



Från Floskelmål till konkret förändring

Hans Petersson

Vem är jag?

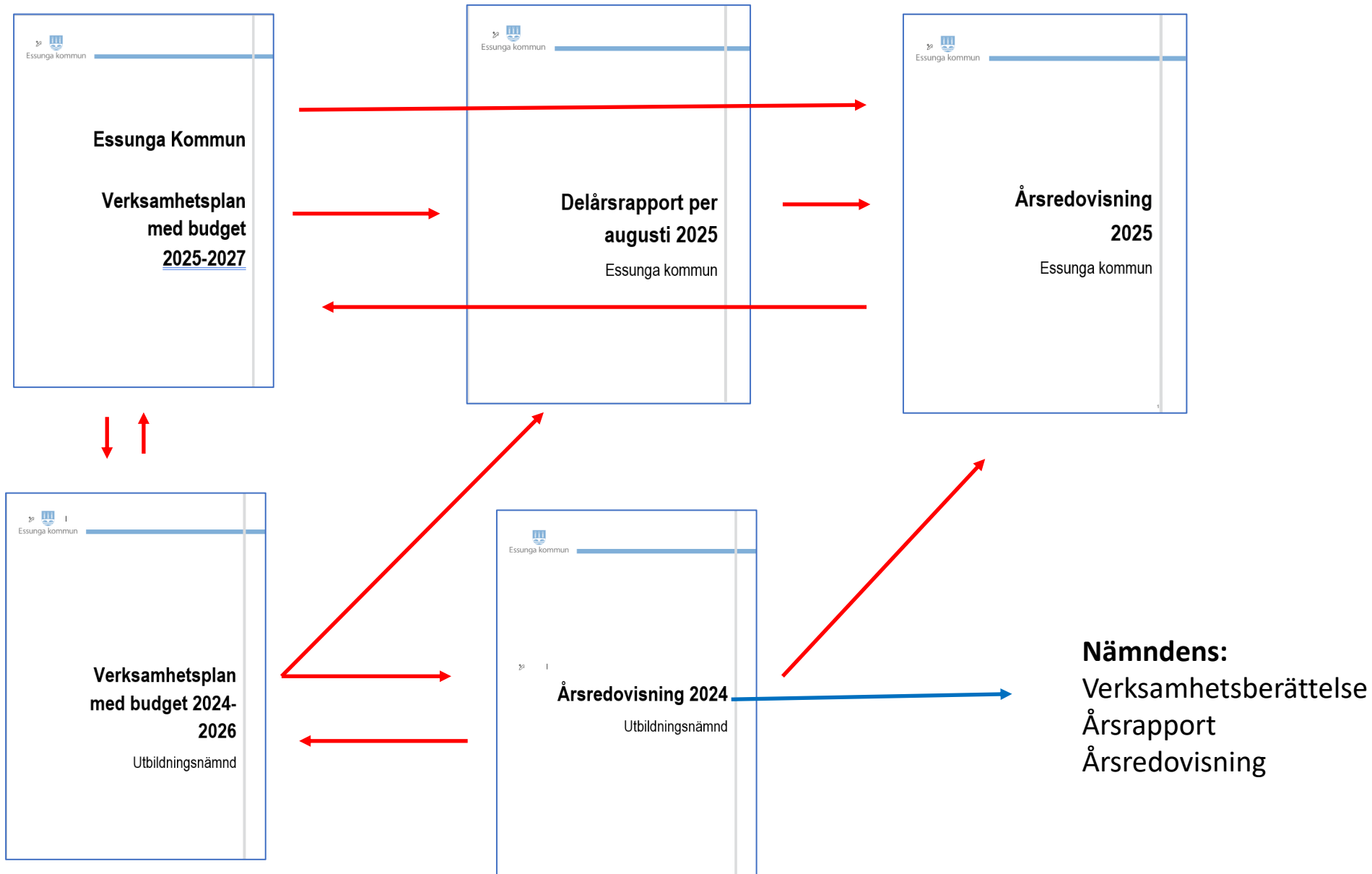
Tre arbetsgivare i dagsläget

- Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan (37 år) Lärare och forskare
- Kommunalekonomiska förening, KEF (12 år) Föreläsare
- Kommunforskning i Västsverige, KFi (37 År) Finansiell analytiker

