



**Där ansvaret tar slut och  
konsekvenser eller värde skapas**

# Varför ett fungerande system är avgörande

- Demokrati under press
  - Färre demokratier än autokratier
  - 45 länder demokratisk tillbakagång
  - Yttrandefrihet försämrad i 1/4 av världens länder
- Institutionell tillit minskar
- Välfärdssystem påverkar tilliteten



# Demokratin som styrka

Den politiskt styrda organisationen är en av välfärdens största tillgångar.

När den fungerar väl skapar den:

- Legitimitet
- Långsiktighet
- Ansvarstagande
- Lokal anpassning
- Invånarnära beslut

**Rätten att styra – Ansvaret att leverera**



# Hälsa- och sjukvården som demokratisk institution

Hälsa- och sjukvårdssystemet är inte bara ett professionellt system. Det är ett demokratiskt system.

- Skattefinansierad
- Politisk prioriterad
- Bygger på rättvisa och jämlikhet
- Ansvar inför medborgarna att skapa en god, rättvis och tillgänglig vård.

Professionell autonomi är stark i svensk sjukvård. Men den existerar inom ett demokratiskt ramverk och det är ytterst medborgarna som äger systemet.



# Den politiska drivkraften

Många styrsignaler upplevs som administrativa eller störande. Men nästan alla 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



# Varför är detta svårt i praktiken?

Att leda offentlig sjukvård innebär att hantera:

- Medicinsk komplexitet och kvalitet
- Begränsade resurser
- Regional styrning
- Nationell styrning och reformer
- Höga förväntningar
- Organisations- och huvudmannagränser
- Mindre kontroll – större samordningsbehov
- Professionell kunskap och autonomi
- Förändrat politiskt landskap



# En demokrati som kräver vårt ansvar

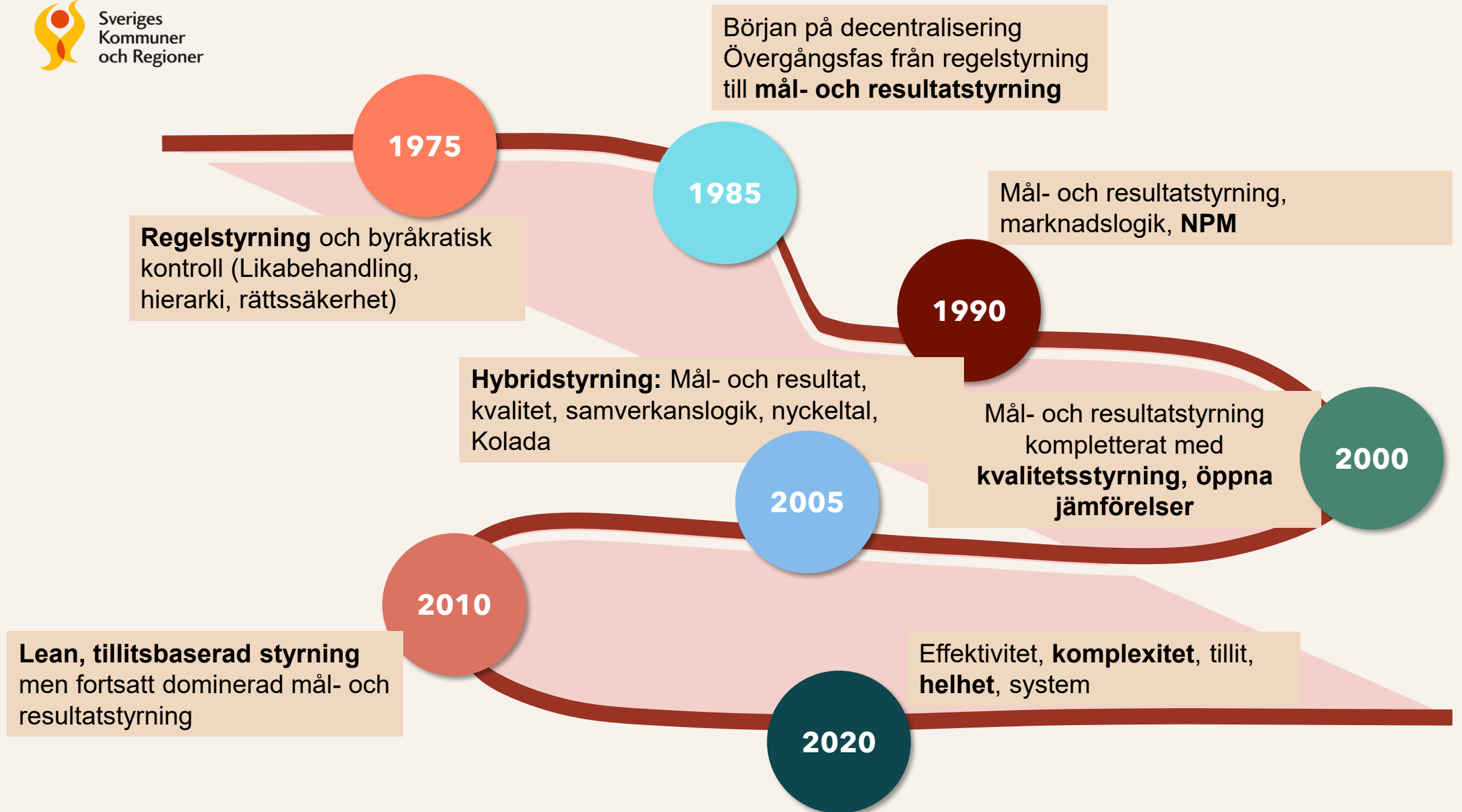
Demokratis legitimitet bygger på att välfärden fungerar i praktiken.

