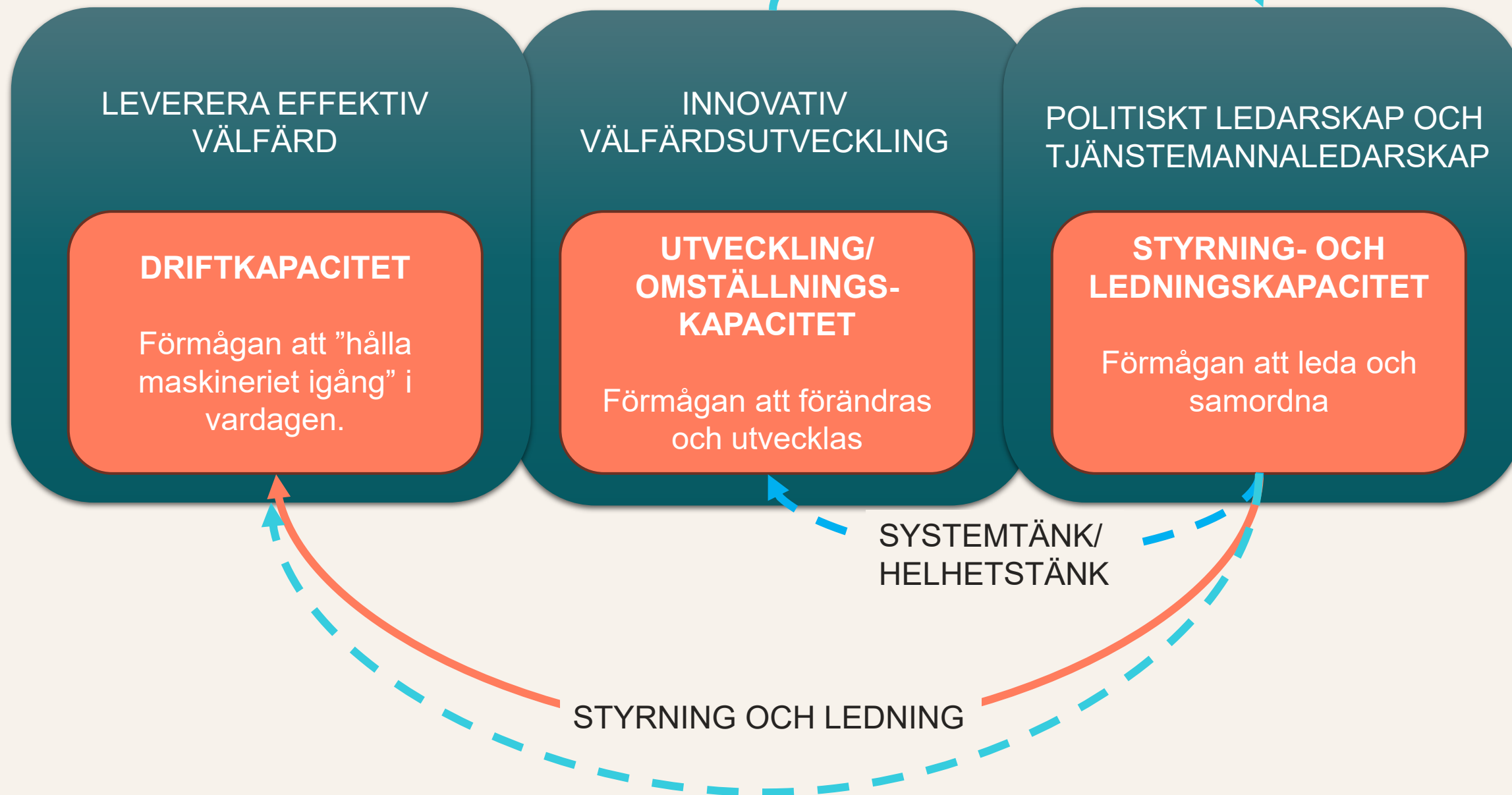
Framgångsfaktorer

- Samlas över partigränserna, gemensamma prioriteringar och beslut - kommer att kräva kompromisser
- Blicka framåt – acceptera nuläget
- Ta ansvar för helheten
- För att lyckas krävs ett samspel mellan politik och verksamhet
- Tydliggör ansvar och roller
- Kommunikation och dialog



Styrning och ledning utifrån ett helhetsperspektiv





Vi står i ett skifte

Då – Byggt för stabilitet

- Robust institution
- Säkerställer stabilitet, rättvisa, förutsägbarhet och transparens
- Överskådliga problem
- Entydigt ansvar
- Linjär förutsägbar styrlogik

Avgörande då, men otillräckligt idag

Nu – Utmanad av komplexitet

- Komplexa, dynamiska och sammansatta samhällsutmaningar
- Ökad osäkerhet
- Ömsesidigt beroende
- Accelererande förändring
- Många aktörer måste samverka utan att någon har fullt mandat eller kontroll

Rätt räcker inte!

Det går att göra allt rätt och ändå hamna fel för dem vi är till för.

1. Regelverk behöver syfte och värde
2. Delar behöver system
3. Kontroll behöver lärande
4. Mål och resultat behöver effekt och tillit
5. Ledarskap i linjen behöver ledarskap för helheten



Vi har byggt ett system som skapar ansvar – men inte alltid värde



Systemledarskap inom offentlig sektor handlar om att leda över organisatoriska gränser för att skapa helhet, samverkan och långsiktig hållbarhet i komplexa samhällsutmaningar.



Systemledarskap är demokratins verktyg för att klara framtidens välfärd – ett gemensamt ledarskap där vi tar ansvar för helheten och styr mot syfte, värde och resultat för de vi är till för

Hinder/ utmaningar för förflyttning



	DETALJSTYRNING	MÅL- OCH RESULTAT	SYSTEMLEDNING
ORGANISERING	Monopol	Marknad	Nätverk
	Hierarki	Delegering genom avtal, kontrakt, m.m.	Samverkan byggt på förtroende
PROCESSER	Regler och rutiner	Mål- och resultatstyrning	Utvärdering och analys
	Liten mätbarhet	Stor mätbarhet	Anpassad mätbarhet med fokus på helhet och samband
	Fokus på resurser	Fokus på prestationer, resultat, kvalitet	Fokus på effekter
LEDNING	Förtroende för ämbetsmannen	Ledning genom styr- och redovisningssystem	Tillit
	Säkerställa rättssäkerhet	Formulera mål	Genomföra dialog

Från rollbaserad till syftesstyrd

- Bygga en kultur där rörelse, förbättring och lärande är en del av vardagen
- Bryta styrlogiker



SYFTESDRIVEN

För att skapa mening och värde



MÅLINRIKTAD

För att skapa samordning och riktning



SYSTEMORIENTERAD

För att navigera komplexitet och undvika suboptimeringar



FÖRMÅGESTYRD

För att bygga rätt kapacitet



DATADRIVEN

För att fatta klokare beslut



Vad tänker styrning och ledning framåt?