Tidigare bakgrund

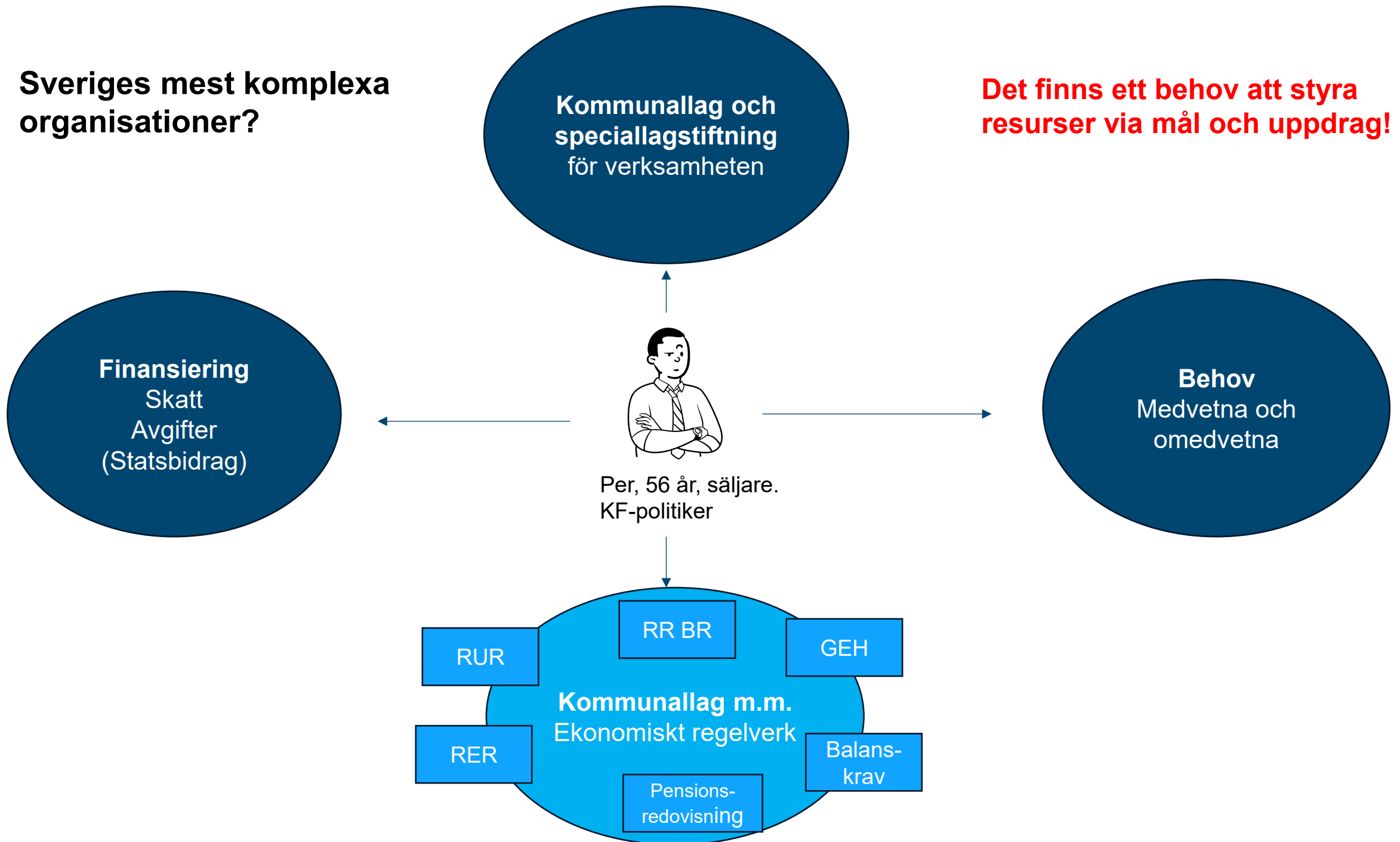
- Ekonomichef och koncernredovisningschef i 5 kommuner (27 år)
- Sakkunnig och expert hos finansdepartementet

