

Projekt som bidrar till utvecklingen av en tillitsbaserad styrning i staten

MISSIV

DATUM

2018-04-20

ERT DATUM

2017-08-31

DIARIENR

2017/200-5

ER BETECKNING

Fi2017/03341/SFÖ

Regeringen
Finansdepartementet
103 33 Stockholm

Projekt som bidrar till utvecklingen av en tillitsbaserad styrning i staten

Regeringen gav den 31 augusti 2017 Statskontoret i uppdrag att kartlägga projekt som främjar idé- och verksamhetsutveckling vid statliga myndigheter och som bidrar till att utveckla en tillitsbaserad styrning.

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Projekt som bidrar till utvecklingen av en tillitsbaserad styrning i staten* (2018:12).

Tillförordnad generaldirektör Tony Malmberg har beslutat i detta ärende. Utredningschef Marie Uhrwing, utredare Susanne Johansson, föredragande, och utredare Tove Stenman var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Tony Malmberg

Susanne Johansson

Innehåll

	Sammanfattning	7
1	Inledning	11
1.1	Uppdraget till Statskontoret	11
1.2	Vår tolkning av uppdraget	14
2	Kartläggning av idé- och utvecklingsprojekt	19
2.1	Över hälften av myndigheterna driver särskilda idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt	19
2.2	Mest vanligt med projekt hos förvaltningsmyndigheter	21
3	Idé- och utvecklingsprojektens syften	23
3.1	Projekten har oftast flera syften	23
3.2	Projektens syfte varierar mellan olika typer av myndigheter	25
4	Fler projekt när myndigheten känner till tillitsreformen	37
4.1	En stor andel känner till tillitsreformen	37
4.2	Projektens relation till myndigheternas löpande verksamhetsutveckling	38
5	Goda exempel på idé- och utvecklingsprojekt	41
5.1	Projekten syftar till en mer effektiv verksamhet	42
5.2	Flera olika metoder för att utveckla en tillitsbaserad styrning	43
5.3	Viktiga förutsättningar och möjliga risker	46
	Referenser	49

Bilagor

1	Uppdraget	51
2	Goda exempel	55

Sammanfattning

Statskontoret har på uppdrag av regeringen kartlagt projekt som främjar idé- och verksamhetsutveckling vid statliga myndigheter och som kan bidra till att utveckla en tillitsbaserad styrning. I uppdraget har det också ingått att lyfta fram goda exempel som bidrar till en rättssäker och effektiv förvaltning och som kan stärka kunskapsbyggandet i staten.

Vi har utgått från en enkätundersökning riktad till statliga myndigheter och från fallstudier av idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt i sex myndigheter.

Myndigheterna bedriver många projekt

Över hälften av myndigheterna driver särskilda idé- och utvecklingsprojekt som kan bidra till att utveckla en mer tillitsbaserad styrning. De myndigheter som driver projekten finns i alla delar av förvaltningen, men framför allt inom förvaltningsmyndigheterna och på universitet och högskolor. Det är något mindre vanligt med idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom domstolsväsendet.

Stora myndigheter driver projekt i högre grad än små myndigheter. Det är också en större andel myndigheter inom områdena hälso- och sjukvård, miljövård och näringslivstjänster som driver projekt jämfört med myndigheter inom andra verksamhetsområden. Det är minst vanligt med idé- och utvecklingsprojekt inom försvarsområdet.

Projekten syftar ofta till att effektivisera verksamheten och att ta tillvara medarbetarnas kompetens

En stor andel av idé- och verksamhetsutvecklingsprojekten har initierats med flera olika syften. Det vanligaste syftet är att projekten ska effektivisera myndigheternas verksamhet. Andra vanliga syften är att myndigheterna ska

tillvarata medarbetarnas kompetens och erfarenheter i större utsträckning och att minska onödig administration.

Myndigheter som känner till tillitsreformen driver fler idé- och utvecklingsprojekt

En stor andel av myndigheterna känner till regeringens tillitsreform. Vissa myndigheter driver i större utsträckning särskilda idé- och utvecklingsprojekt för att utveckla en tillitsbaserad styrning, jämfört med övriga myndigheter. Det gäller de myndigheter som anger att de har en god kännedom om reformen, eller redovisar ett löpande verksamhetsutvecklingsarbete som präglas av tillit.

Goda exempel på idé- och utvecklingsprojekt

Utiifrån vår kartläggning har vi valt ut och analyserat sex goda exempel på hur myndigheter kan arbeta för att bidra till att utveckla mer av en tillitsbaserad styrning. Dessa projekt har främst syftat till att effektivisera respektive myndighets verksamhet. Projekten har bedrivits i liten skala på myndigheterna och varje projekt har involverat ett begränsat antal personer.

Olika metoder för att bidra till en tillitsbaserad styrning

Projekten har på olika sätt arbetat för att bidra till utvecklingen av en mer tillitsbaserad styrning. Det har främst handlat om att

- renodla styrningen för att öka medarbetarnas handlingsutrymme
- utveckla teambaserade arbetssätt för att ta tillvara medarbetarnas kompetens
- minska onödig administration för att frigöra mer tid till kärnverksamhet och närvarande ledarskap
- utveckla en helhetssyn på processer för att minska ”pinnjakt”
- låta ledningen ge stöd men inte detaljstyra arbetet
- involvera medarbetarna i att genomföra projekten.

Viktiga förutsättningar

Fallstudierna visar att det finns viktiga förutsättningar gör det möjligt för projekten att bli framgångsrika. För att driva ett framgångsrikt idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt krävs det att

- projekten har initierats utifrån tydliga behov
- det finns tydliga mål för projektet
- en extern part bidrar med ett utifrånperspektiv
- det finns möjlighet att avsätta tid för att arbeta med projektet
- myndighetsledningen visar att de förstår att resultaten kan dröja
- projektgruppen har ett starkt mandat och förtroende från myndighetsledningen.

För att driva ett projekt som ska bidra till att utveckla mer av en tillitsbaserad styrning behöver myndigheterna

- betrakta tillit som ett medel snarare än som ett mål i sig
- säkerställa att det finns en tillit mellan medarbetare och chefer redan innan projektet startar.

Möjliga risker

Våra fallstudier visar också att det finns risker i projektens arbete med att bidra till att utveckla en mer tillitsbaserad styrning.

Cheferna får inte backa från ledarskapet

Ett mindre detaljerat regelverk och ett ökat handlingsutrymme kräver att cheferna blir mer närvarande. Då kan de vara ett kompletterande stöd för medarbetarna när medarbetarna behöver det.

Medarbetare kan sakna detaljerade riktlinjer att luta sig mot

Medarbetarna behöver känna att de har tillräcklig kompetens för att hantera det nya ansvaret. Då kan de också känna sig trygga med det ökade handlingsutrymmet.

Glöm inte medarbetarna i uppföljningen

Fallstudierna visar att projekten ofta involverar medarbetarna i att utforma nya arbetssätt, men att de sällan får vara delaktiga i att utforma resultatuppföljningen.

1 Inledning

1.1 Uppdraget till Statskontoret

Regeringen har gett Statskontoret i uppdrag att kartlägga projekt som främjar idé- och verksamhetsutveckling vid statliga myndigheter och som kan bidra till att utveckla en tillitsbaserad styrning. I uppdraget ingår även att lyfta fram goda exempel som bidrar till en rättssäker och effektiv förvaltning och som kan stärka kunskapsbyggandet i staten. Bilaga 1 redogör för uppdraget i detalj.

Regeringen vill utveckla styrningen av den offentliga förvaltningen

Regeringen prioriterar frågan om att utveckla styrningen av den offentliga förvaltningen. Utgångspunkten i detta arbete är att den svenska förvaltningsmodellen utmärks av att det finns en tillit och ett relativt stort delegerat ansvar till myndigheterna.

Regeringen har angett att myndighetsstyrningen ska vara strategisk och verksamhetsanpassad samt utgå ifrån ett helhetsperspektiv med tillit och förtroende som grund.¹ För att öka rättssäkerheten och effektiviteten i den offentliga verksamheten vill regeringen utveckla styrningen så att den fokuserar mer på tillit och tar tillvara medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenheter.² En del i denna utveckling är arbetet med tillitsreformen och att införa en mer tillitsbaserad styrning.³

¹ Prop. 2017/18:1 utgiftsområde 2, s. 85.

² Regeringsbeslut 2017-08-17, Uppdrag att kartlägga hur statliga myndigheter involverar medarbetare från kommunal verksamhet när styr- och stödmaterial tas fram.

³ Se till exempel Statskontoret 2016:26, *Utvecklad styrning – om sammanhållning och tillit i förvaltningen* och Kommittédirektiv 2016:51, Tillit i styrningen.

Statskontoret har tidigare framhållit att myndigheterna har en central roll i arbetet. Statskontoret bedömer också att varje myndighet kan förväntas bedriva arbetet med att utveckla en tillitsbaserad styrning inom ramen för sitt generella ansvar att utveckla verksamheten.⁴

En tillitsbaserad styrning

Med tillitsbaserad styrning menar regeringen en styrning som både tydliggör vad som ska uppnås och ger ett så stort handlingsutrymme som situationen tillåter för den som ska utföra verksamheten. En mer tillitsbaserad styrning fokuserar på helheten och mindre på detaljstyrning.

Tillitsbaserad styrning omfattar även uppföljning och efterhandskontroll. Styrningen ska ge tillräckliga underlag för att medarbetare och chefer ska uppleva att styrningen av verksamheten är både meningsfull och legitim.⁵ En tillitsbaserad styrning förändrar styrrelationen och bygger in inslag av närhet och beroende. Det medför att den styrande kan ha kontroll utan att behöva förlita sig lika mycket på traditionella uppföljnings- och kontrollinstrument jämfört med traditionell styrning.⁶

En styrning med balans mellan mål, kontroll och medarbetarinflytande

På myndigheterna innebär en tillitsbaserad styrning att medarbetarna får ett ökat handlingsutrymme för att vara med och utforma verksamheten för att nå verksamhetens mål. Detta liknar i delar resultatstyrningen så som den utformades i sin mer ursprungliga form.⁷ Resultatstyrningen fokuserar på uppsatta mål och på att delegera ansvar till de som ska utföra arbetet.⁸

Men resultatstyrningen har under de senaste decennierna också kompletterats med andra former för styrning. Dessa andra former har inslag från marknadslika lösningar, som fokuserar på ekonomistyrning, professionellt

⁴ Statskontoret 2016:26.

⁵ Prop. 2017/18:1, utgiftsområde 2, s. 86.

⁶ Statskontoret 2016:26a, *Tillitsbaserad styrning i statsförvaltningen – kan Regeringskansliet visa vägen?*

⁷ Statskontoret 2016:26, s. 60.

⁸ SOU 2007:75, *Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning*.

ledarskap och uppföljning. Dessa inslag samlas ofta inom begreppet New Public Management (NPM).

Forskning visar att fokus ofta hamnar på uppföljning och kontroll när offentlig sektor tillämpar den typen av styrmodeller. Det har fått som följd att mängden administration har ökat på bekostnad av kärnverksamheten i många offentliga verksamheter.⁹

Tillit – en förutsättning för tillitsbaserad styrning

En förutsättning för att bedriva en tillitsbaserad styrning är att det finns tillit mellan de som styr och de som blir styrda. Forskning visar att tillitsbaserad styrning till exempel kräver en tvåvägskommunikation mellan politik och förvaltning. Men alla relationer måste präglas av tillit, inte bara den mellan departement och myndighet, utan även inom myndigheten.¹⁰

Statskontorets tidigare undersökningar visar att det finns en hög grad av tillit i förvaltningen. Det gäller både mellan regeringen och myndigheterna samt inom myndigheterna. Generaldirektörer i myndigheterna uppfattar i hög grad att regeringen visar förtroende för myndigheten. Myndighetscheferna uppfattar att förtroendet är oförändrat eller har ökat under de senaste fyra åren.¹¹

En av våra tidigare undersökningar visar också att det finns en hög grad av tillit bland anställda i statliga myndigheter. Knappt 80 procent av de anställda i staten anser att kollegorna på den egna arbetsplatsen litar på varandra. 86 procent av de anställda i staten upplever att chefen visar tillit till den anställdes förmåga att utföra sitt arbete. Dessa resultat tyder på att tilliten i statsförvaltningen är hög, men den är ändå ännu högre i den privata sektorn, landstingen och i kommunerna.¹² Nivån av tillit varierar också mycket inom olika verksamhetsområden i staten.¹³ Statskontorets analys visar också att

⁹ Ivarsson Westerberg och Forsell (2014) New public administration och administrationssamhället, *Organisation och samhälle* (nr 2), s. 40 ff.

¹⁰ Statskontoret 2016:26, s. 62.

¹¹ Statskontoret (2016), *Myndighetschefernas syn på regeringens styrning*, s.13 och s.26.

¹² Statskontoret 2016:26b, *Tillit på jobbet*, s. 14.

¹³ Statskontoret 2016:26b, s. 16.

medarbetare i staten uppfattar efterhandskontroll försämrar tilliten på jobbet, men att detaljstyrning inte gör det.¹⁴

1.2 Vår tolkning av uppdraget

I arbetet med uppdraget har vi fokuserat på hur myndigheterna arbetar med att utveckla en mer tillitsbaserad styrning i myndigheterna. Projektet har genomförts i två delar.

1. En kartläggning av idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt i statliga myndigheter som kan bidra till en mer tillitsbaserad styrning.
2. En studie av ett urval av idé- och utvecklingsprojekt som har genomförts med tillit som grund och som kan fungera som goda exempel i staten.

Uppdraget fokuserar främst på att kartlägga myndigheternas projekt för att utveckla en mer tillitsbaserad styrning. Hur myndigheterna arbetar med att utveckla en tillitsbaserad styrning varierar. Arbetet kan drivas som en del i av myndigheternas löpande verksamhetsutveckling, men det kan också ske i form av särskilda projekt.

Vi är i första hand intresserade av att kartlägga de projekt som myndigheterna har initierat utifrån regeringens arbete med tillitsreformen. Men vi vet att flera statliga myndigheter även sedan tidigare har initierat projekt med näraliggande inriktning och att vissa myndigheter redan har infört dessa resultatet från dessa projekt i det löpande arbetet. Vi har därför inkluderat även denna typ av projekt i vårt uppdrag.

Den typ av utvecklingsarbete som vi är intresserade av kan också bedrivas inom ramen för myndigheternas ordinarie och löpande verksamhetsutveckling, det vill säga det arbete som myndigheterna enligt myndighetsförordningen ska bedriva.¹⁵ Ett sådant arbete kan antingen bedrivas som en särskild aktivitet eller vara en del i det löpande arbetet.

