

Att styra och stödja välfärd

Sven Siverbo

Historieskrivning

– Moden i organisation och styrning

1970 Planering



1980 Decentralisering



1990 Marknadisering (1.0)



1995 "SAM"



2000 Mätning



2005 Marknadisering (2.0)



2010 Lean



2015 Avbyråkratisering?

Tryck på mer styrning

- Utbud och efterfrågan
- Stor tilltro till styrning
- Ökad komplexitet
- Skandaler
- Uppfattning att det är ansvarslöst att inte styra
- Ökat antal kravställare
- IT-utvecklingen



Tre styrmekanismer

- Resultatstyrning
- Regelstyrning
- Mindre formaliserad styrning

Varför behövs styrning?

- Att få någon att göra något denne annars inte hade gjort
- Konflikter mellan organisatoriska, personliga och professionella mål
- Informera, vägleda, motivera och (faktiskt) tvinga

= "Reducera osäkerhet"

- Men är mer styrning alltid bättre?

Hur det kan se ut ...

Förvaltning Y

- Resultatstyrning
 - 6 uppdrag från KF
 - 22 verksamhetsmål från nämnden
 - 73 indikatorer
- Regelstyrning
 - 9 lagar, förordningar, allmänna råd
 - Tillsyn
 - Reglemente
 - Intern kontroll
 - 5 styrande policys + övriga policys
 - Standardiserade verksamhetsprocesser
 - Rutiner för avvikelserapportering
- Mindre formaliserad styrning
 - Vision
 - Värdegrundsarbete

Förvaltning Z

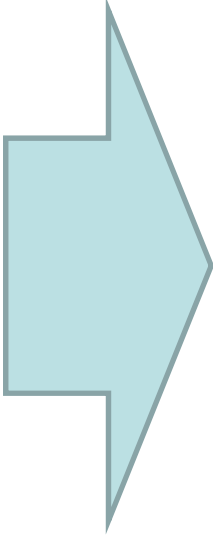
- Resultatstyrning
 - 9 uppdrag från KF
 - 33 verksamhetsmål från nämnden
 - 88 indikatorer
- Regelstyrning
 - 29 lagar
 - Tillsyn
 - Reglemente
 - Intern kontroll
 - 5 styrande policys + övriga policys
 - Standardiserade verksamhetsprocesser
 - Öppna jämförelser
 - Regler för konfliktlösning
- Mindre formaliserad styrning
 - Vision

Vad omfattande styrning kan leda till

- Fullständighet
- Belastning
- Inkonsistens



Vilket i sin tur kan påverka

- Fullständighet
 - **Belastning**
 - Inkonsistens
- 
- Arbetstillfredsställelse
 - Målsäkerhet
 - Processäkerhet
 - **Stress**

Men det kan ju påverkas av ...

- Chefernas **erfarenhet**
- Hur överordnade chefer bedömer sina chefer
 - Rigid eller flexibel **bedömningsstil**
- Vilket **stöd** cheferna har
- Vilket **handlingsutrymme** cheferna har

Metod

- Förstudie
 - Tvärsnittsstudie, bekvämlighetsurval
- Tre fallstudier med fokus på chefer



Trollhättans Stad

- Intervjuer
- Enkät, n=114, 58%

VOLVO

- Intervjuer
- Enkät 2016



**Göteborgs
Stad**

- Intervjuer
- Enkät 2016

Trollhättans Stad

- Alla styrmekanismer finns men regelstyrningen dominerar
- Mestadels uppfattas styrpaketet som logiskt
- Resultatstyrningen är ”i egna händer” och ger förutsättningar för lärande
- Reglerna är både belastande och stödjande
 - Om de är vettiga (delaktighet)
 - Om de går att hitta (!)
- Vana att hantera både belastning och inkonsistenser
- Chefer känner stöd
- Flexibel bedömningsstil
 - Dock stram avseende lagkrav

Vad är överdoserat?