Studier av Beslutsunderlag = Målstyrning



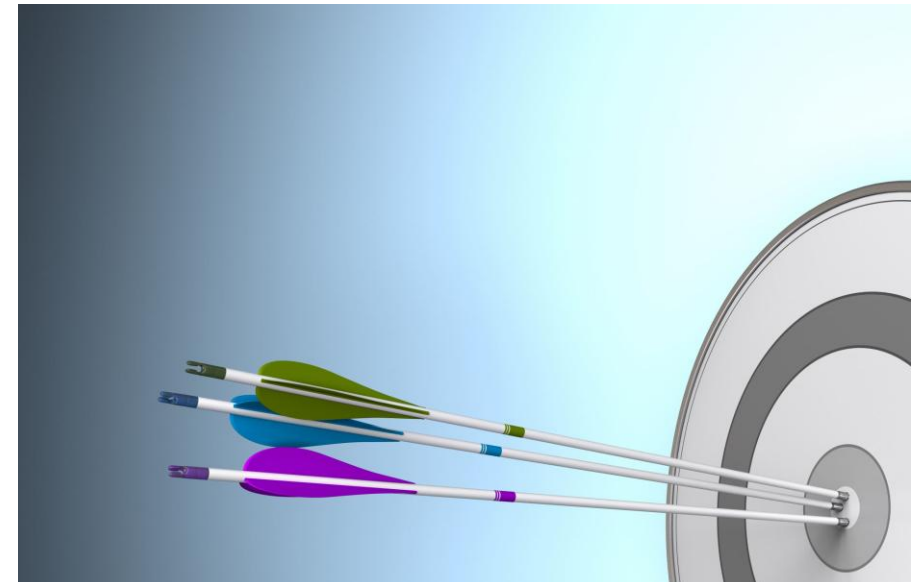
Sveriges mest komplexa organisationer?

Det finns ett behov att styra resurser via mål och uppdrag!



Lång tradition att styra med mål i kommuner och regioner

- Programbudgetering på 60-talet
- Målstyrning i under 80-talet
- New public management under 90-talet
 - Balanserad styrning
- ▶ Floskelstyrning/mål (2000-talet)
 - Visioner
 - **Floskelmål**
 - Marknadsföringsfilmer



Floskelmål – några exempel

Med *floskelmål* menas ofta målformuleringar som är vaga, allmänt hållna och svåra att mäta eller följa upp.

Historien om Floskelryds kommun

Det var en gång en kommun som hette **Floskelryd**. Kommunen var mycket stolt över sin nya vision och styrmodell. De hade bestämt sig för att bli **”den mest attraktiva och hållbara kommunen i Sverige där alla invånare skulle känna sig sedda, delaktiga och rättvist behandlade”**. Ingen visste riktigt vad det betydde, men det lät ju fantastiskt bra.

Kommunledningen nya styrmodell innehöll ett antal övergripande strategiska inriktnings **mål** som skulle bidra till visionen:

- Skolan skulle ”maximera livslångt lärande i ett inkluderande sammanhang”,
- Vården skulle ”främja helhetsperspektiv för individens välmående”
- Tekniska skulle ”driva innovation för framtidens infrastruktur”.

Efter ett år redovisades det i årsredovisningen till kommunfullmäktige hur det gått med målen.