Det finns många olika former för utvecklingsarbete på myndigheterna, och att de kan vara kopplade till regeringens tillitsreform på olika sätt. Därför

¹⁴ Statskontoret 2016:26b, s. 71.

¹⁵ Myndighetsförordningen (2007:515), 6§.

har vi utgått i från en bred definition av projekt. I vårt arbete har vi valt att fokusera på att fånga initiativ som myndigheterna själva menar att de har tagit för att utveckla sin verksamhet i riktning mot en tillitsbaserad styrning. I enkätundersökningen har vi definierat det som projekt som syftar till att utveckla arbetssätt där medarbetarnas erfarenheter tas till vara, att öka medarbetarnas handlingsutrymme i sitt dagliga arbete eller att utveckla former för att följa upp verksamheten.

Oavsett i vilken form projekten drivs ska de vara förankrade i myndigheten genom att vara beslutade av myndighetens ledning.

Underlag för analysen

Analysen baseras dels på en enkätundersökning riktad till statliga myndigheter, dels på fallstudier av projekt vid sex myndigheter. Inom ramen för fallstudierna har vi genomfört intervjuer, fokusgrupper och tagit del av dokumentation om projekten.

Enkätundersökning till myndigheterna

Enkätundersökningen kartlägger projekten och ger därmed en bild av de statliga myndigheternas arbete med idé- och verksamhetsutveckling som kan bidra till utvecklingen av en tillitsbaserad styrning. I enkäten har vi ställt frågor om myndighetens kännedom om tillitsreformen, om de arbetat med verksamhetsutvecklingsfrågor som går i linje med tillitsreformen samt om det arbete som myndigheterna bedriver för att utveckla en mer tillitsbaserad styrning.

Vi har avgränsat undersökningen till myndigheter med egen personal om minst sex årsarbetskrafter. Enkäten har riktats till myndighetens administrativa chef eller liknande. Totalt skickade vi undersökningen till 291 myndigheter. Vi har fått svar från 235, det vill säga 81 procent av myndigheterna. Av de 56 myndigheter som inte har besvarat undersökningen är två tredjedelar små myndigheter med färre än 100 anställda. I denna grupp har 26 procent valt att inte besvara undersökningen. Motsvarande andel bland medelstora myndigheter är 16 procent och i gruppen stora myndigheter 8 procent.

Vi har analyserat svaren utifrån typ av myndighet, myndighetsstorlek och verksamhetsområde. Typ av myndighet är indelad i tre kategorier: förvalt-

ningsmyndighet, universitet- och högskolor samt domstolar. Analyser utifrån myndighetsstorlek utgår från kategorierna små myndigheter (1–100 anställda), medelstora myndigheter (101–500 anställda) och stora myndigheter (över 501 anställda). Analysen utifrån myndigheters verksamhetsområde följer Cofog-indelningen (*Classifications of the Functions of Government*).¹⁶ Indelningen består av tio områden: allmän offentlig förvaltning, försvar, näringslivsfrågor, miljöskydd, bostadsförsörjning och samhällsutveckling, hälso- och sjukvård, fritidsverksamhet, kultur och religion, utbildning och socialt skydd.

Det finns en viss samvariation mellan typ av myndighet och antal anställda. Exempelvis är domstolar ofta små myndigheter och stora myndigheter är oftare förvaltningsmyndigheter.

Fallstudier av goda exempel

Vi har genomfört fallstudier av sex idé- och utvecklingsprojekt som kan bidra till att utveckla en tillitsbaserad styrning. Vi har definierat goda exempel som de projekt som uppfyller båda följande villkor:

- Projektet kan påvisa goda resultat i förhållande till syftet.
- Projektet har genomförts med tillit som grund.

Projekten har identifierats genom vår enkätundersökning. I urvalet har vi strävat efter att hämta exempel från flera olika typer av verksamheter. Därför har vi i urvalet inkluderat myndigheter som bedriver olika typer av verksamhet, finns inom olika verksamhetsområden och som är olika stora. Projekten är inte ett representativt urval av det arbete som pågår vid myndigheterna, utan beskriver enbart initiativ som vi har bedömt som goda exempel. De valda projekten drivs av följande myndigheter:

- Blekinge tingsrätt
- Centrala studiestödsnämnden (CSN)

¹⁶ Cofog (*Classifications of the Functions of Government*) är ett system som utvecklats av OECD och används för att dela in utgifterna för offentliga verksamheter efter deras funktion eller ändamål. OECD (2017) *Government at a Glance 2017*, Annex c.

- Kriminalvården
- Länsstyrelsen i Skåne
- Skolinspektionen
- Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU)

I fallstudierna analyserar vi projektens syfte, hur arbetet bedrivits och om möjligt vilka resultat som projektet genererat. Genom den samlade analysen av fallstudierna identifierar vi även viktiga förutsättningar och möjliga risker med projekten.

Samråd

Statskontoret har under uppdragets genomförande samrått med Tillitsdelegationen (Fi 2016:03), samt tagit del av Ekonomistyrningsverkets arbete med effektivisering och verksamhetsutveckling.

Projektgrupp

Statskontorets arbete har genomförts av Susanne Johansson (projektledare) och Tove Stenman. En intern referensgrupp har följt genomförandet av projektet.

För datainsamling har Statskontoret tagit hjälp av Ramböll Management Consulting. Ramböll har genomfört enkätundersökningen och studien av goda exempel på Statskontorets uppdrag. Myndigheterna som har deltagit i studien av goda exempel har fått tillfälle att faktagranska relevanta delar av rapporten.

Disposition

I kapitel 2 redovisar vi kartläggningen av idé- och utvecklingsprojekt som kan bidra till att utveckla en tillitsbaserad styrning. I kapitel 3 undersöker vi projektens syfte och hur de varierar mellan olika myndigheter. I kapitel 4 analyserar vi myndigheterna kännedom om tillitsreformen och myndigheternas löpande verksamhetsutveckling.

I kapitel 5 redovisar vi sex goda exempel på projekt som bidrar till att utveckla en tillitsbaserad styrning. Projekten redovisas mer ingående i bilaga 2 i rapporten.

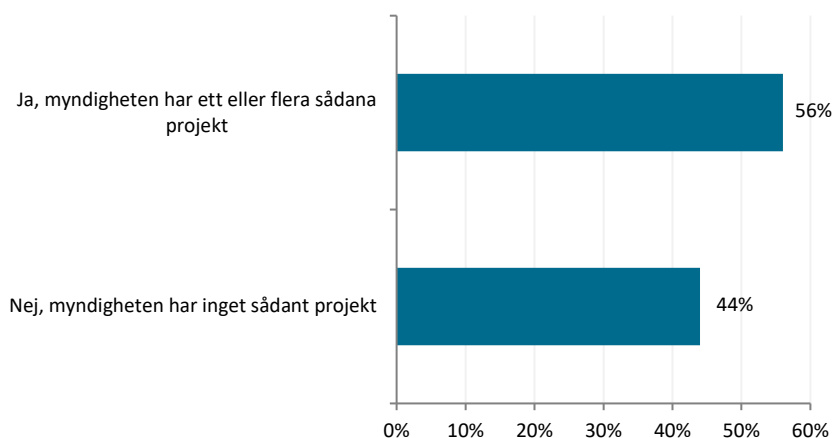
2 Kartläggning av idé- och utvecklingsprojekt

Detta kapitel redovisar kartläggningen av idé- och utvecklingsprojekt som kan bidra till att utveckla en tillitsbaserad styrning. Kapitlet fokuserar på hur vanligt det är att statliga myndigheter bedriver sådana projekt. Genom kartläggningen undersöker vi om och var i staten denna typ av projekt bedrivs.

2.1 Över hälften av myndigheterna driver särskilda idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt

Av de myndigheter som har besvarat undersökningen uppger 56 procent att de driver särskilda idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt som syftar till att utveckla en mer tillitsbaserad styrning (figur 2:1). Vi har frågat efter projekt som myndigheterna har påbörjat eller avslutat under de senaste två åren. Projekten ska också vara förankrade inom myndigheten genom att vara beslutade av myndighetens ledning.

Figur 2:1 Har myndigheten under de två senaste åren startat eller bedrivit idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt som syftar till att utveckla en tillitsbaserad styrning? (procent)



Kommentar: Analysen baseras på de myndigheter som har besvarat frågan. Antal myndigheter=235.

Myndigheterna har sammanlagt redovisat att de bedriver 647 olika projekt.

Projekten har sällan dokumenterats eller utvärderats

Enligt myndigheterna har en fjärdedel (24 procent) av projekten utvärderats på något sätt. Men i arbetet med kartläggningen har vi endast i en handfull fall fått ta del av någon form av dokumentation, exempelvis utvärderingar. Det innebär att vi inte haft möjlighet att övergripande bedöma om projekten har uppnått sina mål eller inte.

En orsak till att många projekt inte har utvärderats är att de ännu inte har avslutats. Av de projekt som myndigheterna har rapporterat har 36 procent avslutats, resten pågår fortfarande i en eller annan form. Av de projekt som avslutats har ungefär en tredjedel utvärderats.

Ofta relativt små projekt

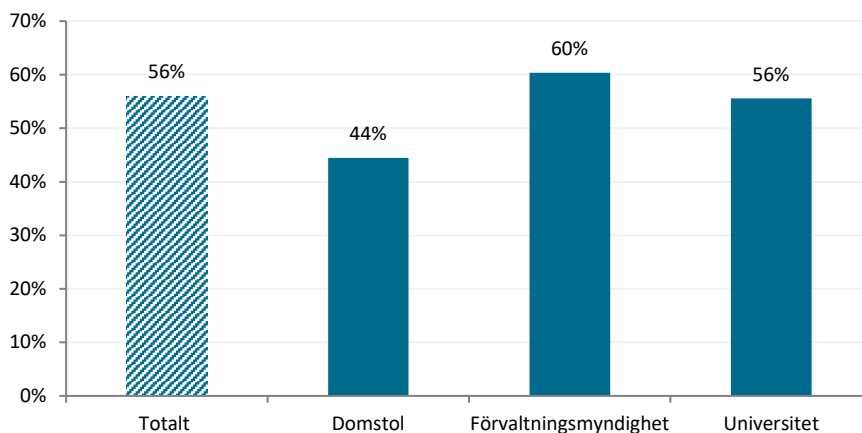
Myndigheternas projekt har oftast genomförts i en mindre skala. För ungefär två tredjedelar av projekten är det färre än 20 personer på myndigheten som är involverade i arbetet.

Studien av goda exempel visar också att projekten i flera fall kan vara pilotprojekt. Det innebär att de inledningsvis testas i mindre skala på en enhet eller en avdelning inom myndigheten.

2.2 Mest vanligt med projekt hos förvaltningsmyndigheter

Det är framför allt förvaltningsmyndigheter som bedriver idé- och utvecklingsprojekt. Av dessa myndigheter uppger 60 procent att de driver särskilda projekt. Men andelen är nästan lika stor (56 procent) i gruppen universitet och högskolor. Bland domstolarna är andelen något lägre – 44 procent uppger att de bedriver projekt (figur 2:2).

Figur 2:2 Andel myndigheter som under de två senaste åren har startat eller bedrivit idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt som syftar till att utveckla en tillitsbaserad styrning – typ av myndighet (procent)



Kommentar: Analysen baseras på de myndigheter som har besvarat frågan. Antal myndigheter=235.

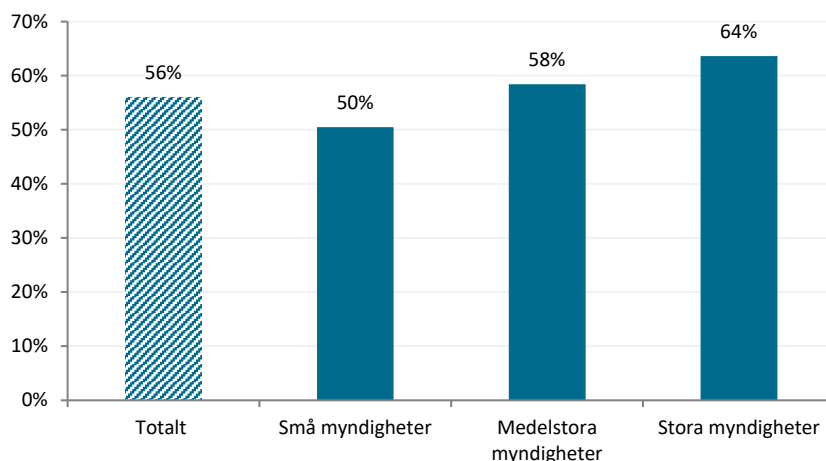
Skillnader mellan verksamhetsområden

Vi kan också se att andelen myndigheter som bedriver projekt varierar mellan de olika verksamhetsområdena. Inom hälso- och sjukvård, miljövard respektive näringslivstjänster svarar cirka 75 procent av myndigheterna att de bedriver idé- och utvecklingsprojekt. Inom försvarsområdet är andelen 30 procent.

Något mer vanligt med projekt vid stora myndigheter

Av de stora myndigheterna, med flera än 500 anställda, uppger 64 procent att de har genomfört idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt. Av de små myndigheterna uppger en något mindre andel att de bedriver särskilda projekt, 50 procent (figur 2:3).

Figur 2:3 Andel myndigheter som under de två senaste åren har startat eller bedrivit idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt som syftar till att utveckla en tillitsbaserad styrning – storlek på myndigheten (procent)



Kommentar: Analysen baseras på de myndigheter som har besvarat frågan. Små myndigheter har 0–100 anställda, medelstora myndigheter har 101–500 anställda och stora myndigheter har fler än 500 anställda. Antal myndigheter=235.

3 Idé- och utvecklingsprojektens syften

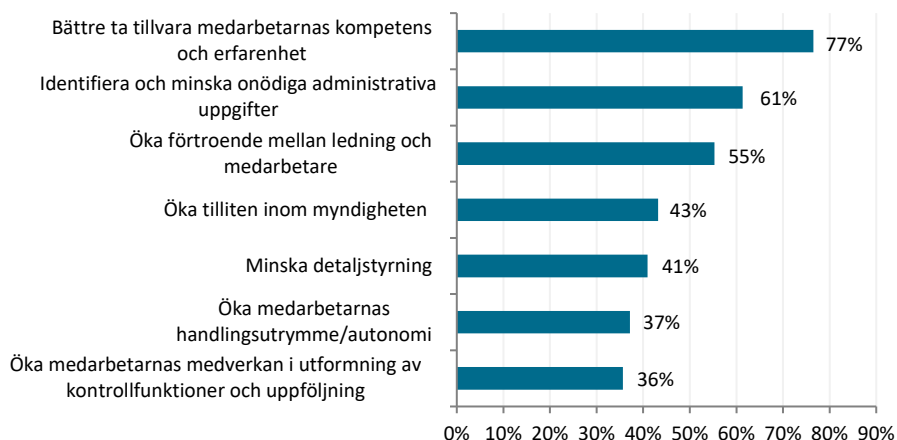
I detta kapitel redovisar vi syftena med myndigheternas idé- och utvecklingsprojekt. Vi undersöker särskilt vilka aspekter av tillitsbaserad styrning som projekten syftar till att utveckla.

