

Att planera för minskade behov, anpassa till nya förutsättningar

Christine Feuk, utvecklingsledare

Avdelningen för demokrati och ledarskap

christine.feuk@skr.se

Uppdraget – att leverera välfärd

Hur säkerställer kvalitet och ett effektivt resursutnyttjande?

Hur skapar vi transparens och delaktighet?

SERVICEAKTÖR

MYNDIGHETSUTÖVARE

SAMHÄLLSBYGGGARE

DEMOKRATIAKTÖR

Dagens utmaning

Vi har väletablerade verktyg och modeller för tillväxt, men nästan inga för planerad minskning, trots att demografi, ekonomi och arbetskraftstillgång i många fall pekar mot behov av att *ställa om snarare än att växa*.



Tre spår att jobba med

**Planera för
minskning**

**Organiserar
processen**

Få med politiken

Hur planerar vi för minskat verksamhetsbehov?

Utgå från scenarier – inte prognoser

Börja att jobba med olika scenarier:

- Ett basscenario → fortsatt befolkningsminskning
- Stress-test → snabbare minskning än väntat
- Stabiliseringsscenario → svag ökning i vissa åldersgrupper

Ge politiken valbara riktningar, inte en enda ”sann framtid”

Prognoser visar på vad som kan hända, men inte hur kommunen ska agera

Kapacitetsanalys

Identifiera hur mycket ”för mycket” kapacitet kommunen faktiskt har

T.ex.

- Skolan: Lokalanvändning, lärarbehov, elevunderlag
- Äldreomsorg: platsbehov
- Fritids- och kulturfastigheter: beläggning kostnad per besökare

Synliggör var har vi kapacitet som inte används

Skapa en tydlig omställningsstrategi

Ex på vad den kan innehålla:

- Principer (t.ex. vi värnar likvärdig service men inte identisk service)
- Prioriteringskriterier (demografi, tillgänglighet, kostnader)
- Tidslinje (3-10 år)
- Kommunikationsplan



Viktigt att "avveckling" ramas in som **omställning** för hållbar ekonomi och bibehållen kvalitet – inte som en "neddragning"

Hur organisera?

Skapa tvärfunktionella omställningsteam

Ta ett helhetsgrepp – jobba över verksamhetsgränserna



Har vi förmåga att
göra detta?



Vilka
förutsättningar
har vi för detta?

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



Kompetensförsörjning

Psykisk ohälsa

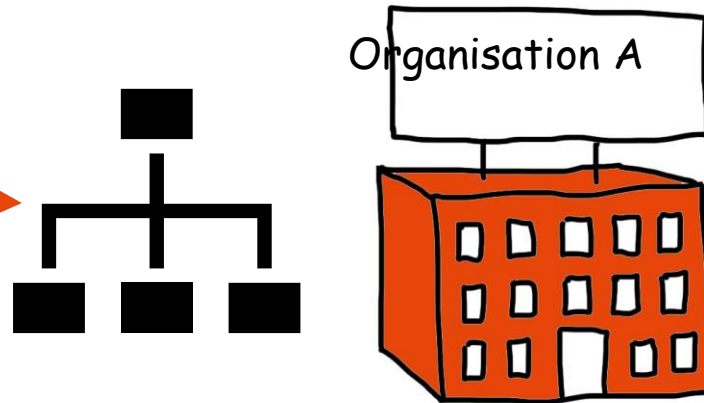
Grön omställning

Går det att
lösa här?

Går det att
lösa här?

Civilt försvar

Ny
Socialtjänstlag



Välfärdsbrott

Demografi och
omställning

Nära vård



Vad innebär det att leda och styra utifrån ett systemperspektiv?

Det innebär att...	Istället för att...
Leda utifrån helhetens syfte	Optimera den egna organisationen
Samspela över gränser	Säkra eget uppdrag isolerat
Investera i lärande och relationer	Skruva i detaljregler och indikatorer
Navigera i komplexitet med mod	Söka kontroll genom fler styrsignaler

*Det handlar inte om att överge det vi byggt – Det handlar om att bygga vidare på det med **syftet i centrum!***

Det betyder att...

Ni behöver

- Aktivt se mellanrummen
- Agera tvärgående
- Prioritera syftet framför strukturen
- Ta ansvar för helheten även när det inte är ert "bord"
- Ha mod att se till systemets bästa även när det kan kosta på den egna verksamhetens nyckeltal.
- Leda för effekt - Inte bara för insats



Hur styr och leder vi?

STYRNING- OCH LEDNINGSKAPACITET

Förmågan att leda och
samordna

**POLITISKT LEDARSKAP
OCH
TJÄNSTEMANNALEDARSKAP**

DRIFTKAPACITET

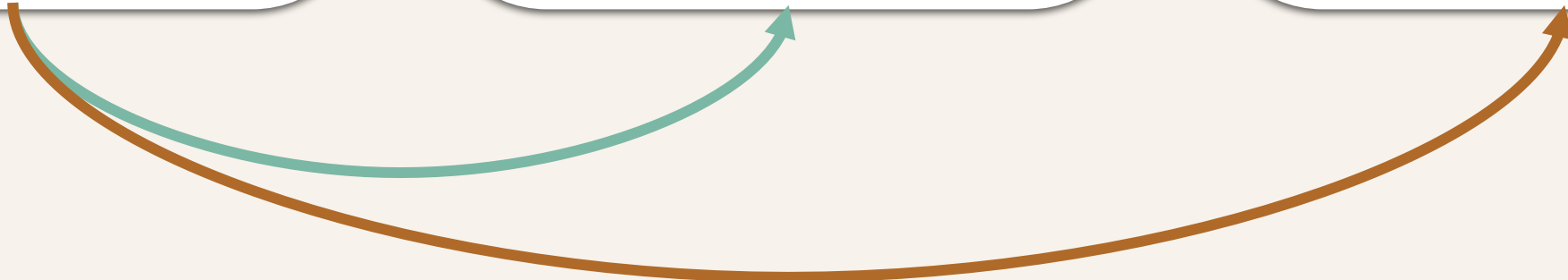
Förmågan att "hålla
maskineriet igång" i
vardagen.