- Skolan rapporterade stolt att de ”arbetade målinriktat mot en lärandekultur i framkant”.
- Vården meddelade att de ”hade påbörjat en resa mot ökad samsyn för brukarna skulle känna sig som välmående individer.
- Tekniska skrev i sin rapport: *”Vi ser över våra processer för att maximera nytta för vår kunder.”*

Alla var nöjda – tills en invånare på fullmäktigemötet räckte upp handen och frågade:

”Men... har något blivit bättre?”

En lång tystnad följde. Sedan gick KSO upp i talarstolen och svarade:

”Vi är fortfarande i ett tidigt skede, men vi arbetar stegvis för att omsätta våra mål i konkreta resultat. Vi har lagt en viktig grund, och nu är nästa steg att tydligare följa upp och visa vad som faktiskt förändras för våra invånare.”

Exempel på floskelmål i staden Tyrups budget

Mål

- Tyrup ska vara en jämlik och trygg stad där alla invånare ges inflytande och möjlighet till delaktighet.
- Segregationen i Tyrup ska brytas.
- Tyrup ska klara kompetensförsörjningen.
- Tyrup ska byggas ihop till en grön och levande stad utan bostadsbrist.
- Tyrup ska vara ledande i klimatomställningen och ha en hög biologisk mångfald.
- Tyrups Stad ska ha en välfärd som möter Tyruparnas behov.
- Tyrups Stad ska ge sina anställda en bra arbetsmiljö och goda arbetsvillkor

Den samlade bedömningen för 2022 är att kommunens verksamhet delvis når upp till god ekonomisk hushållning.

Områden	Övergripande mål
En kommun för alla	● → Karlstadsborna ska trivas och vara stolta över sin kommun
	● → Karlstadsborna ska ha tillgång till bra bostäder
	◆ ↗ Karlstad ska vara ett dynamiskt kulturellt centrum
	◆ ↗ Karlstad ska vara bland de bästa besöksmålen i Sverige
	◆ ↗ Karlstad ska vara en trygg och säker kommun
	● → Karlstad ska vara en inkluderande och demokratisk kommun
	◆ → Karlstadsborna ska kunna leva ett hälsosamt liv
En kunskaps- och tillväxtkommun	● → Karlstad ska erbjuda utbildning av hög kvalitet
	● → Karlstad ska vara en bra universitetsstad
	◆ → Karlstad ska ha ett gott företagsklimat
	◆ → Karlstadsborna ska ha goda möjligheter att försörja sig själva
	● → Karlstadsborna ska ha tillgång till goda och hållbara kommunikationer
	● ↗ Karlstads befolkning ska årligen öka med minst en procent
En miljösmart kommun	■ ↘ Karlstad ska vara en fossilfri och klimatsmart kommun
	◆ → Luften och vattnet i Karlstad ska vara så rent att människor och miljö inte skadas
	◆ ↗ Karlstadsborna och miljön ska inte påverkas negativt av skadliga ämnen
	● → Den biologiska mångfalden ska värnas och naturens värde för friluftslivet ska utvecklas
	◆ → Konsumtionen i Karlstad ska vara resurssnål och hållbar
Ett hållbart arbetsliv	● → Karlstads kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare
	◆ ↗ Karlstads kommun ska vara en inkluderande arbetsplats
	■ ↘ Karlstads kommun ska ha en hållbar arbetsmiljö



Regeringsformen statsskickets grunder

2 § Den offentliga makten ska utövas med respekt för alla **människors lika värde** och för den enskilda människans frihet och värdighet.

Den enskildes personliga, ekonomiska och kulturella välfärd ska vara grundläggande mål för den offentliga verksamheten. Särskilt ska den **allmänna trygga rätten till arbete, bostad och utbildning samt verka för social omsorg och trygghet och för goda förutsättningar för hälsa.**

Det allmänna ska främja en **hållbar utveckling** som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer.