3.1 Projekten har oftast flera syften

Mer än tre fjärdedelar (77 procent) av de projekt som myndigheterna redovisat syftar till att bättre ta till vara medarbetarnas kompetens och erfarenheter. Ett annat vanligt syfte är att minska onödig administration (61 procent). Över hälften av projekten syftar till att öka förtroendet mellan ledning och medarbetare (figur 3:1).

En något mindre del av projekten syftar till att minska detaljstyrningen (41 procent), till att öka medarbetarnas handlingsutrymme (37 procent) och till att öka medarbetarnas medverkan i att utforma kontrollfunktioner (36 procent).

Figur 3:1 Syften med de idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt som drivs av myndigheterna (procent) (flera svarsalternativ kan anges)



Kommentar: Frågan lyder ”Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?”. Ett urval av svarsalternativen framgår av figuren. Analysen avser syftena med de projekt som bedrivs vid myndigheter som uppger att de genomfört särskilda idé- och utvecklingsprojekt. Analysen baseras på syftena med de max tre projekt som myndigheterna har beskrivit mer ingående. Antal projekt=246.

Projekten syftar oftast till att effektivisera verksamheten

Myndigheternas projekt syftar på olika sätt till att utveckla en mer tillitsbaserad styrning. Men vi ser också att det allra vanligaste syftet med projekten är att de ska effektivisera verksamheten. Sammantaget syftar 86 procent av projekten till att effektivisera verksamheten. Hälften av alla myndigheter som bedriver projekt anger att de driver minst ett projekt som ska öka effektiviteten.

De projekt som myndigheterna bedriver syftar mer sällan specifikt till att öka rättssäkerheten i förvaltningen. Av de redovisade projekten bedrivs 42 procent i syfte att öka rättssäkerheten.

Projekten har alltid flera syften

Kartläggningen visar att myndigheternas idé- och utvecklingsprojekt alltid har mer än ett syfte.

Vi kan också notera att syftena med projekten samvarierar. Projekt som syftar till att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet syftar ofta också till att öka medarbetarnas handlingsutrymme och till att minska detaljstyrning. En annan typ av projekt kombinerar syften som handlar om att öka förtroendet på arbetsplatsen och arbeta med ledarskapsfrågor.

Myndigheterna ser att projekten bidrar till att utveckla processer och resultat

Myndigheten bedömer ofta att projekten är positiva för myndighetens utveckling. Myndigheterna ser att de bidrar till att förbättra interna arbetssätt, exempelvis genom att skapa tydligare processer och ansvarsförhållanden. Projekten har också resulterat i att arbetet kan bedrivas mer sömlöst och flexibelt. Myndigheterna bedömer också att projekten bidrar till att förbättra verksamhetens resultat. Myndigheterna lyfter fram exempel som att effektiviteten ökar och att handläggningstiderna minskar.

3.2 Projektens syfte varierar mellan olika typer av myndigheter

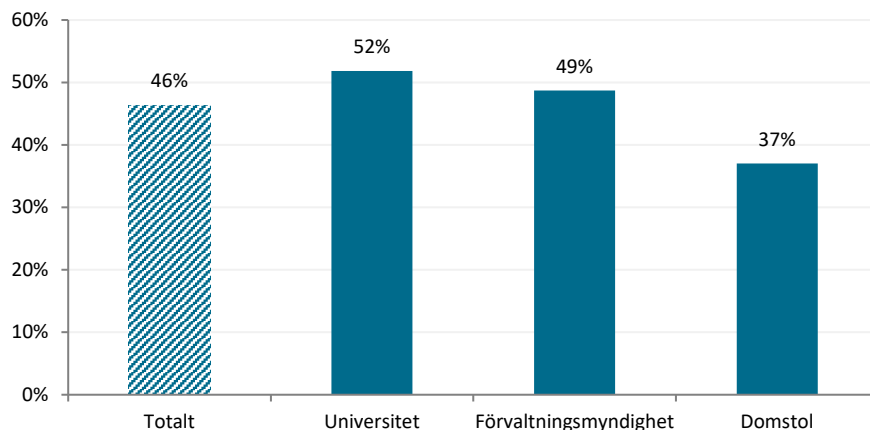
Syftena med idé- och utvecklingsprojekten varierar mellan olika typer av myndigheter och beroende på myndighetens storlek. Projekt som syftar till att utveckla delar av en tillitsbaserad styrning drivs oftare av förvaltningsmyndigheter och universitet jämfört med domstolar. Vi kan också notera att myndigheter som hör till verksamhetsområdet försvar inte har bedrivit något projekt som syftar till att utveckla någon del av en tillitsbaserad styrning.

Bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens

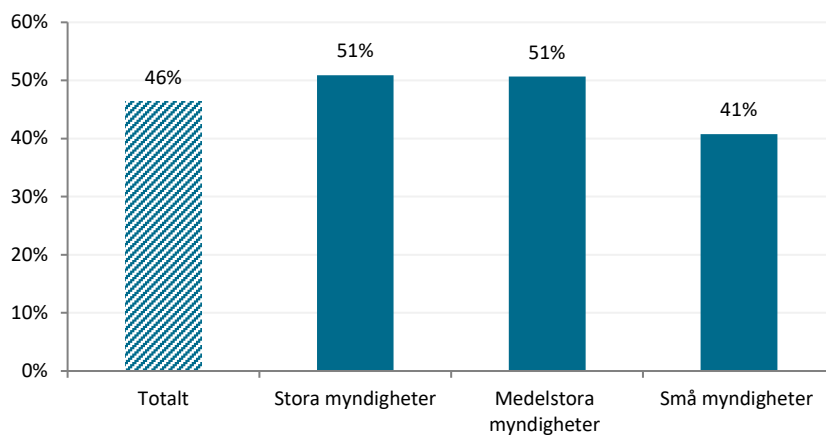
Ungefär hälften av universitet och förvaltningsmyndigheter har projekt som syftar till att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens. En dryg tredjedel av domstolarna bedriver också sådana projekt (figur 3:2a).

Vi ser också att det är vanligare att stora och medelstora myndigheter bedriver denna typ av projekt jämfört med små myndigheter (figur 3:2b). Över hälften av myndigheter inom verksamhetsområdena utbildning, hälso- och sjukvård och näringslivstjänster driver projekt som syftar till att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens. Andelen är lägst inom verksamhetsområdet försvar med 10 procent av myndigheterna.

Figur 3:2a Projekt som syftar till att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:2b Projekt som syftar till att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens, andel utifrån myndighetens storlek (procent)



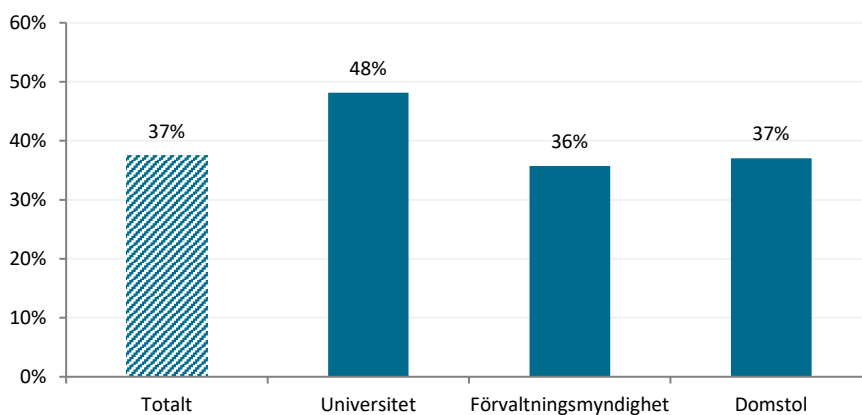
Kommentar: Frågan lyder "Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?". Antal myndigheter=235.

Identifiera onödiga administrativa uppgifter

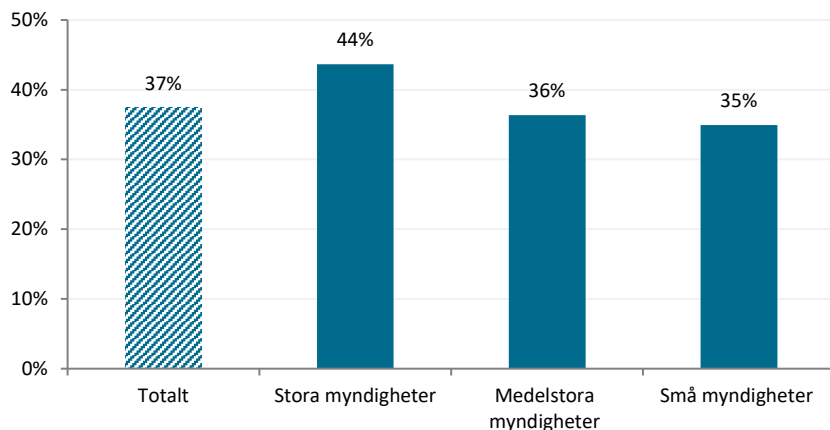
Universiteten är den grupp av myndigheter som i störst utsträckning driver projekt som syftar till att identifiera onödiga administrativa uppgifter för personalen (figur 3:3a). Sådana projekt drivs oftare av de stora myndigheterna än av de små (figur 3:3b).

Myndigheter inom verksamhetsområdena miljövard respektive utbildning driver sådana projekt i högre utsträckning jämfört med myndigheter inom andra områden.

Figur 3:3a Projekt som syftar till att identifiera onödig administration, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:3b Projekt som syftar till att identifiera onödig administration, andel utifrån myndighetens storlek (procent)



Kommentar: Frågan lyder ”Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?”. Antal myndigheter=235.

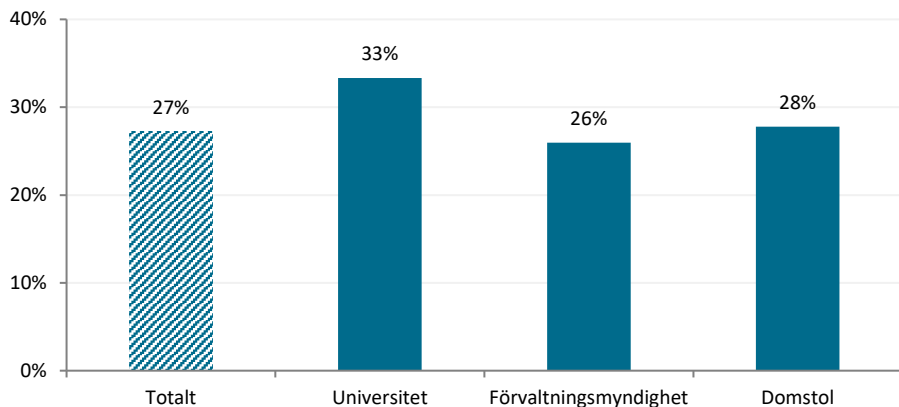
Inget stort behov av att specifikt utveckla tillit

Vår kartläggning visar att projekten mer sällan syftar till att öka tilliten inom myndigheten (figur 3:4a). Statskontoret har tidigare visat att det redan finns en hög tillit i statliga myndigheter.¹⁷ Eftersom tilliten är relativt hög antar vi att myndigheterna generellt sett uppfattar att den typen av projekt inte behövs i lika stor utsträckning som andra typer av projekt.

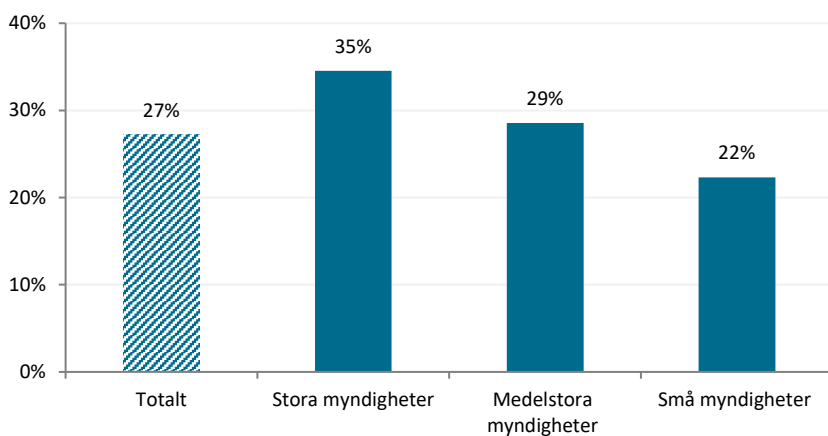
Det något mer vanligt att projekten drivs av universitet jämfört med övriga typer av myndigheter. Stora myndigheter bedriver projekt för att öka tilliten i något större utsträckning jämfört med små myndigheter (figur 3:4b).

¹⁷ Statskontoret 2016:26b, s. 14.

Figur 3:4a Projekt som syftar till att öka tilliten på myndigheter, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:4b Projekt som syftar till att öka tilliten på myndigheter, andel utifrån myndighetens storlek (procent)



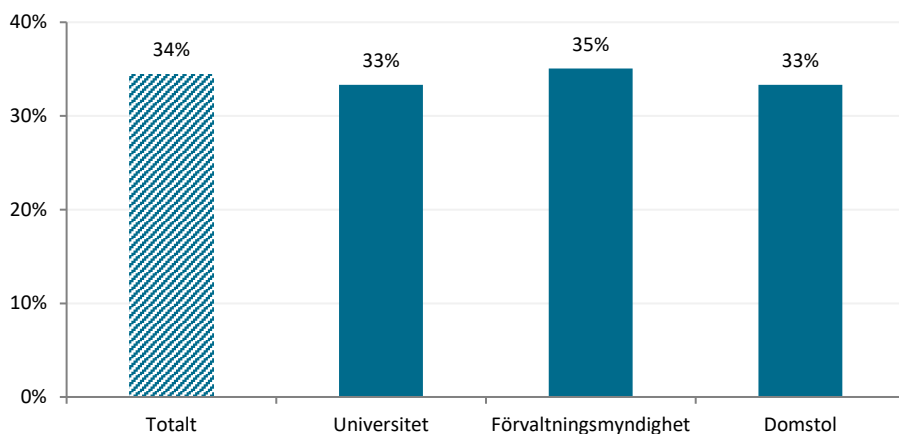
Kommentar: Frågan lyder ”Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?”. Antal myndigheter=235.

