



Vad händer när nyttorna uteblir?

Systemledning, värde och förtroende
i offentlig sektor

Varför en fungerande välfärd är avgörande



Demokrati under press

- Färre demokratier än autokratier
- 45 länder demokratisk tillbakagång
- Ytrandefrihet försämrad i ¼ av världens länder



Tilliten minskar



Samhällskontraktet prövas



Det demokratiska samtalet förändras



Förtroendet måste förtjänas i vardagen



Den politiska drivkraften

Nästan alla styrsignaler uppstår ur legitima politiska drivkrafter.



Rättvisa och fördelning



Värderingar



Korta mandat att leverera



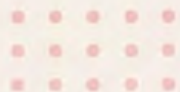
Samspel och gränser mellan politik och profession



Offentlig debatt



Tryck från intressegrupper



Politiska beslut
sätter riktning.
Tillsammans skapar vi
värde i praktiken.



Varför är detta svårt i praktiken?



Komplexiteten i uppdraget

- Sammansatta samhällsutmaningar utan enkla lösningar
- Många aktörer påverkar samma resultat
- Höga krav på kvalitet, tillgänglighet och likvärdighet



Förutsättningar vi verkar inom

- Begränsade resurser och ökande behov
- Snabb förändringstakt och reformtryck
- Demografiska förändringar och kompetensutmaning



Strukturerna och styrningen

- Ansvar, lagstiftning och uppdrag är uppdelade
- Styrning och uppföljning sker ofta i delar
- Nationell styrning och lokalt handlingsutrymme



Professionens roll

- Hög specialistkunskap och starka professioner
- Flera perspektiv på samma individ
- Hög autonomi

Två rationella logiker kolliderar samtidigt



Det demokratiska styrsystemet kräver



Tydliga mandat och ansvar



Uppföljningsbara resultat



Kontroll över resurser



Möjlighet att utkräva ansvar



Välfärdens verklighet kräver



Sammanhängande insatser över gränser



Anpassning till individens behov



Delat ansvar och gemensamt agerande



Kontinuitet över tid



Vi försöker lösa sammanhängande behov
med uppdelade system



En demokrati som kräver vårt ansvar



Demokratis legitimitet bygger på att välfärden fungerar i praktiken.



Det som verkar vara verksamhetsproblem är oftare **problem i systemets förmåga att leverera det värde som utlovats.**



Reflektion

Vilken är den största styrkan respektive utmaningen att verka i politiskt styrda organisationer?



Dela erfarenheter

Lär av varandras
perspektiv och
verkligheter.



Utmana och inspirera

Nya insikter skapar
rörelse och mod
att utveckla.