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

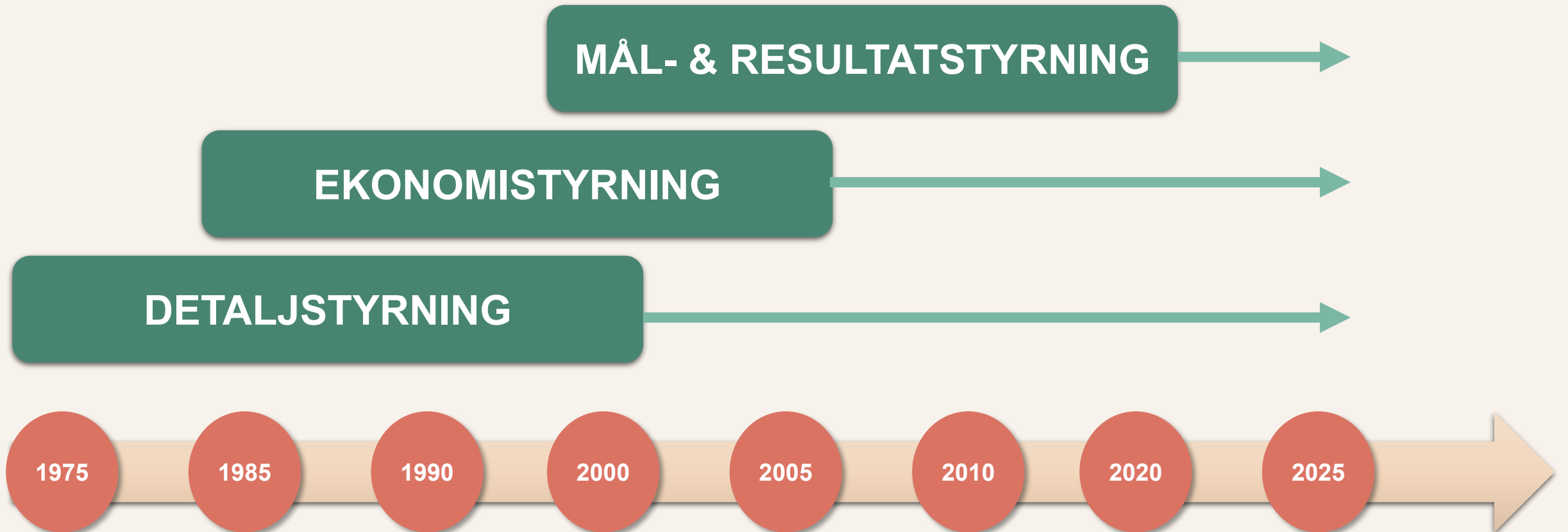




# Vad förklarar dagens ledning och styrning?



# Dominerande styrlogiker över tid





<b>STYRLOGIK</b>	<b>ORGANISERING</b>	<b>STYRNING</b>	<b>LEDNING</b>	<b>EFFEKTER</b>
<b>Detaljstyrning</b>	Fast struktur, hierarki, definierade roller, standardiserade processer	Fokus på resurser. Regler, rutiner, kontrollsystem, föreskrifter.	Mikromanagement, kontroll av detaljer, låg tillit, instruktioner, korrigerering	Tröghet, minskat professionellt omdöme, byråkratisering, utebliven innovation, motivation och engagemang
<b>Ekonomistyrning</b>	Budgetenheter, kostnadsställen, ekonomiskt ansvar per enhet	Fokus på ekonomi. Budgetramar, nyckeltal, kvartalsuppföljning	Kostnadskontroll, resurshållning, prioriteringar utifrån ekonomi	Ekonomi blir mål istället för medel, kortsiktiga beslut, samverkan försvåras då varje enhet optimerar sin egen ekonomi
<b>Mål- och resultatstyrning</b>	Traditionell organisering kring målområden, uppdrag, program	Fokus på prestationer. Resultat, kvalitet, mål, indikatorer och jämförelser	Ledning genom styr- och redovisningssystem. Resultatdialoger och belöning av prestation.	Skapar tydlighet och ansvar. Risk för "det som mäts blir genomfört". Styrning bort från syftet. Tunnelseende.

# Reflektion

**När märker vi tydligast att våra gamla styrlogiker inte riktigt passar dagens utmaningar?**



# 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

Kapaciteten att lösa våra komplexa samhällsuppdrag försvagas trots stort engagemang och hårt arbete på alla nivåer