Öka förtroendet mellan ledning och medarbetare

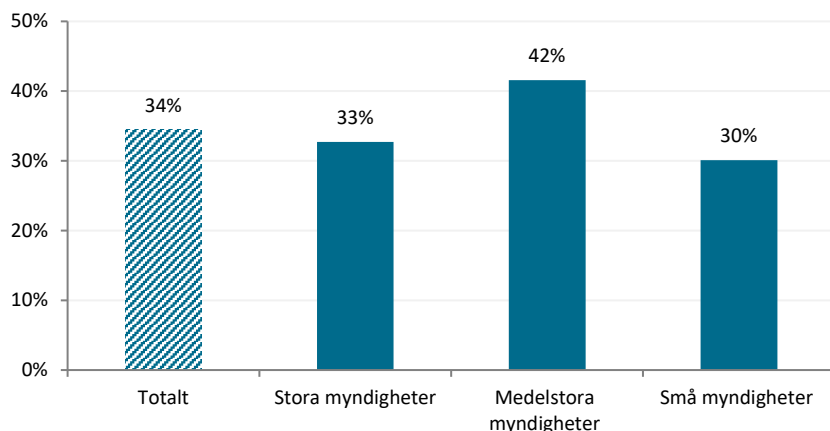
Medelstora myndigheter, med mellan 101 och 500 anställda, är de myndigheter som oftast bedriver projekt för att öka förtroendet mellan ledning och medarbetare (figur 3:5b).

Inom verksamhetsområdena hälso- och sjukvård, bostadsförsörjning och samhällsuppbyggnad samt miljövård har hälften av myndigheterna genomfört den här typen av projekt.

Figur 3:5a Projekt som syftar till att öka förtroendet mellan ledning och medarbetare, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:5b Projekt som syftar till att öka förtroendet mellan ledning och medarbetare, andel utifrån myndighetens storlek (procent)



Kommentar: Frågan lyder ”Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?”. Antal myndigheter =235.

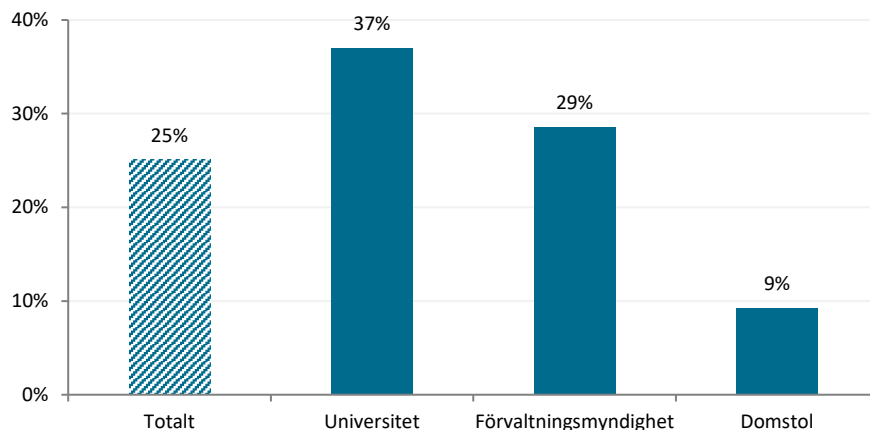
Mindre fokus på detaljstyrning och kontroll

Projekt som fokuserar på detaljstyrning, att öka medarbetarnas handlingsutrymme och att ge medarbetarna inflytande över utformningen av kontrollfunktioner bedrivs mer sällan jämfört med projekt som syftar till att ta till vara medarbetarnas kompetens. Vi kan se att ungefär 20 procent av myndigheterna driver denna typ av projekt.

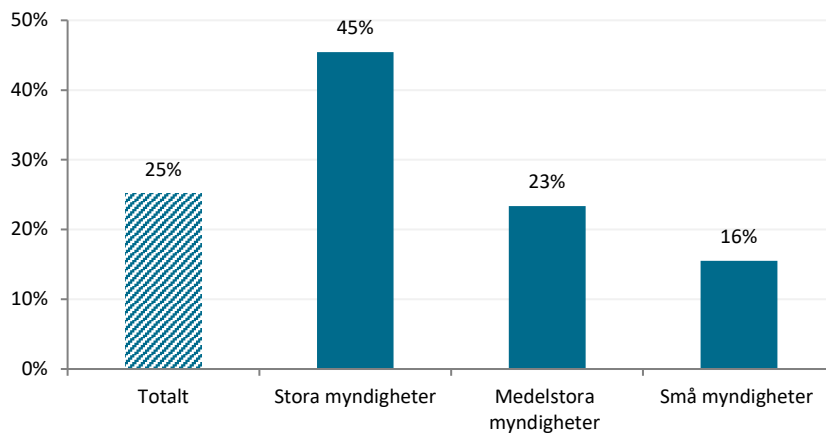
Minskad detaljstyrning

Var fjärde myndighet driver projekt som syftar till att minska detaljstyrningen i verksamheten (figur 3:6a). Projekten är betydligt vanligare i universitetsvärlden jämfört med bland domstolarna. Det är också vanligare att bedriva arbete för att minska detaljstyrningen i de stora myndigheterna jämfört med de små. 45 procent av myndigheter med fler än 500 anställda bedriver den här typen av projekt och 16 procent av myndigheterna med färre än 100 anställda (figur 3:6b).

Figur 3:6a Projekt som syftar till minskad detaljstyrning, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:6a Projekt som syftar till minskad detaljstyrning, andel utifrån myndighetens storlek (procent)

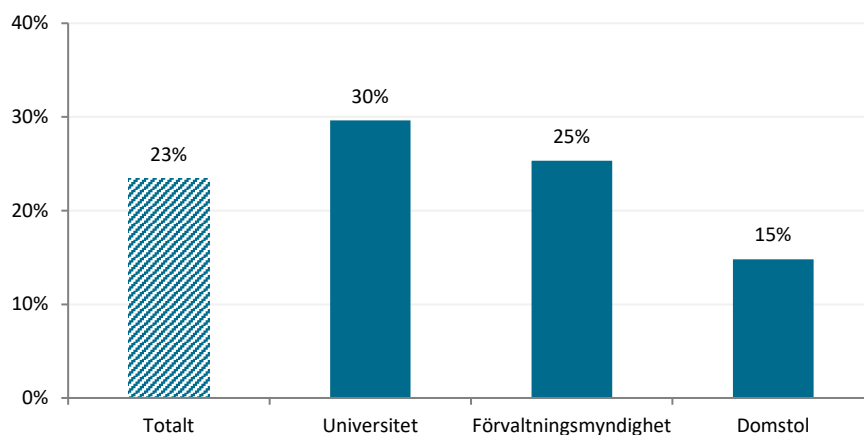


Kommentar: Frågan lyder "Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?". Antal myndigheter=235.

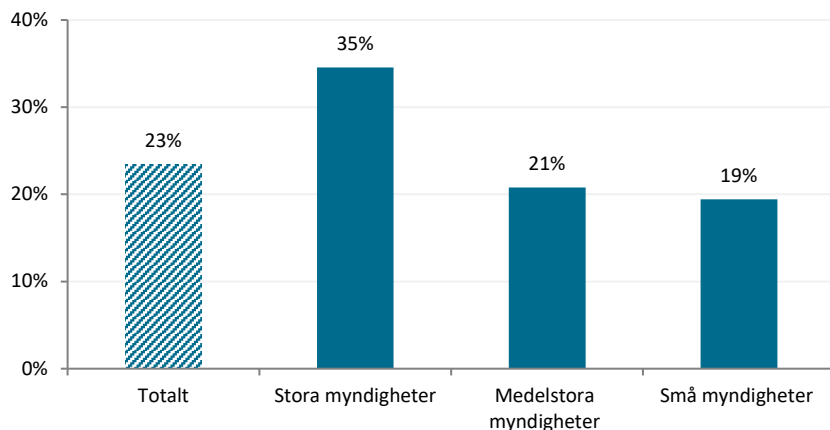
Öka medarbetarnas handlingsutrymme och autonomi

Förvaltningsmyndigheter och universitet bedriver i högre utsträckning projekt för att öka medarbetarnas handlingsutrymme och autonomi jämfört med domstolar (figur 3:7a). Vi ser också att denna typ av projekt oftare bedrivs i stora myndigheter. 35 procent av de stora myndigheterna uppger att de bedriver den här typen av projekt. Bland de små och medelstora myndigheterna är motsvarande andel cirka 20 procent (figur 3:7b).

Figur 3:7a Projekt som syftar till att öka medarbetarnas handlingsutrymme och autonomi, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:7b Projekt som syftar till att öka medarbetarnas handlingsutrymme och autonomi, andel utifrån myndighetens storlek (procent)



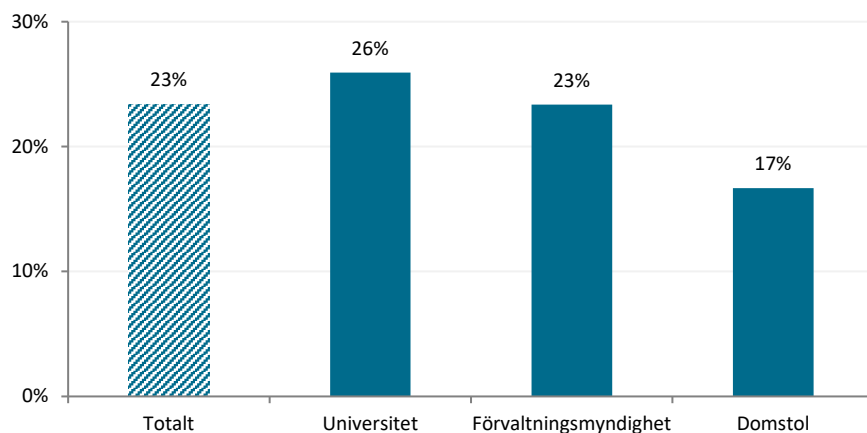
Kommentar: Frågan lyder ”Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?”. Antal myndigheter=235.

Öka medarbetarnas medverkan i att utforma kontrollfunktioner och uppföljning

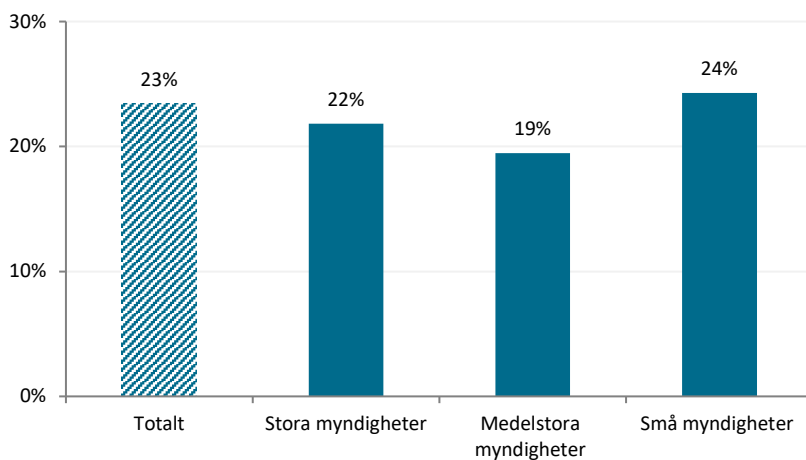
Drygt 20 procent av myndigheterna har genomfört projekt för att öka medarbetarnas medverkan i att utforma kontroll och uppföljning (figur 3:8a). Vi kan inte se några stora skillnader mellan i vilken utsträckning olika typer och grupper av myndigheter bedriver den här typen av projekt (figur 3:8b visar andelar för de olika storleksgrupperna). Domstolar driver denna typ av projekt i något mindre utsträckning jämfört med övriga myndigheter.

Ungefär hälften av myndigheterna inom verksamhetsområdet miljövard bedriver den här typen av projekt. Inom försvarsområdet är det inga myndigheter som driver projekt för att öka medarbetarnas medverkan i att utforma kontroll och uppföljning.

Figur 3:8a Projekt som syftar till att öka medarbetarnas medverkan i utformning av kontrollfunktioner/uppföljning, andel per typ av myndighet (procent)



Figur 3:8b Projekt som syftar till att öka medarbetarnas medverkan i utformning av kontrollfunktioner/uppföljning, andel utifrån myndighetens storlek (procent)



Kommentar: Frågan lyder ”Vilka huvudsakliga syften har respektive idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt inom de senaste två åren haft?”. Antal myndigheter=235.

4 Fler projekt när myndigheten känner till tillitsreformen

Idé- och utvecklingsprojekten som myndigheterna har initierat kan vara en följd av regeringens tillitsreform, men det kan också vara sådana som myndigheterna har initierat av andra skäl. Vi har undersökt i vilken utsträckning myndigheterna känner till regeringens arbete med tillitsreformen för att få en bild av utgångspunkten för myndigheternas arbete med idé- och utvecklingsprojekten. Vi har också undersökt projektens relation till myndigheternas verksamhetsutveckling i övrigt.

4.1 En stor andel känner till tillitsreformen

Av de myndigheter som har besvarat undersökningen uppger 87 procent att de känner till reformen. Däremot varierar myndigheternas uppfattning om vad reformen innebär. Av de svarande uppger 37 procent att de har en god bild av reformen, medan ungefär 50 procent svarar att de har en mer begränsad bild. En mindre andel (13 procent) uppger att de helt saknar kunskap om tillitsreformen.

Tillitsreformen är mer känd bland stora än bland små myndigheter. Universitet och högskolor samt förvaltningsmyndigheter känner till reformen i högre utsträckning än domstolarna.

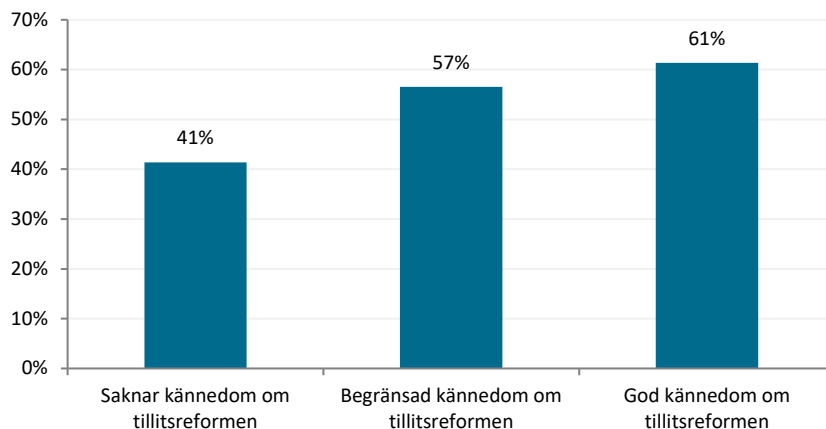
Mer vanligt med projekt om myndigheten känner till tillitsreformen

En knapp femtedel av myndigheterna (19 procent) anger att de har startat särskilda projekt som en följd av regeringens reform. Analysen visar också att det finns en viss samvariation mellan myndighetens kännedom om arbetet med tillitsreformen och om myndigheten driver särskilda idé- och utvecklingsprojekt.