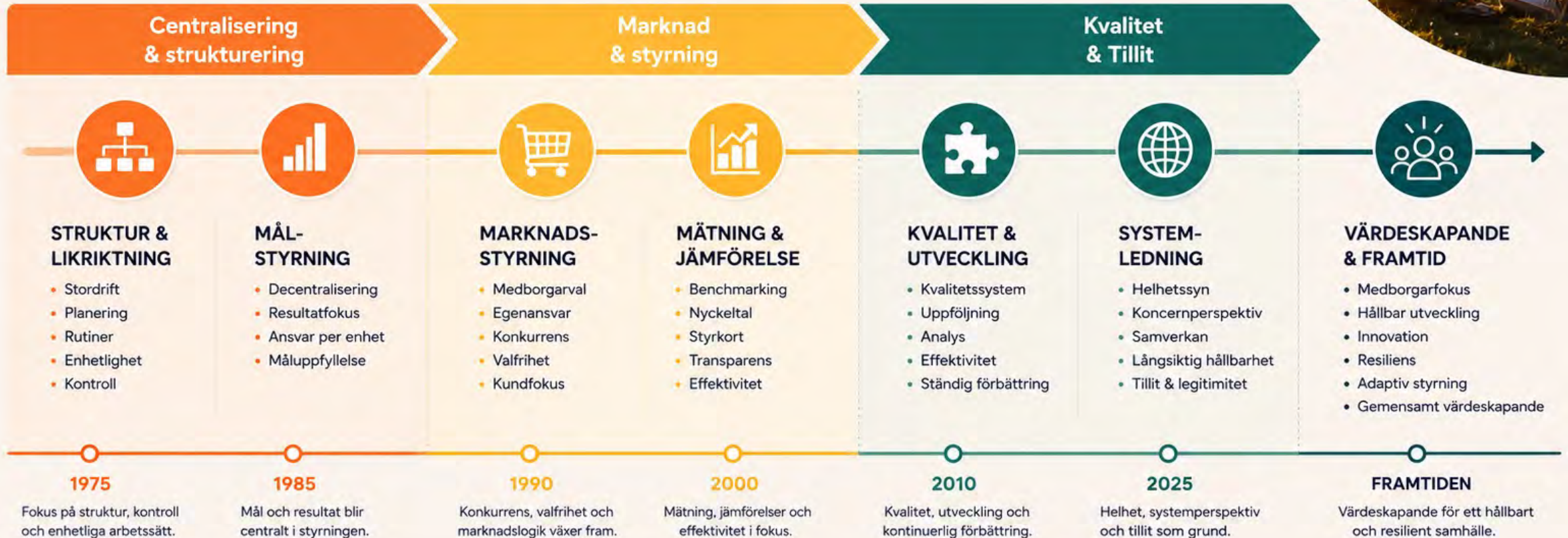


A group of medical professionals in white coats and blue scrubs are gathered in a circle, holding up wooden puzzle pieces that form a ring. They are smiling and looking towards the camera. The background is a light, neutral color.

Vad förklarar dagens ledning och styrning?

Styrningens utveckling i offentlig sektor

Styrningen i offentlig sektor har utvecklats i takt med samhällsförändringar, ökade krav på effektivitet och medborgarfokus. Från intern kontroll och regelstyrning till värdeskapande, samverkan och systemledning.



Från styrning till ledning

Utvecklingen visar en förflyttning från detaljstyrning och kontroll till helhetssyn, samverkan och värdeskapande. Framtidens styrning handlar om att leda komplexa samhällsutmaningar tillsammans.



Syftet är oförändrat

Att använda gemensamma resurser på bästa sätt för att skapa nytta och värde för medborgarna.

Styrlogiker i offentlig sektor

Olika styrlogiker har präglat och fortsätter att påverka styrningen i offentlig sektor.



1. Detaljstyrning



FOKUS

Kontroll, ordning och likvärdighet



SÅ HÄR STYRS DET

- Fast struktur, hierarki
- Regler, rutiner och kontrollsystem
- Standardiserade processer
- Tydliga roller och mandat



STYRKOR

Stabilitet, förutsägbarhet och likformighet



BIEFFEKTER

Tröghet, minskat professionellt omdöme, byråkratisering och utebliven innovation



2. Ekonomistyrning



FOKUS

Effektiv resursanvändning



SÅ HÄR STYRS DET

- Budgetenheter, kostnadsställen
- Ekonomiskt ansvar per enhet
- Nyckeltal och ekonomisk uppföljning
- Resursfokus i ledning och prioritering



STYRKOR

Kostnadskontroll, resurshållning och prioriteringar utifrån ekonomi



BIEFFEKTER

Ekonomi blir mål istället för medel, kortsiktiga beslut, samverkan försvåras då varje enhet optimerar sin egen ekonomi



3. Mål- och resultatstyrning



FOKUS

Resultat, kvalitet och prestation



SÅ HÄR STYRS DET

- Traditionell organisering kring målområden, uppdrag och program
- Fokus på prestationer
- Resultat, kvalitet, mål, indikatorer och jämförelser



STYRKOR

Ledning genom styr- och redovisningssystem, resultatdialoger och belöning av prestation



BIEFFEKTER

Skapar tydlighet och ansvar men risk för "det som mäts blir genomfört". Styrning bort från syftet. Tunnelseende.

Komplexa samhällsutmaningar

Många utmaningar påverkar varandra – och kräver samverkan, helhetssyn och anpassningsförmåga.



En global utblick

Många globala trender rör sig åt olika håll. De pågår parallellt, skapar spänningsfält och påverkar kommuner och regioner direkt eller indirekt.

Globalisering

Världen hänger ihop – men på mer osäkra villkor. Flödena består, samtidigt som geopolitik, säkerhet och strategiska val styr vem som samarbetar med vem.

Miljö och klimat

Den gröna omställningen går snabbare, men för långsamt för att hejda klimatförändringen. I en mer konfliktfylld omvärld påskyndas och ifrågasätts omställningen.

Demografi

Befolkningen växer, men långsammare. Fertiliteten minskar och allt fler länder får en åldrande befolkning – särskilt tydligt i Östasien.

Värderingar

Värderingar formar synen på samhället och vad som är önskvärt och legitimt. De förändras långsamt men påverkar i hög grad förmågan att hantera omställningar och konflikter.