DRIFTKAPACITET

UTVECKLING/ OMSTÄLLNINGS- KAPACITET

Förmågan att förändras
och utvecklas

**INNOVATIV
VÄLFÄRDSUTVECKLING**



Hur organisera?

Koppla investeringsplan till demografiska trender

- Investeringarna ska inte bara baseras på behov "idag", utan på bärkraften om 10 år.
 - Ingen investering utan en bakomliggande scenariobedömning
 - Ha en "exitstrategi" – vad händer när behoven minskar?

Har vi förmåga att
göra detta?

Vilka
förutsättningar
har vi för detta?

Visualisera

Gör effekterna begripliga

Utgångspunkten kan vara – ”vad händer om vi inte agerar?”

- Kostnad per brukare/elev
- Hur påverkas kvaliteten
- Vad händer med ekonomin? Underskott som utvecklas utan åtgärd

Hur får vi med politiken?

Byt narrativ från "nedskärning" till "framtidssäkring"

Politiken vill sällan förknippas med minskning/avveckling

- Gör frågan möjlig att äga politiskt
 - "Vi anpassar för att säkra kvaliteten"
 - "Vi använder våra resurser klokt och långsiktigt"

Hur får vi med politiken?

Förankra tidigt och kontinuerligt

Exempel på aktiviteter:

- Gemensamma workshops politik och förvaltning
- Scenarioövningar där politiken själva prioriterar
- Politiska beredningar med tvärpolitiskt mandat
- Lär av andra som redan gjort resan

Tidigt ägarskap minskar risken för att beslut fastnar i medial konflikt

Hur får vi med politiken?

Ge politiken handlingsalternativ

Istället för att säga "vi måste lägga ned två skolor" presentera alternativ:

- Behålla alla → ökande kostnader och minskad kvalitet
- Slå samman A+B → besparing och kvalitetshöjning
- Slå samman B+C → annan geografisk påverkan

Gör besluten fattbara och minska skuldfrågan

Hur får vi med politiken?

Lyssna in värderingar

Omställningar väcker frågor kring trygghet, lokal stolthet, närhet etc

Därför behövs:

- Dialog med medborgarna och andra som kan vara berörda
- *Legitimitet* att människor uppfattar besluten som rimliga, rättvisa och nödvändiga.

När politiker upplever att en förändring har stöd och acceptans hos allmänheten eller berörda grupper, då blir det politiskt möjligt att fatta besluten som krävs.

Demografi och ekonomi

Befolkning och
finansiering förändras

Långsiktig kontroll

Säkrad kvalitet, ekonomisk
bärkraft

Flexibla lösningar

Förutsägbara processer

Tydliga principer för
effektivisering



Scenarier

Visa på olika alternativ

Kapacitetsanalys

Nyttjandegrad,
kostnadsnivå

Politiska principer

Styrande principer och
målsättningar

Omställningsplan

Åtgärdsalternativ och
konsekvensanalys

Dialog och politik

Vision och
handlingsalternativ
Långsiktig legitimitet för
beslut

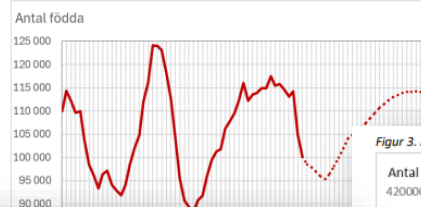
- Fruktksamheten nådde 2024 den lägsta nivån någonsin med 1,43 barn per kvinna
- Mellan 2018 och 2024 minskade antalet inskrivna barn och förskolan med 34.000 och förväntas minska med ytterligare 45.000 fram till 2030
- Mindre kommuner har svårare att krympa
- Kostnadsanpassningen har inte hållit jämna 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

Länk till rapporten

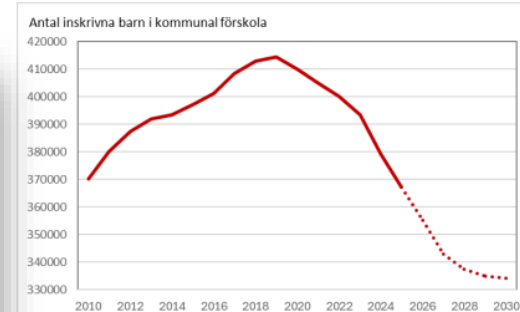
Allt färre barn – allt mer anpassning

Om volymer, kostnader och förutsättningar för kvalitet i förskolan
2025

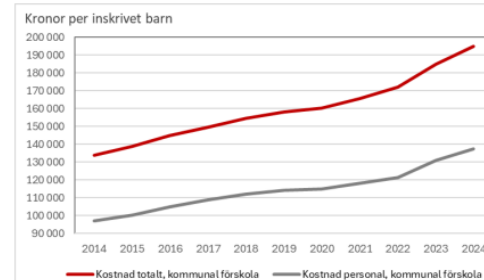
Figur 1. Antal födda i riket, 1970–2050



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



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 utmanar oss?

- Samspelet mellan politik och förvaltning skaver
- Samspelet mellan partier skaver
- Otydlighet kring roller och ansvar
- Grundläggande styrning och ledning sätts ur spel
- Avsaknad av kollektivt ansvar
- Ett samtalsklimat som hårdnar
- Politiken litar inte på tjänstepersonernas underlag

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