Myndigheter som menar att de har en god kännedom om tillitsreformen uppger i högre grad att de bedriver särskilda idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt, jämfört med de myndigheter som saknar kännedom om reformen. Bland de med god kännedom är det 61 procent av myndigheterna som

bedriver projekt, medan motsvarande andel i gruppen som saknar kännedom är 41 procent (figur 4:1).

Figur 4:1 Myndigheter som under de två senaste åren har startat eller bedrivit idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt som syftar till att utveckla en tillitsbaserad styrning – kännedom om tillitsreformen (procent)



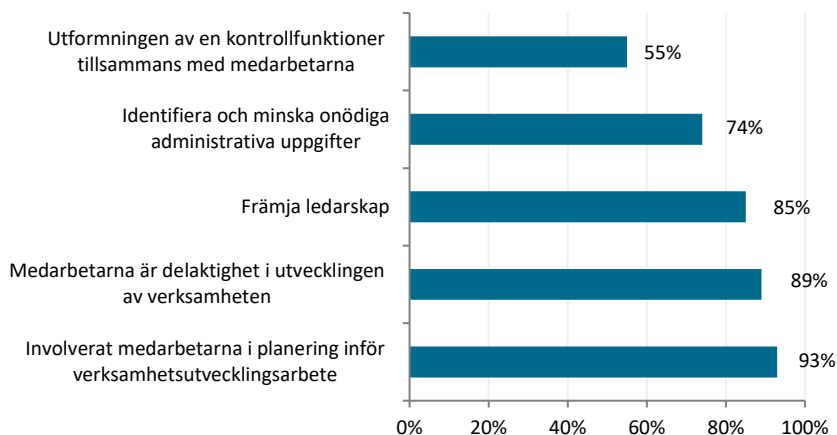
Kommentar: Analysen baseras på de myndigheter som har besvarat undersökningen. Antal myndigheter=235.

4.2 Projektens relation till myndigheternas löpande verksamhetsutveckling

Vi har frågat myndigheterna vad som kännetecknar deras löpande verksamhetsutveckling. Vi har sedan jämfört svaren med komponenter som vanligen ingår i en tillitsbaserad styrning. Vanligast är att myndigheterna involverar medarbetarna i planeringen inför verksamhetsutvecklingsarbetet och att medarbetarna är delaktiga i utvecklingen av verksamheten (figur 4:2).

En stor andel myndigheter anger även att de arbetar med att främja ledarskapet (85 procent) och att ta bort onödig administration (74 procent). En något mindre andel (55 procent) anger att de utformar kontrollfunktioner tillsammans med medarbetare.

Figur 4:2 Syften som utmärker myndighetens löpande verksamhetsutveckling (procent)



Kommentar: Frågan lyder "I denna enkät skiljer vi mellan idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt och löpande verksamhetsutvecklingsarbete. Har myndigheten under de senaste två åren arbetat med att följande?" Antal myndigheter=232.

Tillitsbaserad löpande verksamhetsutveckling och idé- och utvecklingsprojekt går hand i hand

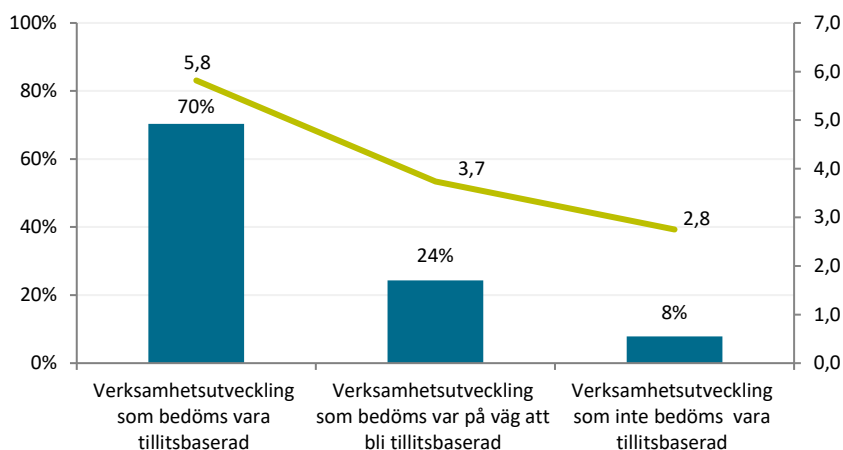
Myndigheter som har en tillitsbaserad löpande verksamhetsutveckling har samtidigt fler idé- och utvecklingsprojekt. Det talar för att den tillitsbaserade styrningen får genomslag i flera delar av myndigheternas arbete samtidigt, och att de olika utvecklingsarbetena går hand i hand.

Vi har delat in myndigheternas löpande verksamhetsutveckling i tre kategorier: tillitsbaserad, på väg att bli tillitsbaserad, och inte tillitsbaserad.¹⁸

¹⁸ Av den vänstra axeln framgår andelen i av myndigheterna som bedriver en verksamhetsutveckling som utmärks av tillit. Myndigheter som bedriver en verksamhetsutveckling som utmärks av minst fyra av de kriterier som redovisas i figur 3:3 bedömer vi har verksamhetsutveckling som utmärks av tillit. Om myndigheten uppfyller två eller tre av kriterierna bedömer vi att verksamhetsutvecklingen de är på väg mot en tillitsbaserad styrning. Om myndighetens verksamhetsutveckling utmärks av ett eller inget av kriterier har vi bedömt att myndigheten inte har en tillitsbaserad verksamhetsutveckling. Av den högra axeln framgår antalet projekt som myndigheter i genomsnitt bedriver i respektive kategori.

När vi jämför kategorierna med det genomsnittliga antalet idé- och utvecklingsprojekt ser vi en samvariation (figur 4:3). De myndigheter som har en tillitsbaserad löpande verksamhetsutveckling har i genomsnitt mer än dubbelt så många idé- och utvecklingsprojekt än de myndigheter som inte har en tillitsbaserad löpande verksamhetsutveckling.

Figur 4:3 Andel myndigheter som startat idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt och genomsnittligt antal projekt fördelade på verksamhetsutvecklingsmognad kopplad till tillitsbaserad styrning



Kommentar: I figuren redovisas det genomsnittliga antalet projekt i myndigheter i förhållande till i vilken grad myndigheternas verksamhetsutveckling har bedömts vara tillitsbaserad. Den vänstra axeln visar andel myndigheter och den högra axeln antal projekt. Antal myndigheter=232.

5 Goda exempel på idé- och utvecklingsprojekt

Enligt vårt uppdrag ska vi lyfta fram goda exempel på hur myndigheter kan arbeta för att bidra till att utveckla en mer tillitsbaserad styrning. Dessa är belysande exempel på hur myndigheter kan arbeta med denna typ av verksamhetsutvecklingsfrågor.

Vi har valt ut sex projekt från kartläggningen som vi bedömer kan påvisa goda resultat i förhållande till syftet och som har genomförts med tillit som grund. Projekten beskrivs ingående i bilaga 2.

- Blekinge tingsrätt har genomfört ett projekt utifrån metoden Result Oriented Management (ROM) som har syftat till att bland annat minska den samlade övertiden och komma tillrätta med arbetsmiljörelaterade problem.
- Centrala studiestödsnämnden (CSN) har genomfört ett projekt på avdelningen Utbetalningar, som har syftat till att korta väntetiderna för målgruppen.
- Kriminalvårdens projekt, Bra byråkrati, har syftat till att identifiera onödiga moment i kriminalvårdsinspektörernas arbete för att ge bättre förutsättningar för ett närvarande ledarskap.
- Länsstyrelsen i Skåne har genomfört ett projekt på myndighetens rättsenhet med syfte att bland annat effektivisera handläggningen av plan- och byggärenden.
- Skolinspektionen har genomfört ett projekt inom ramen för myndighetens tillsynsverksamhet med syfte att effektivisera myndighetens hantering av anmälningsärenden.
- Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) har genomfört ett projekt inom området vetenskapliga kunskapsluckor som har syftat till att effektivisera myndighetens arbete inom området, både för att förbättra för egna medarbetare och för externa forskare.

5.1 Projekten syftar till en mer effektiv verksamhet

Myndigheterna genomför idé- och verksamhetsutvecklingsprojekt i huvudsak för att effektivisera verksamheten, även om det är vanligt att projekten har flera syften. Detta framgår i enkätundersökningen som vi redovisar i kapitel 2 och 3. Alla sex projekt vi valt ut har syftat till att uppnå en mer effektiv verksamhet.

Myndigheterna har tagit initiativ till projekten för att möta både externa och interna behov. Fyra projekt har i huvudsak handlat om att effektivisera verksamheten för att öka kvaliteten i arbetet gentemot myndighetens målgrupp. Det gäller projekten på CSN, Länsstyrelsen i Skåne, SBU och Skolinspektionen. Två projekt har primärt syftat till att komma till rätta med interna behov om bland annat arbetsmiljö. Det gäller projekten vid Blekinge tingsrätt och Kriminalvården.

Avslutade projekt uppvisar positiva resultat

Fem av de sex projekten är avslutade och uppvisar positiva resultat i förhållande till sitt syfte.

- Blekinge tingsrätt har genom projektet helt arbetat bort den samlade övertiden på myndigheten, utan att anställa mer personal och utan att öka mängden ärenden som myndigheten ska hantera.
- CSN:s projekt inom avdelningen Utbetalningar ledde till att den samlade ledtiden för kunderna minskade med cirka fem dagar per ärende.
- Rättsenheten på Länsstyrelsen i Skåne län minskade den samlade ärendebalansen, och ökade antalet ärenden som varje handläggare kan hantera.
- Skolinspektionen har genom projektet effektiviserat hanteringen av anmälningsärenden, vilket har gjort att de kan hantera en större mängd ärenden med samma personalstyrka utan att minska kvaliteten.
- SBU upplever att projektet har effektiviserat och förenklat arbetet med att kartlägga vetenskapliga kunskapsluckor.

Projektet på Kriminalvården pågår fortfarande och har ännu inte utvärderats. Men utifrån resultaten hittills bedömer vi att projektet kan bidra med lärande inom verksamheten.

Projekten har bedrivits i liten skala, men med ambition att spridas

Projekten som vi har studerat har bedrivits i liten skala på myndigheterna och projekten har involverat ett begränsat antal personer. Resultaten har också i ett första skede påverkat ett mindre antal personers arbete. Men i ett par av projekten finns det redan planer på att sprida resultaten vidare inom respektive myndighet.

5.2 Flera olika metoder för att utveckla en tillitsbaserad styrning

Projekten har tillämpat olika metoder och tillvägagångssätt. Samtliga har bidragit till att utveckla en tillitsbaserad styrning i myndigheterna.

Renodlad styrning för att öka handlingsutrymmet

Flera projekt har haft inslag om att se över den samlade styrningen och att renodla regler och riktlinjer. Ett exempel är projektet på Skolinspektionen. Det handlade om att utveckla styrdokument och metodstöd för processen för anmälningssärenden, framför allt genom att revidera detaljerade skrivningar i den handbok som handläggarna använder. Syftet var att öka handlingsutrymmet för de enskilda handläggarna. Projektet anpassade också riktlinjer efter olika typer av ärenden.

Men styrningen kan också renodlas på andra sätt än genom att plocka bort riktlinjer, det kan räcka med att ändra förhållningssättet till dem. På CSN handlade exempelvis en del i arbetet med att minska handläggningstiderna om att förändra synen på handboken. Medarbetarna ska nu i högre grad se den befintliga handboken som ett stöd i handläggningen i stället för som en checklista över obligatoriska aktiviteter. Det har gett handläggarna större utrymme att själva avgöra hur de bäst agerar i enskilda ärenden. Det kan till exempel handla om att kontakta en sökande per telefon i stället för via e-post.

Helhetssyn istället för ”pinnjakt”

Flera av projekten har utvecklat arbetssätt för att överbrygga stuprör och i högre grad se till hela ärendeprocesser. Vi ser att flera projekt har utvecklat en helhetssyn på verksamheten genom att tillsammans med medarbetare kartlägga olika processer, ofta utifrån modeller som *lean* eller ständiga förbättringar.

Ett exempel är CSN som har arbetat med att utveckla sättet som de hanterar ärenden på. Tidigare delade de upp en persons ärende i flera aktiviteter som sedan kunde tillfalla olika handläggare. Det bidrog till ett ”pinnjaks”-beteende, där resultatmätningen enbart såg till antalet ärenden och inte till kvaliteten i ärendehantering utifrån målgruppens perspektiv.

Projektet utvecklade arbetssättet så att en handläggare i stället arbetade med hela den sökandes ärende. Det gjorde att handläggarna kunde förstå den sökandes behov bättre, och snabbt sätta sig in i ärendet igen om det kom in kompletterande frågor eller handlingar till myndigheten. Avdelningen kompletterade också resultatmätningen för att även fånga upp andra aspekter än antalet hanterade ärenden.

Minskad administration för utökad tid för kärnverksamhet och ledarskap

Flera projekt har handlat om att renodla och tydliggöra arbetsuppgifter och roller. Syftet har varit att säkerställa att medarbetare ägnar sig åt kärnverksamheten och att chefer har bättre förutsättningar att vara ett närvarande stöd i verksamheten. Projekten har kunnat identifiera en mer ändamålsenlig arbetsfördelning genom att kartlägga arbetsprocesser och arbetssätt. Ett exempel är Länsstyrelsen i Skåne län som flyttade administrativt stöd och resurser närmare medarbetarna så att de kunde ägna sig mer åt kärnuppgiften.

Ett annat exempel är Kriminalvårdens projekt som syftade till att frigöra tid för ett mer närvarande ledarskap genom att minska bland annat administrativa arbetsuppgifter för chefer. Utvecklingsarbetet fokuserade särskilt på att identifiera onödiga arbetsuppgifter som hindrade första linjens chefer att stötta sina medarbetare.