Det allmänna ska verka för att demokratins idéer blir vägledande inom samhällets alla områden samt värna den enskildes privatliv och familjeliv.

Det allmänna ska verka för att alla människor ska kunna **uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället** och för att barns rätt tas till vara. Det allmänna **ska motverka diskriminering av människor** på grund av kön, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung, språklig eller religiös tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, ålder eller andra omständigheter som gäller den enskilde som person.

Samiska folkets och etniska, språkliga och religiösa minoriteters möjligheter att behålla och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv ska främjas. *Lag (2010:1408).*

Floskelmål - några centrala punkter i kritiken

Med *floskelmål* menas ofta målformuleringar som är vaga, allmänt hållna och svåra att mäta eller följa upp.

Otydlighet och mätproblem



- **Kritik:** Målen är ofta så generella (t.ex. "Vi ska erbjuda en trygg och attraktiv skola") att det är oklart vad som konkret ska uppnås.

Ett mål som "trygg skola" bör kompletteras med mätbara delmål. Detta sker inte i många fall och ibland är delmålen lika otydliga

- **Konsekvens:** Det blir svårt att avgöra om målet är uppfyllt, och vad som behöver förbättras.

Brister i styrning och ansvar



- **Kritik:** Floskelmål försvårar styrning eftersom det är oklart vad organisationen ska göra för att nå målen.

Risken ökar att mål inte får operativ betydelse, och att ansvarsutkrävande och belöning blir svårt.

- **Konsekvens:** Det underminerar både politisk styrning och tjänstemannaledning.

Risk för symbolpolitik



- **Kritik:** Målen används mer som signaler om god vilja än som verktyg för faktisk förändring.

Detta kopplas ibland till "window dressing" eller "policy without implementation".
- **Konsekvens:** Politiska beslut framstår som handlingskraftiga, men utan krav på uppföljning eller resultat.

Underminerar tillit och transparens



- **Kritik:** Medborgare och intressenter kan uppfatta målen som tomma löften.
- **Konsekvens:** Det kan minska förtroendet för politiken och förvaltningen, särskilt om resultat uteblir trots positiva formuleringar.

Problem vid revision och utvärdering



- **Kritik:** Fullmäktige och Revisorer samt utvärderare och analytiker får svårt att bedöma effektivitet och måluppfyllelse.

Bidrar inte korrekt diskussion avseende effektiviseringar.

- **Konsekvens:** Det försvårar uppföljning enligt t.ex. god ekonomisk hushållning.

Politikers användning av floskler – Möjliga förklaringar:

- 1. Strategisk vaghet** - Politiska budskap formuleras medvetet otydligt för att kunna tolkas positivt av olika grupper. - Genom att använda breda ord som "hållbarhet", "framtidstro" eller "utveckling" undviker man att stöta sig med väljare som tolkar dem på sitt sätt.
- 2. Kognitiv tillgänglighet** - Forskning inom lingvistik och psykologi visar att ord och fraser som är enkla, välbekanta och känsloladdade lättare fastnar i minnet. - Floskler fungerar därför som "mentala genvägar" som gör det lättare att bli ihågkommen.
- 3. Medielogik** - Politiker konkurrerar om begränsad uppmärksamhet i medier och sociala medier. Kortfattade, slagkraftiga fraser fungerar bättre än komplexa resonemang.
- 4. Undvika ansvar** - Genom att använda vaga uttryck kan politiker ge intryck av handlingskraft utan att binda sig vid konkreta löften. (Intressant)

Vilka förutsättningar och utmaningar finns enligt forskningen när man skall införa en effektiv målstyrning?



