REGION 10
INLANDSKOMMUNER I SAMVERKAN

Kapacitetsanalys i Region 10

SmåKoms höstmöte 2026

Bo Per Larsson

Bakgrund till arbetet med en kapacitetsanalys

- Förslag från Kommunperspektivutredningen (2024:6)
- Region 10:s behov att stärka långsiktighet och analysförmåga.
- Regeringens erbjudande om medel för att göra en långsiktig kapacitetsanalys
  - Ge en bild av utvecklingen av kommunernas långsiktiga (10 år) kapacitet.
  - Stärka små kommuners förmåga att själva analysera sin långsiktiga kapacitet.
  - Öka statens kunskaper om små kommuners kapacitetsutmaningar.

Vad menas med kapacitet?

Den kommunala *organisationens* långsiktiga förmåga att utföra sina uppdrag och möta samhällsutvecklingen.

- ***Driftskapacitet*** – att sköta den dagliga verksamheten
- ***Utvecklingskapacitet*** – att utveckla verksamheten för att möta nya krav och dra nytta av nya kunskaper, arbetssätt, teknik etc.
- ***Politisk styrningskapacitet*** – att bereda, förankra, fatta och genomföra de beslut som uppdraget kräver.

Dessa tre dimensioner utövas i ett lokalt sammanhang där kommunen behöver ta vara på och hantera ***platsens specifika förutsättningar***.

REGION 10
INLANDSKOMMUNER I SAMVERKAN

	Invånare 25 12 31	Yta km²	Invånare per km²
Arjeplog	2 570	14 586	0,18
Arvidsjaur	6 026	6 168	0,98
Dorotea	2 241	2 957	0,76
Lycksele	12 159	5 927	2,05
Malå	2 902	1 739	1,67
Norsjö	3 811	1 937	1,97
Sorsele	2 362	8 006	0,30
Storuman	5 543	8 283	0,67
Vilhelmina	6 172	8 792	0,70
Åsele	2 683	4 571	0,59



Arbetets inriktning – viktiga utgångspunkter

- Viktigt att *både* belysa läget i varje enskild kommun *och* att ge en samlad bild av hela Region 10.
- Ta till vara lokala kunskaper och perspektiv.
- Utmynna i rekommendationer om strategier och åtgärder för hur kommunerna kan stärka sin långsiktiga kapacitet.
- Fokus på kommunernas *egna* insatser för att stärka kapaciteten – både i enskilda kommuner och gemensamt inom Region 10.
- Men också lyfta behovet av åtgärder från stat och region.
- Slutrapport – ett diskussionsunderlag och inte policydokument.
- Bidra till att stärka kommunernas egen analysförmåga.

Underlag för analysen – hur har vi arbetat?

- Kunskapsläget om små kommuners förutsättningar – från forskning, utredningar och statistik.
- Intervjuer med kso och kc samt dokumentstudier för att identifiera viktiga styrkor, sårbarheter och utvecklingsbehov.
- Avstämningar med R10:s chefs- och handläggarnätverk för att bredda och fördjupa bilden.
- Expertintervjuer (socialtjänst, näringslivsutveckling, kompetensförsörjning).
- Uppdrag till RKA och SKR att genomföra fördjupade studier.
    - RKA: Nyckeltalsbaserad bild av driftskapaciteten (resurser, volym och resultat och kvalitet inom olika verksamheter).
    - SKR: Enkät med fokus på utvecklings- och politisk styrningskapacitet.
    - SKR: Framskrivning av kommunernas ekonomi.
- Fokusgrupper för att fördjupa bilden av långsiktiga utmaningar inom vissa områden.
- Återkommande avstämningar med styrgrupp, styrelse och referensgrupp – samt vid en större workshop om det som kommit under arbetet.
-

Kommunernas driftskapacitet idag

- Den demografiska utvecklingen skapar en stark ekonomisk press på kommunerna när skatte- och statsbidragsintäkterna minskar.
- Verksamheternas resultat och kvalitet ligger på en genomsnittlig nivå jämfört med övriga riket – men varierar mellan kommunerna.
- Kostnaderna är höga – även när hänsyn tas kommunens struktur.
- Påtagliga rekryteringsproblem för flera personalkategorier.
- Svårt att upprätthålla specialistkompetens.
- Samverkan kompenserar vissa smådriftsnackdelar.
- Lokalkännedom, pragmatism, flexibilitet och snabba beslutsvägar bidrar till förmåga att lösa uppkommande problem.
- Fokus på att klara dagens utmaningar – men liten tid för analys, långsiktighet och strategiska utvecklingsinsatser.

Politisk styrningskapacitet idag

- Förtroendevalda och tjänstepersoner är delaktiga och bidrar till kommunens mål.
- Det finns en relativt god tillit mellan förtroendevalda och tjänstepersoner och samspelet mellan politik och förvaltning tycks fungera väl.
- Mer samarbete än konflikt i politiken.
- Budgetprocess och uppföljning av ekonomin sker på ett strukturerat sätt.
- Bristande uppföljning av resultat och kvalitet.
- Förvaltningens förmåga att identifiera och bereda frågor av strategisk betydelse uppfattas som ganska god.
- Politikens förmåga att fatta beslut i frågor av strategisk betydelse får medelmåttiga omdömen.
- Förtroendevalda har en generellt mer positiv bild än tjänstepersoner.