Teambaserade arbetssätt för att ta tillvara kompetens

Flera projekt har handlat om att utveckla teambaserade arbetssätt, till exempel att låta flera handläggare dela på ansvaret för enskilda ärenden. Det kan vara ett sätt för myndigheten att ta tillvara medarbetarnas samlade kompetens i högre grad och minska detaljstyrning av medarbetarna.

En del i projektet som SBU har genomfört har varit att utveckla ett teambaserat arbetssätt för att hantera uppdraget om att kartlägga vetenskapliga kunskapsluckor. Det nya arbetssättet innebär att medarbetarna i högre grad utnyttjar varandras kompetens i stället för att stämma av många problem och frågor med chefen.

Även på Länsstyrelsen i Skåne län arbetar handläggarna efter projektet mer i team än tidigare. Tidigare arbetade handläggarna enskilt med att hantera och bereda beslut. Nu arbetar de mer teambaserat och är tematiskt indelade i grupper om tre till fyra personer som ansvarar gemensamt för en mängd ärenden. Det har lett till mindre stress och en möjlighet för handläggarna att utveckla sin kompetens inom respektive område.

Ledningen har gett stöd men inte detaljstyr

Projektgrupperna har haft ett tydligt mandat från ledningen att driva projekten efter egna bedömningar. Den närmsta chefen har ofta varit ett närvarande stöd, men inte närmare styrt projektens verksamhet.

På SBU säkerställde exempelvis avdelningschefen inledningsvis att ledningen och medarbetarna hade en gemensam bild av projektets mål. Därefter fick medarbetarna fria tyglar att granska den dåvarande organiseringen, diskutera utvecklingsbehov och komma med förslag på vad som skulle kunna förändras. Medarbetarna fick också ta fram nya roller och rollbeskrivningar. Under hela processen var det medarbetarna som drev arbetet medan avdelningschefen hade en samordnande roll.

Projekten har involverat medarbetarna

Projekten har i hög grad involverat medarbetarna i diskussioner om vilket problem som projektet ska lösa och vilka lösningar som skulle kunna åtgärda problemet. Samtliga projekt som åtminstone till en del har handlat om att utveckla arbetsprocesserna har utgått från medarbetarnas syn på verksamheten och vad de anser fungerar bra respektive mindre bra.

I flera projekt har arbetet gått ut på att utveckla nya arbetssätt. På SBU, CSN, Bleking tingsrätt och Länsstyrelsen i Skåne län har medarbetarna som omfattas av förändringen fått vara delaktiga i arbetet. De har fått beskriva vilka utmaningar och problem de möter i vardagen. De har också varit delaktiga i och tagit ansvar för att införa nya metoder och arbetssätt.

Våra exempel visar också att vissa myndigheter i samband med projekten har arbetat för att skapa nya och permanenta strukturer. Då har de involverat medarbetare i den löpande verksamhetsutvecklingen i högre grad efter att projektet har avslutats. SBU har som exempel infört löpande avstämningar med medarbetarna som arbetar med vetenskapliga kunskapsluckor. Även Blekinge tingsrätt har byggt in strukturer för att involvera medarbetarna i verksamhetsutvecklingen genom att införa metoden ständiga förbättringar i samband med projektet.

5.3 Viktiga förutsättningar och möjliga risker

Fallstudierna av de sex projekten visar att det finns vissa viktiga förutsättningar som möjliggör för projekten att bli framgångsrika. Vidare visar fallstudierna också på möjliga risker i projekten.

Viktiga förutsättningar

De viktiga förutsättningarna som krävs handlar både om förutsättningar som gäller för alla former av utvecklingsprojekt, och om förutsättningar för projekt som vill utveckla mer av en tillitsbaserad styrning.

Förutsättningar att driva utvecklingsprojekt

Projekten visar hur viktigt det är att följande grundläggande förutsättningar för att driva utvecklingsprojekt är på plats för att lyckas.

- Projekten har initierats utifrån tydliga behov. De har i stor utsträckning syftat till att komma tillrätta med ett konkret problem som både medarbetare och chefer känner väl till.
- Det har funnits tydliga mål för projekten. Det har skapat en riktning för projektarbetet och förtydligat förväntningarna bland medarbetarna.

- I ett par av exemplen har det varit till stor hjälp att involvera en extern part. Det har gett ett utifrånperspektiv och möjlighet att ifrågasätta sådant som annars kan ses som självklart. Det har till exempel handlat om en ny medarbetare, en ny chef eller extern hjälp.
- Möjlighet att avsätta tid har bidragit till goda projektresultat. I flera exempel har medarbetare och chefer kunnat avsätta tid från sina vanliga arbetsuppgifter för att arbeta i projektet. Vissa projekt fick även tillskott av resurser från andra delar av myndigheten.
- Myndighetsledningen har visat att de förstår att resultaten från projektet kan dröja. För vissa projekt innebar den avsatta tiden att effektiviteten minskade initialt, för att sedan öka. De har därför varit viktigt att cheferna har varit uthålliga och låtit projekten fortlöpa trots att produktionen tillfälligt minskar.
- Projekten har haft ett starkt mandat och förtroende från myndighetsledningen. Ett av projekten initierades av generaldirektören och flera av projekten har bedrivits efter beslut av högsta ledningen. Projektgrupperna har fått ett starkare mandat genom att myndighetsledningen har varit tydlig med att frågan är prioriterad.

Förutsättningar att utveckla en mer tillitsbaserad styrning

Fallstudierna visar också på några förutsättningar som är viktiga när en myndighet vill utveckla en mer tillitsbaserad styrning med goda resultat.

- Projekten betraktar tillit som ett medel snarare än som ett mål i sig. Målen för projekten har istället varit att bidra till att myndigheterna ska kunna genomföra sina uppdrag på ett mer effektivt sätt. Det är viktigt att myndigheterna i utvecklingsarbetet utgår från det egna uppdraget och säkerställer att resurser som läggs på projekt också bidrar till att myndigheten löser uppdraget på bästa sätt.
- Det behöver finnas tillit inom myndigheterna mellan medarbetare och ledning innan utvecklingsprojektet kan starta. I våra fallstudier fanns denna tillit redan innan projekten startade och det har möjliggjort de arbetssätt som projekten har använt sig av. Det gäller till exempel att renodla styrningen och att öka medarbetarnas handlingsutrymme. Om tilliten saknas behöver myndigheten i stället inleda med att genomföra insatser som bygger upp det nödvändiga förtroendet.

Möjliga risker

Fallstudierna visar också på möjliga risker i projekten, genom svårigheter som projekten har stött på.

Cheferna får inte tillbaka från ledarskapet

Ett mindre detaljerat regelverk och ett ökat handlingsutrymme kräver att cheferna blir mer närvarande för att kunna ge kompletterande stöd till medarbetarna när de behöver det. Renodlingen av regelverket behöver kompletteras med något annat stöd för att undvika att den leder till stress och frustration bland medarbetarna.

Vi har som exempel sett att det ökade handlingsutrymmet har gjort vissa medarbetare osäkra för att de upplever att arbetsuppgifterna har blivit ottydliga. Cheferna kan därför behöva bli mer närvarande i medarbetarnas dagliga arbete. Myndigheterna kan också behöva tydliggöra vilka frågor som är medarbetarnas ansvar och när det i stället är cheferna som ska fatta beslut i en fråga.

Medarbetare kan sakna detaljerade riktlinjer att luta sig mot

Medarbetarna behöver känna att de har tillräcklig kompetens för att hantera det nya ansvaret som följer med ett större handlingsutrymme. Då kan de känna sig trygga med det ökade handlingsutrymmet. Medarbetarna behöver också ha en tydlig bild av vad som förväntas av dem. Annars kan de sakna de detaljerade riktlinjer som har tagits bort, och känna sig otrygga inför sitt ökade ansvar.

Glöm inte medarbetarna vid uppföljningen

I projekten som vi studerat har medarbetarna varit mycket involverade i att genomföra förändringarna. Men i den mån projekten har följts upp, har vi inte sett att medarbetarna är involverade i samma utsträckning i arbetet med att utforma uppföljningen.

Referenser

Ivarsson Westerberg och Forsell (2014) New public administration och administrationssamhället, *Organisation och samhälle* (nr 2).

OECD (2017) *Government at a glance 2017*, annex c.

Prop. 2017/18:1 utgiftsområde 2.

SOU 2007:75 *Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning*.

Statskontoret 2016:19, *Mer tid till kärnverksamheten*.

Statskontoret 2016:26, *Utvecklad styrning – Om sammanhållning och tillit i förvaltningen*.

Statskontoret 2016:26a, *Tillitsbaserad styrning i statsförvaltningen. Kan Regeringskansliet visa vägen?*

Statskontoret 2016:26b, *Tillit på jobbet*.

Statskontoret, 2016 *Myndighetschefernas syn på regeringens styrning* (Om offentlig sektor).

Statskontoret 2018:5 *Arbetsförmedlingens ledning och styrning. Delrapport om förändringsarbetets genomslag*.

SFS (2007:515) Myndighetsförordningen

Tillitsdelegationen (2017) *Tillitsbaserad styrning och ledning. Ett ramverk*.

Bilaga 1

Uppdraget



Regeringsbeslut

III 3

2017-08-31
FI2017/03341/SFÖ

Finansdepartementet

Statskontoret
Box 8110
103 15 Stockholm



Uppdrag till Statskontoret att kartlägga projekt som bidrar till utvecklingen av en tillitsbaserad styrning

Regeringens beslut

Regeringen ger Statskontoret i uppdrag att kartlägga projekt som främjar idé- och verksamhetsutveckling vid statliga myndigheter och som bidrar till att utveckla en tillitsbaserad styrning.

Statskontoret ska samråda med och ta del av Tillitsdelegationens (dir. 2016:51) arbete. Statskontoret ska också ta del av Ekonomistyrningsverkets arbete med effektivisering och verksamhetsutveckling.

Uppdraget ska redovisas till regeringen (Finansdepartementet) senast den 1 maj 2018.

Bakgrund

En prioriterad fråga för regeringen är att styrningen i den offentliga sektorn utvecklas, så att den kan skapa mer effektiva verksamheter och större nytta för medborgarna. Regeringen har i budgetspropositionen för 2017 anført att tillitsreformen syftar till att utveckla och effektivisera den offentliga förvaltningen med tillit som grund och minskad detaljstyrning. Tillit och förtroende i balans med uppföljning och kontroll möjliggör ett stort delegerat ansvar till ledningarna för de statliga myndigheterna, som därigenom ges goda förutsättningar att leda och styra sina verksamheter (prop. 2016/17:1 utg.omr. 2 avsnitt 4.4).

Telefonväxel: 08-405 10 00
Fax:
Webb: www.regeringen.se

Postadress: 103 33 Stockholm
Besöksadress: Jakobsgränd 24
E-post: fi.registrator@regeringskansliet.se

Närmare om uppdraget

Statskontoret har enligt förordningen (2007:827) med instruktion för Statskontoret i uppgift att främja och samordna arbetet för en god förvaltningskultur i staten. Myndigheten har vidare i uppgift att motverka korruption och andra oegentligheter i statsförvaltningen (Fi2017/01595/SFÖ). Inom de statliga myndigheterna pågår ett kontinuerligt arbete med att utveckla verksamheterna, både för att höja kvaliteten och för att förbättra den statliga servicen till medborgare och företag. Syftet med uppdraget är att kartlägga sådana projekt vid statliga myndigheter som främjar idé- och verksamhetsutveckling mot en tillitsbaserad styrning. Statskontoret ska genom kartläggningen, och genom att lyfta fram goda exempel som bidrar till en rättssäker och effektiv förvaltning, med tillit som grund, stärka kunskapsbyggandet och lärandet inom den statliga sektorn.

På regeringens vägnar



Magdalena Andersson



Karina Aldén

Kopia till

Statsrådsberedningen/SAM
Justitiedepartementet/LP
Utrikesdepartementet/BUS
Försvarsdepartementet/ESL
Socialdepartementet/SAM
Finansdepartementet/BA TOT, DF och ESA
Utbildningsdepartementet/BS
Miljö- och energidepartementet/S
Näringsdepartementet/SUBT
Kulturdepartementet/LS
Arbetsmarknadsdepartementet/A
Tillitsdelegationen (dir. Fi 2016:51)
Ekonomistyrningsverket
Arbetsgivarverket
Sveriges Kommuner och Landsting

Bilaga 2

Goda exempel

Bilagan redovisar de goda exempel på idé- och utvecklingsprojekt som analysen i uppdragets andra del baseras på. I bilagan redovisas respektive projekt med bakgrundinformation om myndigheten och projektet, genomförande, resultat och framgångsfaktorer.

Urvalet av exempel har vi i identifierat genom vår kartläggning. Kapitel 1 i rapporten beskriver närmare hur urvalet av goda exempel har gått till.

Innehåll

Kapitel 1	Tingsrätten i Blekinge län (ROM)
Kapitel 2	Centrala studiestödsnämnden (Visbymodellen)
Kapitel 3	Kriminalvården (Bättre byråkrati)
Kapitel 4	Länsstyrelsens i Skåne (Korta handläggningstider)
Kapitel 5	Skolinspektionen (Översyn av anmälningsärenden)
Kapitel 6	Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (Vetenskapliga kunskapsluckor)

Blekinge tingsrätt (ROM)

Tingsrättens uppdrag är att handlägga mål och ärenden, utbilda notarier och svara på remisser. Tingsrätten har ett kansli som består av en administrativ enhet, en målenhet och en reception. På kansliet arbetar domstolshandläggare, administratörer och expeditionsvakter. Tingsrätten har också en dömande enhet med domare, beredningsjurister, beredningshandläggare och tingsnotarier. Lagmannen leder tingsrättens dömande enhet. Kanslichefen leder och fördelar arbetet på kansliet. Tingsrätten har fyra samordnare med begränsat verksamhetsansvar, en för receptionen, två för målenheten samt en för beredningsjurister, beredningshandläggare och tingsnotarier.

Projektet ROM som ingår i denna fallstudie syftar till att förbättra arbetsmiljön inom Blekinge tingsrätt. De främsta framgångsfaktorererna för projektet var att:

- perspektiv utifrån avslöjade både problemet och lösningen
- projektet fick legitimitet genom att förankras med lagmannen
- projektet involverade medarbetarna i arbetet
- kanslichefen hade erfarenhet av att arbeta med projektets metod sedan tidigare.

Utvecklingsarbetet har inneburit ett arbetssätt för ständiga förbättringar

Blekinge tingsrätt initierade det studerade projektet i samband med att en ny kanslichef anställdes. Kanslichefen uppmärksammade att det fanns arbetsmiljöproblem på kansliet. Medarbetarna var stressade och många arbetade ofta övertid. Den genomsnittliga arbetstiden var 46 timmar i veckan. Det var också oklart vem som ansvarade för olika arbetsuppgifter och vissa av arbetssätten var ineffektiva.