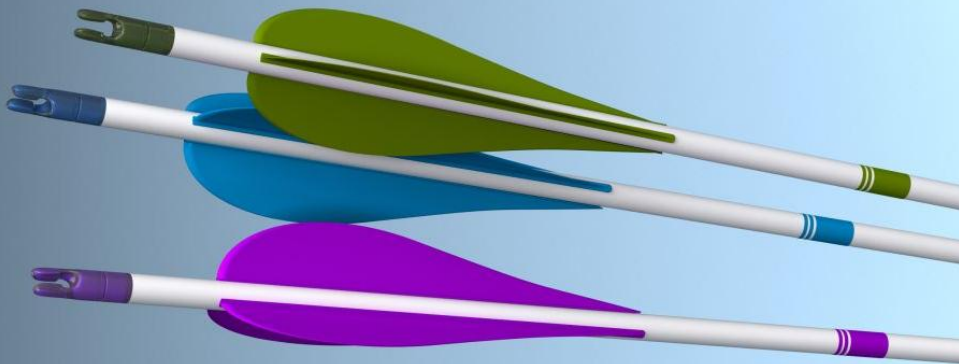
Förutsättningar för framgång och utmaningar vid införande av mål enligt forskning och praktik

Fem viktiga framgångsfaktorer kopplad till målstyrning

Utmaningar som uppstår när målstyrning skall tillämpas i offentlig sektor

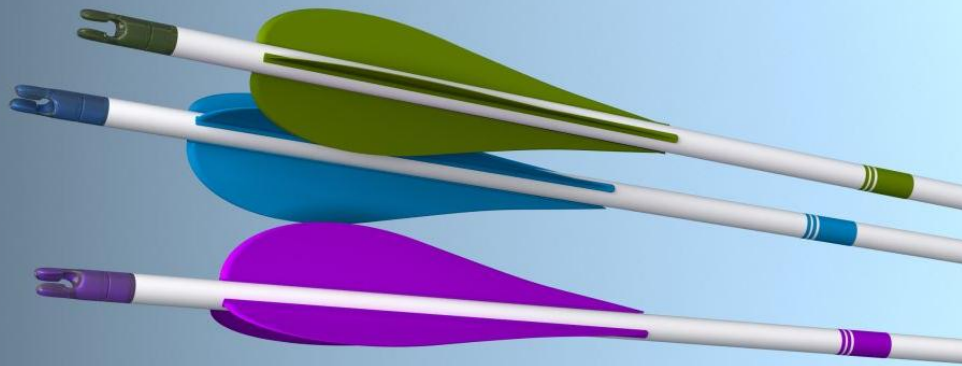
Fem framgångsfaktorer

- **Klara mål formuleras**
 - Formulerandet av specifika och mätbara mål utgör troligen det mest väsentliga framgångsfaktorn
- **De anställda medverkar och har inflytande**
 - En nödvändig framgångsfaktor är enligt forskningen att de anställda kan påverka målens utformning.
- **Resultaten återförs löpande**
 - En relevant och regelbunden återföring nämns ofta i forskningen som en viktig framgångsfaktor. Den bör präglas på en positiv återföring som görs löpande under året.



Fem framgångsfaktorer

- **Måluppfyllelse belönas**
 - En fjärde framgångsfaktor som ofta nämns är huruvida målen kopplas till belöningsystemet.
- **Målstyrningen har ledningens och chefernas stöd**
 - Det finns en stor samstämmighet i forskningen att införandet initieras av och startar hos organisationens ledning.
 - Målstyrning måste införas i hela organisationen från toppen till botten.
 - Ledningen måste också bli utvärderad!





Utmaningar med att införa målstyrning i offentlig sektor

- **Målen är oklara och oförenliga**
 - Ofta framförs det att det är svårt att definiera tydliga, specifika och mätbara mål i offentlig sektor. Svårare att formulera mål i en verksamhet där målet är verksamheten och medlet är pengar.
 - I offentlig sektor förekommer det ofta att man har flera mål varav alla inte är förenliga. Målstyrning göra sådana målkonflikter synliga.
- **Det svårt att mäta resultaten**
 - I offentlig sektor är det svårt att mäta resultat. Det är även svårt att koppla samman effekter med specifik aktivitet eller prestation.