Ny teknik

Tekniker kombineras och förstärker varandra. Det förändrar hur vi arbetar, producerar och organiserar samhällen – och förskjuter ekonomisk och geopolitisk makt. Möjligheterna är stora, men riskerna likaså.

När välfärdslöftet möter verkligheten



Riskerar att vidgas och ta flera former:



Ambitioner och
genomförandekapacitet



Resurser och behov



Arbetskraft och uppdrag



Likvärdiga rättigheter
och olika lokala villkor



Vad invånare, professionen
och beslutsfattare uppfattar
som möjligt, rimligt och rättvist.

Sex kluster av trender



Kommuner och regioner står inför långsiktiga förändringar som kräver gemensam riktning, hög genomförandeförmåga och gemensamt agerande.

Vi står i ett skifte

Offentlig sektor är på väg från en tid präglad av stabilitet och förutsägbarhet till en tid där komplexa samhällsutmaningar kräver nya sätt att styra, leda och samverka.



Offentlig sektor – Byggt för stabilitet, utmanad av komplexitet



DÅ – BYGGT FÖR STABILITET



Robust institution



Säkerställer stabilitet, rättvisa, förutsägbarhet och transparens



Överskådliga problem



Entydigt ansvar



Linjär förutsägbar styrlogik



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



VAD BETYDER DET FÖR OSS?

Det räcker inte längre med att göra saker rätt.
Vi behöver göra rätt saker – **tillsammans**.



Nya lösningar
kräver samverkan



Ledarskap kräver
riktning och tillit



Styrning måste vara
adaptiv och lärande

Reflektion

När märker vi tydligast
att våra styrlogiker inte är
anpassade till dagens
utmaningar?



Dela erfarenheter

Lär av varandras
perspektiv och
verkligheter.



Utmäna och inspirera

Nya insikter skapar
rörelse och mod
att utveckla.



Vad tar du med dig?

Vad vill du förändra
i ditt ledarskap
eller din verksamhet?



Regional utveckling

En nyckel för hållbar tillväxt, ökad konkurrenskraft och god livskvalitet i hela regionen.



För invånarna – attraktiva och livskraftiga regioner

- Hela regionen utvecklas och hålls samman
- Starka livsmiljöer, god tillgänglighet och goda möjligheter
- att bo, arbeta, studera och leva i hela regionen
- Ett mer inkluderande och jämlikt samhälle



För samhällsutvecklingen – samordning och genomförande

- Samlar och skapar samverkan mellan kommuner, region, stat, näringsliv, akademi och civilsamhälle
- Driver gemensamma satsningar och projekt
- Bidrar till att nationella och regionala mål omsätts i praktiken



För näringsliv och innovation – en starkare regional ekonomi

- Främjar innovation, entreprenörskap och företagsetableringar
- Stärker kompetensförsörjningen och matchningen på arbetsmarknaden
- Utvecklar infrastruktur, digitalisering och hållbar mobilitet



För en hållbar omställning – idag och för framtiden

- Bidrar till klimatomställning, energieffektivitet och hållbar resursanvändning
- Stärker beredskap och motståndskraft
- Tar till vara möjligheter i den gröna och digitala omställningen



Regional utveckling är större än summan av de enskilda aktörernas insatser.



Rätt räcker inte!

Det går att göra allt rätt och ändå hamna fel för dem vi är till för.
Därför behöver styrning och ledning utgå från helheten.



1

Regelverk behöver syfte och värde

Regler är viktiga – men måste ha ett tydligt syfte och skapa värde.



2

Delar behöver helhet

Verksamheter hänger samman. Helhetsperspektiv krävs i planering, prioritering och uppföljning.



3

Kontroll behöver lärande

Kontroll säkrar efterlevnad – lärande skapar utveckling och förbättring.



4

Mål och resultat behöver nytta och effekt

Fokus på resultat är viktigt – men måste leda till nytta och faktisk effekt för invånare och samhälle.



5

Styrning i linjen behöver ledarskap för helheten

Chef- och ledarskap behövs för att skapa riktning, samordning och kraft framåt.



Rätt saker – för rätt mål – på rätt sätt – tillsammans

Det är så vi skapar verklig nytta och bygger ett hållbart samhälle.



Utmaningen för offentlig sektor:

Att skapa förutsättningar där professioner, organisationer och system tillsammans gör stor nytta för dem vi finns till för.