Det fanns inte heller någon riktning för verksamhetens arbete. Det medförde att tingsrätten hade ett reaktivt förhållningssätt, eftersom det inte fanns tid eller utrymme att tänka mer långsiktigt. Medarbetarna inom kansliet beskriver i våra intervjuer att situationen var ohållbar, att många sjukskrev sig och att flera medarbetare funderade på att byta arbetsplats.

Kanslichefen initierade projektet ROM för att komma tillrätta med arbetsmiljöproblemen och förankrade projektet med lagmannen. ROM är en förkortning av Result Oriented Management. Det är en metodik som grundar sig på tre delar. För det första handlar det om att bedriva verksamhetsutveckling genom ständiga förbättringar. För det behöver alla medarbetare vara engagerade i utvecklingsarbetet. För det tredje ska ROM eliminera slöseri med tid och resurser. Genom att minska onödiga arbetsmoment på Blekinge tingsrätt var tanken att övertiden skulle minska. Därigenom skulle även arbetsmiljön förbättras.

ROM bygger på att ett övergripande mål identifieras. I det här fallet var det övergripande målet att minska övertiden och därigenom skapa en förbättrad arbetsmiljö. Utifrån målet genomfördes en så kallad nyckelproblemanalys som togs fram i diskussioner med samtliga medarbetare på kansliet.

Dessa diskussioner synliggjorde olika problem med relativt stora skillnader i komplexitet. Till exempel handlade ett problem om att handlingar som faxades hanterades olika och ett problem om brister i delgivning. Efter att projektet tagit fram nyckelproblemen skattades hur mycket tid som skulle kunna frigöras för varje medarbetare per löst problem. Detta motiverade medarbetarna att engagera sig i projektet.

Nästa steg i processen var att prioritera de olika problemen. Medarbetarna deltog i detta arbete. Därefter satte projektet upp ett önskat utfall för varje problem. Varje problem fick också aktiviteter, en ansvarig och en tidplan för när problemet skulle vara åtgärdat. Det var inte alltid den ansvariga som utförde aktiviteterna men hen fungerade som en projektledare och kunde beroende på vilket problem som skulle lösas ta hjälp av olika medarbetare. Gruppen träffades cirka tre gånger om året men de har också haft mindre uppföljningar för att se hur arbetet fungerat.

Målgruppen för utvecklingsarbetet har varit medarbetarna på tingsrätten. Samtidigt beskriver myndighetsledningen att även allmänheten påverkas i förlängningen, eftersom de påverkas av kortare handläggningstider. Samverkansparter som advokater och åklagare påverkas också positivt av att tingsrätten har kortare handläggningstider.

Projektet har minskat övertiden, förbättrat arbetsmiljön samt skapat effektivare arbetssätt

Projektet har uppnått sitt förväntade resultat. Övertidsarbetet försvann helt efter ungefär två år. Det har förbättrat medarbetarnas arbetssituation. Projektet har också lett till andra resultat. I dag arbetar medarbetarna i tydligare processer och därför mer likvärdigt, vilket ökar både effektiviteten i verksamheten och rättssäkerheten gentemot parterna i tvisterna.

Projektet har också påverkat tingsrättens interna arbete. Lagmannen beskriver att medarbetarna nu är gladare, stoltare och kunnigare. Tidigare fanns en rädsla för att göra fel och kulturen präglades i stor utsträckning av osäkerhet. Nu finns ett större mod att genomföra vissa arbetsuppgifter. Medarbetarna känner en större gemenskap, det är högt i tak som gör att medarbetare vågar ta upp problem som de har.

Att arbeta med olika perspektiv och yrkeskategorier har också skapat en förståelse för allas olika utmaningar och för hur varje enskild medarbetares arbetsuppgift hänger ihop med helheten. Denna helhetsförståelse har också skapat en insikt hos medarbetarna om att allas arbete är värdefullt och nödvändigt för en rättssäker och effektiv handläggning. Ledningsgrupp representerar alla yrkeskategorier för att kunna ta hänsyn till alla perspektiv. Enligt intervjuerna skapar det bra diskussioner i och med att alla har olika infallsvinklar och kompetenser.

Projektet har lett till att medarbetarna tar större ansvar och initiativ till verksamhetsförbättring

I och med projektet har även medarbetarnas inställning till verksamheten förändrats. Medarbetarna har utvecklat sin förmåga att identifiera nya förbättringsförslag. Genom ROM finns också ett forum och ett arbetssätt för att ta hand om utvecklingsidéer. En medarbetare beskriver: "Vi är mer öppna att se nya lösningar. Vi tänker hela tiden hur ska det bli så bra för oss som möjligt. Man har med sig tänket, det är ok att förändra, se över, analysera, förtydliga räcker ibland, vissa saker har vi sagt att vi testat. Vi är mer benägna att hitta lösningar."

Arbetsättet har spridits på myndigheten

Tingsrätten har nu initierat ett tvärfunktionellt ROM eftersom projektet gav en bättre arbetssituation, högre effektivitet och större rättssäkerhet. Det är ett sätt att fortsätta arbetet utan att behöva involvera samtliga medarbetare på tingsrätten. Det hade inte fungerat till följd av det stora antalet medarbetare. Genom att skapa en tvärfunktionell arbetsgrupp kunde alla yrkeskategorier vara representerade ändå.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Perspektiv utifrån belyste problem och lösning

En anledning till att projektet initierades var att kanslichefen kom in utifrån med nya perspektiv på verksamheten. I början hade hon också medarbetarsamtal med samtliga på kansliet för att få ökad förståelse för deras situation och för verksamhetens förutsättningar.

Förankringen hos lagmannen skapade legitimitet

En annan förutsättning för projektet var att det var sanktionerat av lagmannen, vilket gav legitimitet i arbetsgruppen. De arbetade med ett nyckelproblem fick därför möjlighet att frigöra tid och resurser för utvecklingsarbetet. De intervjuade anser att det var nödvändigt att utvecklingsarbetet prioriterades i verksamheten. Det var också viktigt att för legitimiteten att ledningen trodde på utvecklingsarbetet och att ledningen var engagerad i arbetet.

Medarbetarna involverades i utvecklingsarbetet

En annan framgångsfaktor var enligt intervjuerna att projektet tog tillvara medarbetarnas erfarenhet och kompetens. Detta ingår som en del i metoden, och det var betydelsefullt för medarbetarnas engagemang och känsla av att vara involverade.

Erfarenhet från tidigare arbete med ROM underlättade

Slutligen var en framgångsfaktor att kanslichefen hade erfarenhet och kunskap om metodiken sedan tidigare. På hennes tidigare arbetsplats hade de arbetat med ROM och kunde därför använda tidigare lärdomar av att tillämpa metodiken. Enligt henne är det viktigt med tålmod i verksamheten och en samsyn om att det inte finns några enkla lösningar, utan att ROM ger en struktur för att arbeta långsiktigt med verksamhetsutveckling.

Centrala studiestödsnämnden (Visbymodellen)

CSN:s uppdrag består av att pröva om en person har rätt till och betala ut studiestöd och hemtrustningslån. Myndigheten ska också hantera återbetalningen av lån samt föra statistik om studiestöd. År 2016 beviljades cirka 470 000 studerande personer med studiemedel.

Myndigheten bedriver verksamhet på elva orter. Kärnverksamhet är indelad i avdelningar på de olika kontoren. Det studerade projektet har genomförts på kontoret i Visby, inom avdelningen Utbetalningar.

De främsta framgångsfaktorerna i projektet var att:

- medarbetarna är vana vid att arbeta med ständiga förbättringar
- ledarna är modiga och skickliga
- medarbetarna är delaktiga och engagerade
- projektet hade ett stort handlingsutrymme
- myndigheten visade tålamod med projektet vilket gav uthållighet
- myndigheten har rutin av tillitsbaserat arbete.

Projektet har syftat till att minska ledtiderna för kunden

Projektet Visbymodellen startade i april 2016 på initiativ av ledningen för avdelningen Utbetalningar. Projektet var godkänt av och förankrat hos myndighetens generaldirektör. Bakgrunden var att avdelningen ville effektivisera ärendehantering och korta väntetiden för kunderna inom området ”Studiemedel Sverige”.

Tidigare delade myndigheten upp kundens ärende utifrån aktiviteter och hanterade sedan ärendet i ett kösystem. Detta system fördelade ärenden till handläggare över hela landet. Tillsammans med att den automatiserade maskinella prövningen ofta ledde till manuell prövning i nästa skede, ledde det till långa väntetider för kunden. Uppdelningen av ärenden ledde också till att myndigheten saknade en helhetsbild om kunden och att handläggaren sällan såg sitt ärende som kopplat till en kund. Enligt intervjuerna ledde det tidigare arbetssättet till att medarbetarna fokuserade på att följa rutiner och att enbart effektivisera sin egen del av flödet. Det ledde inte till att se hela ärendet och kundens behov i den samlade ärendehantering.

CSN påbörjade 2013 ett arbete med ständiga förbättringar som arbetssätt. Avdelningsledningen fick då utbildning i verksamhetsutveckling utifrån en systemsyn. Det gjorde att det föll sig naturligt att genomföra ett projekt för att se hela ärendeprocessen för respektive kund.

Projektet har identifierat slöseri i tidigare arbetssätt

Projektet genomförde en systemanalys av kundens hela ärende för att identifiera utmaningar i ärendehantering och ta fram och testa nya lösningar för att kunna hantera ärendena mer effektivt. Målet var att handläggarna skulle arbeta med en kunds hela ärende. I projektet ingick ett antal heldagsworkshopar med en extern konsult som utbildade hela gruppen Studiemedel Sverige i Visby inom systemsyn och systemanalys.

Under tiden identifierade gruppen tillsammans befintliga utmaningar. De arbetade också med att analysera det dåvarande arbetssättet för att finna onödigt tidskrävande moment. I nästa steg tog gruppen tillsammans fram förslag till förändringar som de arbetade med att genomföra mellan träffarna. En mindre arbetsgrupp följde arbetet mer intensivt och gav stöd till övriga i gruppen i administrativa frågor. Denna grupp tog också fram data och statistik. Förslagen som gruppen arbetade med handlade om alternativa sätt att hantera ärenden. Gruppen lade fram förslag till ändrad handläggning, vilket sedan förmedlades till de övriga.

Projektet fick centralt stöd från en controller för att ta fram statistik för analys och uppföljning. Projektet pågick under cirka ett år. Därefter tog arbetet i Visby en paus så att projektgruppen kunde sammanställa resultaten i en rapport och sprida dem till övriga inom myndigheten. Pausen behövdes också för att andra verksamhetsutvecklingsprojektet, som IT-utveckling, behövde utvecklas i samma takt med utvecklingen av ärendehantering.

Målgruppen för projektet var samtliga medarbetare i gruppen Studiemedel Sverige i Visby, vilket utgör ungefär halva Visbykontoret. Våra intervjuer visar att just Visby och denna arbetsgrupp var först ut för att det är en grupp som är van vid att arbeta tillsammans och som har relativt lång erfarenhet av att arbeta med ständiga förbättringar.

Visbymodellen har resulterat i minskade ledtider och ökad effektivitet

Visbymodellen har uppnått sina förväntade resultat och har även resulterat i ett antal andra positiva effekter. Målet var att minska ledtiden för kunden vilket projektet har gjort med cirka fem dagar per ärende.

Projektet också bidragit till att ärendehanteringstiden per kund har minskat, samtidigt som medarbetarna vittnar om att arbetsglädjen har ökat och att kulturen på kontoret har förbättrats. Den ökade effektiviteten beror framför allt på att hanteringen av ärenden för Studiemedel Sverige i Visby har förändrats. Nu arbetar gruppen med ett helt kundärende som de väljer efter kundens behov. Tidigare tog de bara det första ärendet i den gemensamma kön.

Att arbeta med hela kundens ärende har förändrat avdelningens arbetssätt på flera sätt. För det första styr de om ärenden manuellt så att de får tillbaka samma kundärende som de tidigare arbetat med. Det gäller till exempel när det kommer in kompletterande handlingar som behöver hanteras. För det andra prioriterar de ärenden utifrån flera faktorer än endast väntetid, till exempel ärendets komplexitet och kundens behov. För det tredje väljer de oftare att inte skicka iväg ärenden för maskinell prövning. Det beror på att det snarare fördröjer processen för mer komplexa ärenden.

En förändrad styrning av verksamheten och arbetssättet har påverkat resultatet

Den ökade effektiviteten har också påverkats av en förändrad styrning. I intervjuerna beskrivs att arbetet tidigare styrdes av en "pinnjakt" där antal ärenden räknades och att kvaliteten i ärendet inte nödvändigtvis bedömdes. Ett exempel på kvalitet som kan bedömas är om beslutet i ärendet blev rätt från början eller att kunden fick en god förståelse för beslutet. Ledarskapet präglades också av kontroll och uppföljning.

Arbetsgruppen har arbetat med styrdiagram för att påverka styrningen och uppföljningen. Det har inneburit att kontoret har använt andra mätpunkter än endast antal ärenden, vilket har gjort det möjligt att följa utvecklingen av det nya arbetssättet på en mer övergripande nivå. Projektet har även arbetat med att förändra uppföljningen och kontrollen, men har ännu inte kunnat införa dessa förändringar i organisationen. Det beror till stor del på begränsningar i it-systemet.

Den förändrade styrningen har också förändrat hur avdelningen ser på handboken. Tidigare var handläggarna mer styrda av manualer och rutiner som skapade onödiga administrativa arbetsuppgifter. En del i arbetet med att minska handläggningstiderna har därför handlat om att använda handboken mer som ett stöd för handläggningen, snarare än som en checklista över obligatoriska aktiviteter. Därmed har handläggarna fått större utrymme att själva avgöra vad som är bäst för kunden i det specifika ärendet. Det kan till exempel vara att ringa kunden i stället för att mejla eller att kontakta en skola direkt vid en fråga.

Medarbetarna har kommit närmare sina kunder och arbetsmiljön har förbättrats

Det förändrade förhållningssättet till handboken har inneburit en stor omställning för vissa medarbetare. De intervjuade beskriver att det har varit svårt att ställa om. De är rädda för att frånga handbokens rutiner eftersom de då inte vet om de som handläggare har gjort rätt. Flera av de intervjuade anser att det är enklare för handläggarna att basera sina beslut på handbokens rutiner.