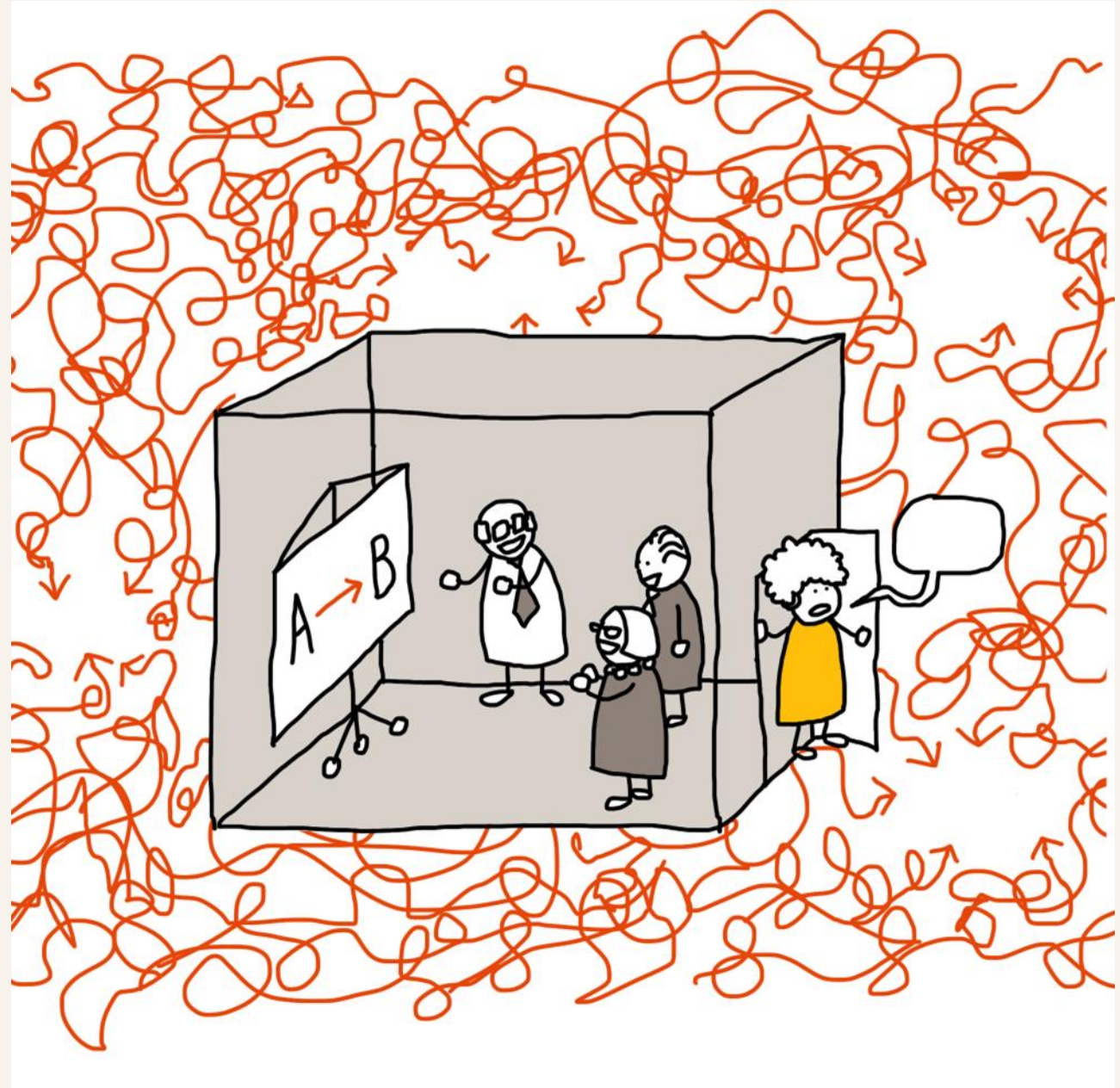
# Rätt räcker inte!

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 helhet
3. Kontroll behöver lärande
4. Mål och resultat behöver effekt och tillit
5. Ledning och styrning i linjen behöver ledarskap för helheten



**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 organisation
- Din verksamhet
- Ditt ekonomiska resultat
- Din politiska process

Du leder din del men är samtidigt medansvarig för hela välfärdsleveransen. Du leder funktioner i ett sammanhängande samhällssystem.

**Systemledning handlar inte endast om samverkan och samordning. Det handlar om att ta ansvar för handlingar och effekter som ingen nivå kan skapa ensam.**



# Leda och styra för gemensam effekt i hela systemet

## Vad:

Utveckla förmågan att leda helheten, inte bara den egna organisationen.

Skapa värde över organisatoriska, professionella och huvudmannamässiga gränser och ta gemensamt ansvar för både genomförande och effekter.

## Varför:

Komplexa utmaningar som ingen aktör klarar ensam.

Fragmentering, parallella styr signaler och uppdragsuppdelningar gör att vi missar syftet och meningsfullheten i offentlig sektor.

Systemledarskap är avgörande både för kvalitet, värdet på leveransen och tilliten till demokratin

## Hur:

Förflyttning från fokus på medel, regelverk och struktur till fokus på syfte och samhällseffekter.

Systemeffekter väger lika tungt som den egna verksamhetens isolerade resultat

Skapa stödstrukturer som gör helhet möjligt – i ledning, styrning, kultur och förmåga

# Från fragment till sammanhang

Vi har resurser, kompetens och engagemang. Ändå tappar vi effekt.

Inte för att vi gör för lite.  
Utan för att vi gör för mycket.  
Åt olika håll.