**Har vi blivit bättre på att
redovisa vad vi gör än på att
säkerställa att vi gör rätt sak?**



Invånarnas vardag följer inte organisatoriska gränser

Utmaningarna gör det inte.
Och lösningarna kan inte heller göra det.

Du kan inte enbart leda:

-  Din förvaltning
-  Ditt ekonomiska resultat
-  Ditt expertområde
-  Din administrativa process
-  Din samverkan med andra aktörer

Vi måste börja se oss som medansvarig för hela välfärdsleveransen. Där vi leder funktioner i ett sammanhängande samhällssystem.



Systemledning handlar inte endast om samverkan och samordning. Det är en positionsförflyttning i ansvar!



Vad är egentligen syftet?

En stark och attraktiv region – idag och i morgon.



SYFTE

Att skapa förutsättningar för en hållbar tillväxt, god livskvalitet och minskade skillnader i hela regionen.



KRAV

Demokrati, rättssäkerhet, likvärdighet, miljö- och klimatmål, samhällsplanering, näringslivets förutsättningar och hållbar utveckling – allt inom ramen för lagar och förordningar.



MEDEL

Regionala strategier, planering och infrastruktur, ekonomi och finansiering, partnerskap och samverkan, kunskap och analys, innovation och digitala lösningar samt ett tillitsbaserat ledarskap.



Vad händer när vi blir väldigt skickliga på syfte, krav och medel – men tappar det gemensamma syftet?

Där börjar stuprören, dubbla satsningar och otydliga prioriteringar.



Från styrning av delar – till ledning av helheten

Verkligheten är komplex. För att skapa verklig nytta och hållbara resultat behöver vi gå från att styra varje del – till att leda helheten.



Traditionell styrning

Säkerställer att varje del gör rätt i sitt uppdrag.



Systemledning

Säkerställer att delarna tillsammans gör att det blir rätt för de vi är till för.



Systemledning handlar **gemensam riktning, gemensamt ansvar och gemensamt handlande** – inte om samordning och samverkan.

“

Styrning handlar inte bara om kontroll – utan om att skapa förutsättningar för **rätt resultat** och **verkligt värde**.





Sveriges
Kommuner
och Regioner

Vad händer om helheten inte leds?

När helheten inte hålls ihop blir effekterna
på sikt att:



Beslut får svagare genomslag



Prioriteringar blir otydliga



Resurser används mindre effektivt



Problem flyttas mellan verksamheter



Invånare möter flera system



**Ingen gör fel, men effekten blir mindre
än den skulle kunna vara och det verkliga
värdet uteblir.**



Så blir vi starkare systemledare – även utan formellt mandat

Fyra utvecklingssteg – från insikt till genomslag.



1. Förstå helheten

- Sätt dig in i systemets mål och beroenden.
- Se hur din del bidrar till helheten.
- Identifiera nytta för invånare, andra verksamheter och samhället.



2. Skapa relevans

- Översätt systemets mål till konkret nytta i varje verksamhet.
- Utgå från andras uppdrag, behov och drivkrafter.
- Formulera lösningar som skapar värde här och nu.



3. Bygg allianser

- Gör berenden synliga – och obekväma att ignorera.
- Skapa gemensamma arenor och ägarskap.
- Använd data, fakta och berättelser som bygger tillit och engagemang.



4. Få genomslag

- Hjälp ledningen att leda systemet – inte bara sina delar.
- Driv konkreta initiativ tillsammans med andra.
- Följ upp och visa resultat som stärker helheten.



Var vill du utvecklas vidare?

Vilket steg gör störst skillnad i din roll – och vad behöver du för att ta nästa steg?



När vi kopplar ihop människor, perspektiv och resurser skapar vi lösningar som fungerar – på riktigt.

Fem avgörande *medskick.*

1



Identifiera var ni
måste hålla ihop.

2



Bygg en gemensam kapacitet
att agera, inte bara samverka.

3



Gör målkonflikter till
ledningsbeslut.

4



Prioritera **helhet** före
lokalt rimliga lösningar.

5



Styr mot välfärdsuppdragets
samlade leverans.

Systemledning
handlar inte om
att göra mer.

Det handlar om att
göra det tillsammans.



Led det som är större än er organisation.
För invånarnas skull. För välfärdens skull. För framtiden.



Avslutande reflektion

&
frågor



Tack!



Petra Svedberg

Direktör, Avdelningen för
Demokrati och ledarskap



petra.svedberg@skr.se