Utmaningar med att införa målstyrning i offentlig sektor

- **Belöningsytsemet är stela**
 - Svårigheterna att belöna individuella insatser i offentlig sektor kan vara ett hinder för framgångsrik målstyrning.
 - På samma sätt kan det vara svårare att använda ansvarsutkrävande. "Vill inte hänga ut enskilda personer"
- **Ledningen vill inte självklart målstyra**
 - Vill den politiska ledningen egentligen målstyra? Finns det en rädsla för att bli utvärderad? Offentlighetsprincipen gör politiker väldigt exponerade!

Några råd på vägen



Kan man inte mäta, kan du inte följa upp och då kan du inte heller styra!



Göra rätt saker på rätt sätt!

Kriterier för god målstyrning



Tydliga och Mätbara Mål: Se till att målen är specifika, mätbara, uppnåeliga, relevanta och tidsbundna (SMART). Detta underlättar uppföljning och utvärdering.



Analysera förutsättningar: Lägg tid på att analysera förutsättningarna innan du sätter målen. Gör en prognos för vad som kommer att hända och relatera målen till detta.



Engagemang och Kommunikation: Involvera medarbetare på alla nivåer i processen för att sätta upp mål. Detta ökar engagemanget och förståelsen för målen. Belöna och utkräv ansvar!



Utbildning och Stöd: Se till att medarbetarna har rätt kunskaper och verktyg för att arbeta mot målen. Utbildning och kontinuerligt stöd är avgörande.



Uppföljning och Feedback: Regelbunden uppföljning av hur arbetet framskrider mot målen är viktigt. Feedback bör ges både på individ- och gruppnivå.

Kriterier för god målstyrning



Flexibilitet: Var beredd att justera mål och strategier baserat på förändrade omständigheter och insikter som uppstår under processens gång.



Integration med Budgetprocessen: Koppla målstyrningen till budgetprocessen för att säkerställa att resurserna allokeras effektivt mot de uppsatta målen.



Användning av Teknik: Digitala verktyg och system kan effektivisera insamling och analys av data, vilket underlättar uppföljningen av målen.



Transparens och Redovisning: Var transparent med hur målen sätts, följs upp och utvärderas. Detta bygger förtroende och ansvarstagande. Utvärdera ledningen!



Nyckeltalsdefinitioner: Var noga med mätprinciper och nyckeltalsdefinitioner. Det kommer vara viktigt för främst ansvarsutkrävandet, men även för någon form av belöning.

Tips att beakta vid utformning av SMARTA mål

		Tips
S	Specifikt	Använd ord som innehåller en riktning t ex ex öka, minska, förbättra, utveckla. (Detta är ord med en riktning) Undvik ord som t ex värna om, tillvarata, tillgodose. (Detta är inte ord med en riktning) Vad ska göras? Vad är den förväntade effekten?
M	Mätbart	Ägna tid för att komma överens om vad som kan vara lämpliga mått. Hur stödjer måttet de formulerade målet? Hur vet jag att nått eller närmar mig mitt mål? Vet du hur du presterar idag? Via en sk nollmätning finns något att jämföra med. (idag upphandlar vi x % vid sidan om ramavtalen)
A	Accepterat	De som ska arbeta för att uppfylla målen måste vara delaktiga när de tas fram Hur gärna vill vi det här? Hur viktigt är det jämfört med annat? Vad händer om vi inte lyckas nå det här målet?
R	Rimligt/ realistiskt	Det måste finnas en möjlighet att nå målen. (utmanande) Kan jag nå det här målet? Vilka risker finns och vad kan jag påverka? En plan som innebär 0% i sjukfrånvaro under 6 månader är inte vidare realistisk Se till att det finns tid, kompetens för att lyckas.
T	Tidsatt	Det är lätt att snabbt bestämma en tidpunkt när något ska vara klart. klart. Inte kommunicera detta tillräckligt med de som är involverade. Tiden ska bestämmas av de som är involverade. Delmål kan vara bra
A	Ansvaret	En ansvarig och fördelat ansvar