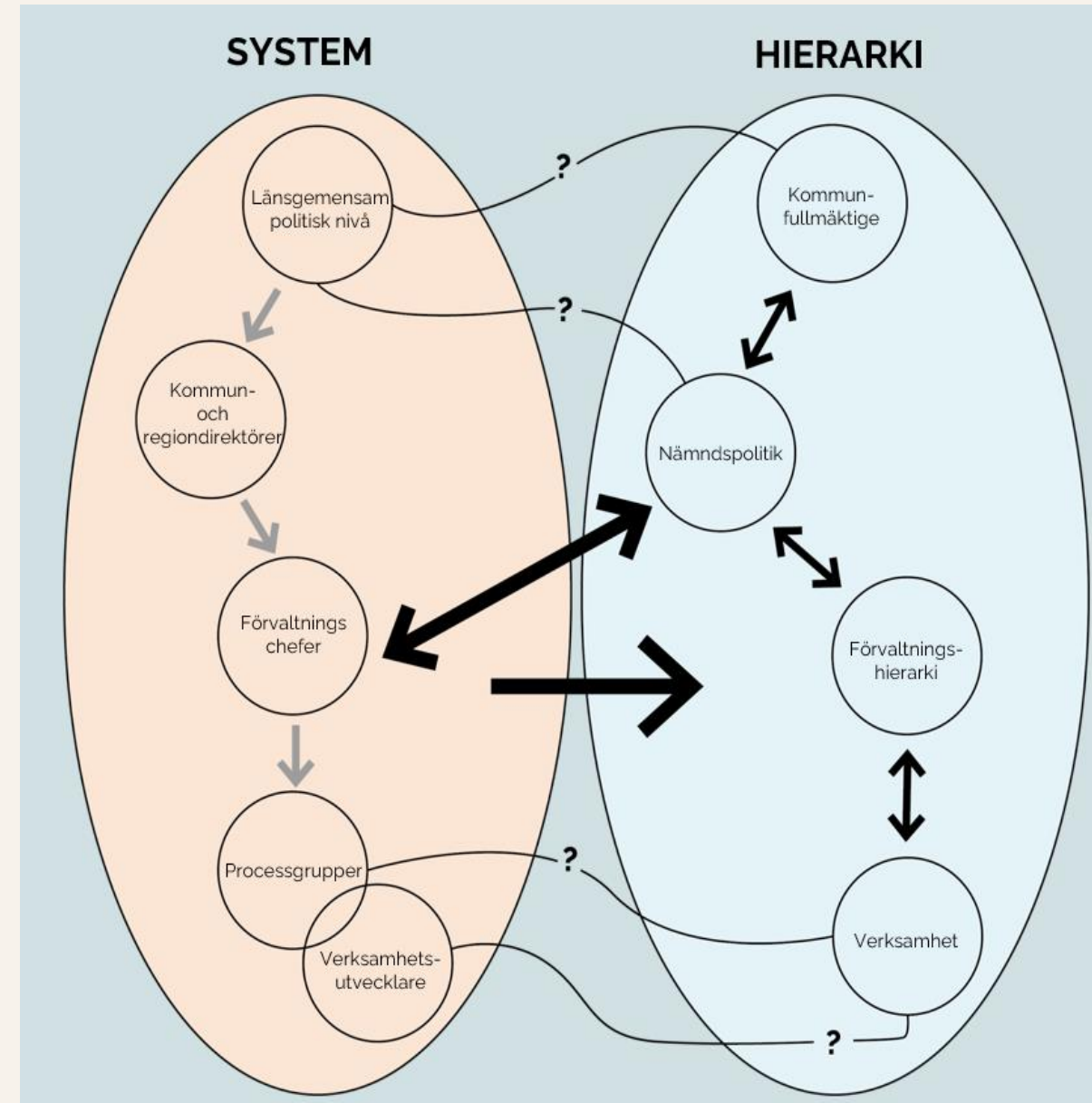
**Vi leder delar, vi följer upp delar, vi premierar delar – inte helheten, inte det verkliga värdet**




## Olika logiker existerar samtidigt

Den hierarkiska logiken är både välkänd och dominerande i våra offentliga organisationer. Horisontella relationer och processer som sker i den systemiska organisationen är ofta mer oklara med svagare kopplingar och förankringar. Dessutom varierar stödet för systemiska perspektiv.