Utvecklingskapacitet idag

- Medvetenhet om demografiska och ekonomiska utmaningar och behovet av omställning och anpassningar.
- Erfarenheter av att genomföra anpassningar och av att behöva ta tag i kontroversiella/konfliktfyllda frågor.
- Nätverken i Region 10 gör det enkelt och naturligt att samverka med andra kommuner.
- Öppenhet för att tänka nytt och pröva nya arbetssätt - som varierar mellan kommuner, verksamheter och individer.
- Det saknas strukturer och systematik för omvärldsbevakning och för att ta till sig nya kunskaper och arbetssätt liksom att dra lärdom av utvecklingsprojekt.
- Det innebär att Identifierade utvecklingsbehov inte leder till åtgärder och att planerade åtgärder inte genomförs.
- Brist på tid/resurser anges som en viktig orsak.
- Stort beroende av externa projektmedel för att driva utvecklingsarbete.

REGION 10
INLANDSKOMMUNER I SAMVERKAN

Tankar och reflektioner

Känner Du igen beskrivningarna från Region 10 om du jämför med din egen kommun? Något som överraskar?

Finns det en *gemensam* bild av din kommuns utmaningar och utvecklingsbehov?

Utvecklingsområden för att stärka kapaciteten

Ha koll!
Uppföljning, omvärldsbevakning och analys skapar förutsättningar för långsiktighet.

Komma till skott!

Beslut om omställning – ”icke-beslut” har också konsekvenser.

Tänka nytt!

Systematik och struktur för att skapa utrymme för verksamhetsutveckling.

Skala upp!

Vidareutveckla samverkan för att stärka kapacitet och motverka smådriftsnackdelar.

Säga ifrån!

Initiera dialog och formulera krav gentemot stat och region – deras insatser avgörande för att upprätthålla kapaciteten på sikt.

Demografi, ekonomi och kompetensförsörjning – avgörande faktorer kommunernas långsiktiga perspektiv

- Ett realistiskt och aktivt förhållningssätt till den demografiska utvecklingen.
- Långsiktighet i den ekonomiska planeringen.
  - Gör realistiska antaganden om demografin och tydliggör behovet av strukturella åtgärder.
  - Fatta tidiga och tydliga beslut för att anpassa förskola och skola till färre barn och ungdomar
  - Minska lokalkostnader genom att avyttra, samordna eller avveckla lokaler som inte längre behövs.
  - Prioritera förebyggande och hälsofrämjande arbete riktat till äldre för att dämpa framtida omsorgsbehov.
  - Håll investeringsnivåerna på en realistisk nivå:
- Strategier för personal- och kompetensförsörjning - en bred ansats nödvändig.
- Medborgardialoger om kommunens långsiktiga utveckling.

Åtgärder för att stärka den egna kommunens kapacitet

Långsiktighet och analysförmåga

- Stärk uppföljningen av resultat och kvalitet
- Utveckla formerna för omvärldsbevakning.
- Avsätt tid för analys utifrån uppföljning och omvärldsbevakning
- Genomför analysutbildning för tjänstepersoner och förtroendevalda.
- Avsätt tid för att redovisa och diskutera de analyser som görs i ledningsgrupp, politiska organ och personalgrupper

Beslut om omställning

- Sträva efter realism och handlingskraft i beslutsfattandet och undvik att skjuta fram beslut i kontroversiella frågor på obestämd tid.
- Dialog mellan politiker och tjänstepersoner inför omställningsbeslut.
- Medborgardialog för att förklara och skapa förståelse.

Utveckling och förnyelse

- Frigör tid för analys och utvecklingsarbete.
- Omvärldsbevakning för att lära av andra kommuner.
- Förbättringsarbete utifrån uppföljning, analys och omvärldsbevakning.
- Ta hjälp utifrån – t.ex. av region, länsstyrelse eller forskare.
- Hård prioritering av externfinansierade utvecklingsprojekt.

Åtgärder för stärkt kapacitet genom samverkan

- Stärk Region 10:s roll som plattform för kommunernas samverkan.
- Vidareutveckla nätverkens roll som motor för samverkan – särskilt om analys och verksamhetsutveckling
- Utforma en långsiktig samverkansstrategi
  - Samverkan kring drift av verksamheter
  - Samverkan kring administrativa funktioner
  - Samverkan kring utvecklingsarbete
  - Gemensamma enheter/funktioner
  - Nätverksbaserad samverkan
- Budgetera medel för att utreda, förbereda och sätta igång konkreta samverkansaktiviteter.

Statens insatser påverkar kommunernas kapacitet

- Utjämningssystemet behöver kompensera för smådriftsnackdelar.
- Statsbidragen bör indexeras.
- Färre specialdestinerade statsbidrag.
- Driftsbidrag för investeringar i Va-system.
- Nytt statsbidrag för innovation och utvecklingsarbete.
- Statens närvaro
- Högskole- och YH-utbildningar – på plats eller distans.
- Skuldavskrivning studielån
- Ny finansieringsmodell för bostadsbyggande.
- Förenkla avtalssamverkan – särskilt inom skolområdet.
- Frikommunförsök.

Några lärdomar om att analysera kapacitet

- Säkerställ ett lokalt ägarskap under hela analysprocessen – ledningens engagemang avgörande.
- Analysera kapaciteten i varje enskild kommun – men parallella processer i samverkande kommuner möjliggör jämförelser, lärande och ökad samverkan.
- Fokusera på åtgärder som man själv kan genomföra för att stärka kapaciteten – i den egna kommunen eller i samverkan.
- Använd olika metoder - t.ex. nyckeltal, framskrivningar, enkäter, intervjuer, fokusgrupper och workshop
- Efterfråga externt stöd: SKR och RKA kan spela en viktig roll.
- Analys av dagens drifts-, utvecklings- och styrkapacitet behöver kombineras med framskrivningar av demografi, ekonomi och kompetensförsörjning.
- Belys kapacitetsutmaningar inom olika verksamhetsområden.
- Utnyttja möjligheten att genomföra analysarbetet tidigt under mandat-perioden.
- Tappa inte bort medborgarperspektivet.