**Hur kan ett mål
utformas i praktiken?**

Senast år 2028 ska Tyrups kommun säkerställa att varje anställd ges möjlighet till en timmes friskvård per vecka inom sin arbetstid

1. Varför har vi detta mål?

Tyrups kommun vill främja en hållbar arbetsmiljö där medarbetarnas hälsa och välbefinnande prioriteras. Forskning visar att regelbunden fysisk aktivitet stärker både den fysiska och psykiska hälsan, minskar sjukfrånvaro och ökar arbetsförmågan. Genom att ge alla anställda rätt till en friskvårdstimme i veckan signalerar kommunen att man värdesätter sina medarbetares välmående och långsiktiga hälsa. Målet är också en viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare som kan rekrytera och behålla kompetent personal i en tid av hård konkurrens om arbetskraften.

2. Förväntade effekter för kommunen

- ▶ **Minskad sjukfrånvaro:** Ökad fysisk aktivitet bidrar till bättre hälsa och kan leda till färre sjukskrivningsdagar.
- ▶ **Ökad arbetsglädje och motivation:** Medarbetare som upplever att deras arbetsgivare satsar på hälsa känner ofta högre engagemang och trivsel.
- ▶ **Attraktiv arbetsgivare:** Ett tydligt erbjudande om friskvård stärker kommunens varumärke och gör det lättare att rekrytera och behålla kompetent personal.
- ▶ **Bättre arbetsmiljö:** Friskvård kan bidra till minskad stress, bättre balans mellan arbete och privatliv samt en mer hållbar arbetskultur.
- ▶ **Högre produktivitet:** Friska och motiverade medarbetare har bättre förutsättningar att leverera hög kvalitet i verksamheten, vilket gynnar medborgarna.

Senast år 2028 ska Tyrups kommun säkerställa att varje anställd ges möjlighet till en timmes friskvård per vecka inom ramen för arbetstiden

3. Delmål

2026: Policydokument och riktlinjer för friskvårdstimmen är framtagna, beslutade och kommunicerade till samtliga chefer och medarbetare.

2027: Minst 50 % av medarbetarna uppger i personalenkät att de har möjlighet att utnyttja friskvårdstimmen i praktiken.

2028: Minst 80 % av medarbetarna uppger i personalenkät att de har möjlighet att utnyttja friskvårdstimmen i praktiken.

4. Mätning och uppföljning:

- ▶ Attraktiviteten mäts genom en fråga i personalenkäten
- ▶ Sjukfrånvaron mäts kontinuerligt i personalsystemet .
- ▶ Redovisning av dessa två nyckeltal sker två gånger per år i delårsrapport och i årsredovisningen

Senast år 2028 ska Tyrups kommun säkerställa att varje anställd ges möjlighet till en timmes friskvård per vecka inom ramen för arbetstiden

Specifikt: Tyrups kommun ska införa en rättighet för alla anställda att få en timmes friskvård per vecka inom arbetstiden.

Mätbart: Alla anställda ska senast år 2028 ha möjlighet att utnyttja en timmes friskvård per vecka, och uppföljning sker årligen genom personalenkät samt statistik över nyttjandegraden.

Accepterat: Målet är förankrat hos både arbetsgivare och fackliga parter.

Realistiskt: Kommunen avsätter resurser och planerar verksamheten så att arbetet kan organiseras utan att kärnverksamheten påverkas negativt.

Tidsatt: Målet ska vara helt infört senast den 31 december 2028.



Tack för mig! Lycka till ute i verkligheten med att förbättra den redan goda kommunala servicen.

What gets measured gets managed

Drucker (MBO, Management by Objectives)

hans.petersson@kfi.se