- Det är mycket styrning
 - Och det verkar hanteras olika väl
- Mängden möten
- Administrativt arbete
 - Ibland med koppling till styrning
- Uppdrag från centrala stödfunktioner
 - ”Luftlandsättningar”

Vad omfattande styrning leder till*

- Fullständighet



- Belastning

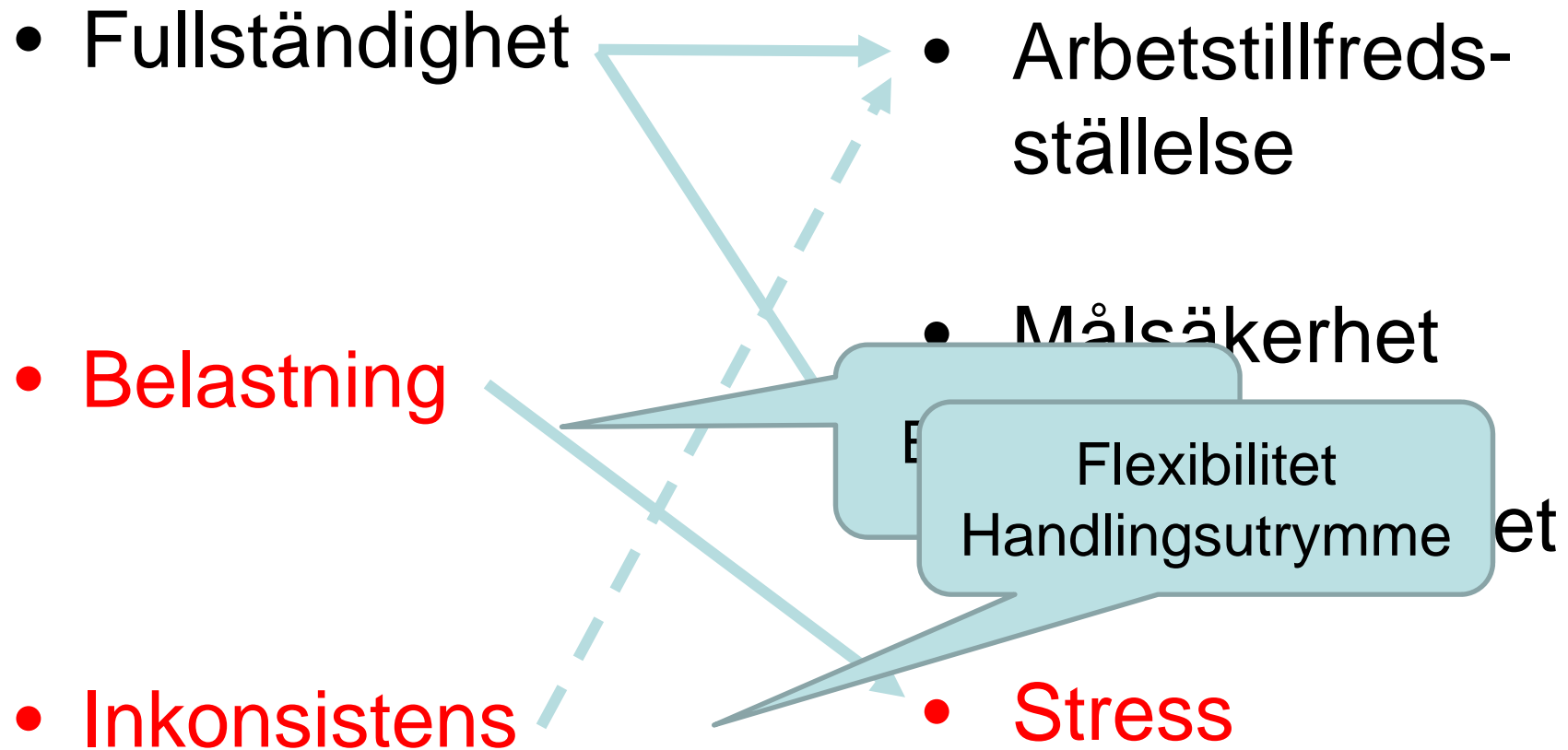


Stöd!?

- Inkonsistens



Vad omfattande styrning leder till*



Hanteringsmetoder

- Buffring
 - Men då måste annat till!
- Stöd
 - Minskar upplevelse av belastning och inkonsistens
- Erfarenhet
 - Minskar sambandet mellan belastning och stress
- Flexibla överordnade och handlingsutrymme åt chefer
 - Annars leder inkonsistens till stress