**Värdet på helheten behöver vara lika viktigt – stundtals överordnat - resultatet i linjen!**



# Ett ledarskap med särskilda förutsättningar



Utövas utan ett hierarkiskt förhållande och gemensam lagstiftning som grund

Inget formellt ansvarsutkrävande eller en folkvald församling att svara mot, även om det kan finnas politiska samverkansstrukturer som pekar ut inriktningen för det gemensamma arbetet.

Ingen självklar tillgång till data om systemets samlade leveranser och utveckling.

# Vad är egentligen syftet?

## **Syftet (varför vi finns till):**

En god hälsa och vård på lika villkor för hela befolkningen.

## **Krav (det vi ska uppfylla):**

- Medicinsk kvalitet och patientsäkerhet
- Tillgänglighet och jämlikhet
- Effektiv resursanvändning
- Förtroende för systemet

## **Medel (det vi använder):**

- Specialisering och avancerad medicin
- Organisation, budget och produktion
- Vårdplatser, processer, teknik
- Styrning och uppföljning



# Från verksamhetsansvar till systemansvar

## Traditionellt chefsfokus:

- Min klinik
- Min produktion
- Min budget
- Mitt uppdrag
- Mitt resultat

## Systemledarskap innebär:

- Patientens helhet
- Sjukhusets funktion
- Kommunens- och regionens samlade kapacitet
- Systemets konsekvenser



# Skiftet i systemledarskapet

Mitt uppdrag

**Vårt gemensamma samhällsuppdrag**

Egen nivå

**Gemensam riktning i gemensamt system**

Optimering av egna resultat

**Optimera helheten**

Koordinering mellan organisationer

**Samstämmighet i hela leveranskedjan**



# Reflektion

**Vad skulle konsekvent bli annorlunda om vi agerade som en gemensam ledningsfunktion för systemet?**





Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



## **Tre steg för systemledare på samhällsnivå**

# 1. Definiera de verkliga systemfrågorna – inte organisationsfrågorna

Identifiera var ni måste hålla ihop

- Kompetensförsörjning
- Vård- och omsorgskedjor
- Trygghet och beredskap
- Infrastruktur och tillgänglighet
- Digitala system och dataflöden
- Psykisk hälsa
- Demografi och omställning
- Förebyggande socialt arbete

**Systemfrågor är de som ingen äger men alla är beroende av eller påverkas av.**



## 2. Skapa en gemensam styrlogik för det som ska lösas gemensamt

Ställ frågorna:

- Vilka effekter vill vi uppnå – och hur vet vi om vi lyckas?
- Vad är konsekvensen av våra beslut för nästa nivå i systemet?
- Hur belönar eller motverkar våra styrmodeller samspel?

**Gemensam styrlogik är mer värd än fler styrdokument.**



### 3. Bygg en gemensam kapacitet att agera – inte bara samverka

Det betyder:

- Gemensamma prioriteringar
- Gemensam problembild
- Gemensam handlingskraft
- Gemensamma åtaganden på ledningsnivå (inte bara projektgrupper)

Systemledarskap är förmågan att göra något tillsammans som ingen kan göra ensam.



# 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 organisationer
- Invånare möter flera system

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



**Ni kan alla lyckas var för sig och ändå misslyckas tillsammans.**

**Ert gemensamma ledarskap avgör vilket!**





Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



# Tack!

Petra Svedberg

Direktör, Avdelningen för Demokrati och  
ledarskap

[petra.svedberg@skr.se](mailto:petra.svedberg@skr.se)