Men omställningen har inneburit att handläggarnas kompetens och kunskap har ökat. Det beror på att de har fått utrymme att själva och tillsammans med andra diskutera vad som blir bäst för kunden. De uppger att de har kommit närmare kunden och fått en ökad förståelse för kundens behov. En medarbetare beskriver det som *”Nu förstår man på ett annat sätt vem vi är här för. Vi ska hjälpa kunden, det är mer motiverande för mig”*. Kunskapsökningen har också resulterat i att de kan ta större hjälp av varandra och tillsammans hantera mer komplexa ärenden. Det har också resulterat i att de känner en större gemenskap och fått en bättre arbetsmiljö.

Visbymodellen har spridits till andra kontor och andra myndigheter har inspirerats av arbetet

Projektet har presenterats för generaldirektören under 2017. Generaldirektören har beslutat att projektets modell ska spridas till andra kontor inom avdelningen Utbetalning under 2018, eftersom projektet har visat så positiva resultat. Spridningen sker genom att medarbetare från Visby besöker andra kontor för att beskriva hur de har gått tillväga för att arbeta mer med kunden i fokus.

Visbykontoret har också haft besök av andra myndigheter som har varit nyfikna på deras arbete. De intervjuade anser att projektet skulle kunna spridas till andra myndigheter som arbetar med ärendebalanser och i hög grad med rutiner och manualer som stöd.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Medarbetarna är vana vid att arbeta med ständiga förbättringar

Myndigheten har sedan 2013 arbetat med ständiga förbättringar som arbetsätt. Det har bland annat att det redan fanns förbättringsteam inom olika områden och att medarbetarna var vana av att arbeta med utvecklingsfrågor, enligt intervjuerna. Myndigheten har också tidigare internt diskuterat vad som är centralt från ett kundperspektiv.

De intervjuade beskriver Visbymodellen som en utveckling av det redan införda arbetssättet med ständiga förbättringar. Men en skillnad i tillvägagångssätt har varit att Visbyprojektet hade en stor frihetsgrad i inledningsfasen. Det fanns exempelvis inte en färdig projektplan eller färdigt mål.

Ett utvecklat och modigt ledarskap

Det är tydligt i intervjuerna att det har funnits ett utvecklat och modigt ledarskap för projektet, både på avdelningen som initierade projektet och i arbetsgruppen Studiemedel Sverige som drev projektet. Arbetsgruppen har vågat testa nya arbetssätt och ifrågasätta invanda rutiner, som handboken och hur styrande den är. Projektet har fått tid och utrymme att testa olika vägar utan att samtidigt behöva visa på resultat direkt. Genom att gruppchefen visade arbetsgruppen en hög tillit kunde projektet ge medarbetarna fria ramar. De intervjuade beskriver att det är en lång process att arbeta med systemanalys som en lång process och att det har funnits en förståelse och tydlig uppfattning om att det är viktigt att låta processen ta sin tid. Gruppchefen och avdelningschefen beskriver i intervjuerna att det var viktigt att i början känna tillit och visa förtroende för medarbetarna.

Alla medarbetare var involverade och delaktiga

En framgångsfaktor för projektet, som blir tydlig i intervjuerna, har varit att alla medarbetarna inom Studiemedel Sverige på Visbykontoret var med från början. Detta var viktigt eftersom det handlade om att förändra kulturen.

Detta hade varit svår att genomföra om inte alla hade fått vara med inledningsvis under analysen gjordes och då förbättringsförslagen togs fram.

Stort handlingsutrymme och frihetsgrad i projektet

Projektet har fått stor frihet i arbetet med att ringa in frågeställningen, vilket också har lyfts fram som en framgångsfaktor. Denna frihet gjorde det möjligt för arbetsgruppen att analysera och testa vilka arbetssätt som fungerade bäst för medarbetarna, utan att det funnits tysta antaganden eller förutbestämda lösningar från centralt håll. Projektet fick fram förslag på lösningar som var genomförbara genom att utgå från medarbetarnas kompetens och kunskap om hur förändringar i ärendehantering påverkar hela processen. Dessa förslag kunde också bidra till en bättre hantering av ärendena samt till positiva effekter för arbetsmiljön.

Samtidigt som friheten i projektets genomförande har uppskattats har det även inneburit vissa utmaningar, vilket de intervjuade också beskriver. Den höga frihetsgraden har exempelvis inneburit att det inte alltid har gått att få svar på frågor från centralt håll, till exempel när gruppen har stött på utmaningar. Arbetsgruppen uttrycker att de hade velat få mer stöd från den centrala ledningen.

De framför också att de föreslog många saker som myndigheten inte hade kapacitet att ta hand om. Det har lett till en viss besvikelse hos vissa i gruppen att alla förslag inte togs vidare.

Uthållighet i projektet

Projektet tog in externt stöd som stöttade avdelningen med metodkunskap. Detta stöd var viktigt för att bygga upp medarbetarnas kunskap om vad en systemanalys innebär. Den viktigaste faktorn i systemanalysen är att låta processen ta sin tid. Det beror på att syftet är att från analysen identifiera och testa nya arbetssätt. En viktig framgångsfaktor var därför att vara uthållig och låta projektet fortlöpa utan att det från början behövde uppvisa resultat. En representant för myndighetsledningen framhåller i en intervju att det är viktigt att se projektet som en investering som får löpa linan ut. Det skulle ha varit bortkastade pengar om projektet bara fick göra analysen, men inte komma med förslag till förändring.

CSN har i flera år arbetat med systembaserad styrning med tillit som komponenter

Intervjuerna visar att CSN redan styrs tillitsbaserat i delar av sin verksamhet. Diskussionen om tillitsbaserad styrning beskrivs som levande inom myndigheten. De intervjuade anser också att tilliten har påverkat projektet. Medarbetarna uppger att de har vågat komma med nya och annorlunda förslag eftersom ledningen har visat att de är intresserade av förslagen. Projektets tillvägagångssätt har också genomsyrats av tillit till medarbetarnas kompetens och erfarenhet. Det har också funnits en vilja och förståelse för att medarbetarna har kunskap om möjliga lösningar och förbättringar, eftersom de står närmast kunden.

Omställningen av arbetssätt och kultur har utgått från ett aktivt ledarskap från gruppchefen. Handläggarna vittnar om att det har funnits en tillit mellan dem och gruppchefen. Detta är en förutsättning för att myndigheten har kunnat driva ett projekt utan att definiera ramar eller arbetssätt.

Kriminalvården (Bra byråkrati)

Kriminalvården ansvarar för häkten, fängelser och frivård. Tillsammans med polis, åklagare och domstolar ska myndighetens uppgift minska brottsligheten och öka människors trygghet. Kriminalvården ansvarar för att verkställa utdömda påföljder, bedriva häktesverksamhet samt utföra personutredningar i brottmål. Kriminalvården ska också arbeta för att påföljder verkställs på ett säkert, humant och effektivt sätt, för att lagföring kan ske på ett effektivt sätt och för att förebygga återfall i brott.

Kriminalvården är indelad i sex geografiska regioner, ett servicecenter, en transportenhet och ett huvudkontor med nio avdelningar. Varje region leds av en regionchef. En anstalt-, häktes- eller frivårdschef har ansvar för ett verksamhetsområde som består av ett eller flera häkten, anstalter eller frivårdskontor. Inom verksamhetsområdena leder flera kriminalvårdsinspektörer arbetslag med kriminalvårdare eller fri-vårdsinspektörer i det dagliga arbetet med klienterna. Kriminalvårdsinspektörerna har personalansvar och är första linjens chefer.

Det projekt som har undersökts i denna fallstudie är projektet Bra byråkrati som genom att avlasta chefer ska ge förutsättningar till ett mer närvarande ledarskap. De främsta framgångsfaktorerna i projektet var att:

- projektet fick ett tydligt mandat och tillräckliga resurser från myndighetens ledning
- projektledarna representerar målgruppen för förändringen
- uppdraget utgick från en tydlig bild av problemet.

Bra byråkrati har syftat till att skapa ett närvarande ledarskap

Kriminalvården har genomfört flera organisationsförändringar de senaste åren för att förbättra styrningen och ledningen i myndigheten. Enligt slutrapporten för utvecklingsprojektet Modern myndighet är myndighetens uppfattning att styrningen av verksamheten har utvecklats och blivit mer långsiktig. Kriminalvården har också nationellt sett blivit mer enhetlig i sitt funktionssätt.

Av intervjuerna framgår att projektet Bra byråkrati har initierats av myndighetsledningen som en del i arbetet för att nå målet att skapa en modern

myndighet. I det då pågående moderniseringsarbetet fokuserade myndigheten på att bland annat avlasta chefer onödig administration för att de skulle kunna vara mer närvarande ledare.

När generaldirektören lyssnade runt i organisationen framkom det att första linjens chefer, kriminalinspektörerna, upplevde att viss administration försvunnit men även att ny administration tillkommit. Generaldirektören tog därför beslut om att snabbt se över hur chefernas situation kunde förbättras. Projektet Bra byråkrati har därför syftat till att identifiera de onödiga arbetsuppgifter som myndigheten bedömer att de hindrar kriminalvårdsinspektörerna att kunna bedriva ett närvarande, coachande och situationsanpassat ledarskap.

De intervjuade säger att kriminalvårdsinspektörerna måste göra många administrativa arbetsuppgifter som tar tid från att leda kriminalvårdare och frivårdare i deras arbete. Detta framkommer även i kriminalvårdarnas medarbetarundersökningar där kriminalvårdsinspektörernas ledarskap kritiserats. Myndigheten har också utmaningar med en hög personalomsättning för kriminalvårdsinspektörer, vilket bland annat beror på en hög arbetsbelastning.

Uppdraget syftade till att snabbt identifiera åtgärder för att förbättra förutsättningarna för kriminalvårdsinspektörerna att vara närvarande ledare. Intervjuerna visar också att generaldirektören och myndighetsledningen kommunicerade tydligt och brett i organisationen om projektets höga prioritet.

Projektgruppen har bestått av två kriminalvårdsinspektörer

HR-avdelningen har haft ansvar för projektet Bra byråkrati. Projektet har i praktiken letts av en grupp av två internrekryterade kriminalvårdsinspektörer med lång erfarenhet på myndigheten. Personerna i gruppen har valts ut för att ha personer med egen och aktuell operativ erfarenhet från arbetet som kriminalvårdsinspektör, från tiden efter att förändringarna i organisationen infördes. Dessa personer hade en förförståelse för rollen och de förväntades även ha lätt för att etablera en god kontakt med målgruppen.

En av medarbetarna i projektgruppen har framför allt erfarenhet från frivården och den andra från anstalter och häkten. Projektgruppen fick utgå från sju givna teman, men hade därutöver möjlighet att utforma uppdraget som de ville. De sju områdena var:

3. Första linjens kontrollspann
4. Organisationsformer, administrativa rutiner och ansvarsfördelning vid rekrytering av nya medarbetare
5. Chefers stöd i övrig personaladministration
6. Ekonomiadministration
7. Beslutsordning för klientadministrativa beslut
8. Central, regional och lokal samordning och informationsspridning i samband med förändringar som planeras i verksamheten
9. Arbets- och ansvarsfördelning mellan kriminalvårdschefer och första linjens chefer.

Projektgruppen har lyssnat till kriminalvårdsinspektörernas kunskaper och erfarenheter

Den primära målgruppen var myndighetens 400 kriminalvårdsinspektörer. Den sekundära målgruppen var kriminalvårdsinspektörernas chefer, det vill säga kriminalvårdschefer. Målet är att skapa en mer rättssäker och effektiv rättsvårdande verksamhet genom att kriminalvårdarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Projektet ska uppnå detta genom att främja ett mer närvarande ledarskap, där onödiga arbetsuppgifter för personalgruppen kriminalvårdsinspektörer tas bort. Därför har slutmålgruppen för projektet varit klienten.

I intervjuerna framgår att en central komponent i projektets genomförande var att ta del av kriminalvårdsinspektörernas erfarenheter och synpunkter. Inom ramen för uppdraget har projektgruppen huvudsakligen träffat andra kriminalvårdsinspektörer. Projektgruppen har besökt fyra av sex regioner och träffat ungefär 300 av de 400 kriminalvårdsinspektörerna inom myndigheten. De har genomfört intervjuer med ungefär 170 inspektörer och mindre fokusgrupper med de övriga. Projektgruppen har även träffat cirka 30–40 chefer på huvudkontoret.

Utifrån de sju övergripande områdena har de intervjuade kriminalvårdsinspektörerna haft många synpunkter på både problem och lösningar. Projektgruppen har också haft en brevlåda där kriminalvårdsinspektörer kunnat lämna in synpunkter. Projektgruppen säger att dessa synpunkter har varit användbara i projektet.

Projektet har identifierat arbetsuppgifter som utgjort ett hinder för ett närvarande ledarskap

Projektet har syftat till att identifiera och minska onödiga administrativa uppgifter för första linjens chefer inom Kriminalvården för att skapa förutsättningar för ett närvarande ledarskap. Överflödiga eller otidsenliga administrativa processer och arbetsuppgifter har identifierats, och projektet har tagit fram förslag på förändringar. Projektet har resulterat i ungefär 60 åtgärder för att skapa ett närvarande ledarskap men de som vi har intervjuat anser att åtgärderna ännu inte har lett till några större skillnader för kriminalvårdsinspektörerna. Det beror på att åtgärderna är omfattande och kräver att andra personer på myndigheten deltar. Projektgruppen tillsammans med huvudkontoret har utsett ansvariga för de olika åtgärderna och vissa åtgärder har börjat att införas i verksamheten.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Tydligt mandat från myndighetsledningen

En förutsättning för att genomföra uppdraget så snabbt är att det har initierats av generaldirektören. I och med att myndighetsledningen var tydlig och kommunicerade till hela organisationen att frågan var prioriterad fick projektgruppen mandat, legitimitet och tyngd. Det gjorde att projektgruppen fick god tillgång till organisationen. Uppgiften att hitta åtgärder för att underlätta för första linjens chefer att vara ledare var också avgränsad och tydlig. Projektgruppen uppmanades även att tänka fritt, vara spetsiga i sina förslag och utgå från första linjens chefers perspektiv, det vill säga målgruppens perspektiv.

Myndigheten informerade från projektet i personaltidningen och på intranätet. Enligt intervjuerna är det också en framgångsfaktor, eftersom många snabbt fick kännedom om projektet.

Projektet fick tillräckligt med tid och resurser

En annan förutsättning är att projektgruppen fick tillräckligt med tid och resurser att genomföra uppdraget. De blev avlastade från sina ordinarie arbetsuppgifter under tre månader och kunde då fokusera helt på projektet. Även om de hade goda kunskaper om kärnverksamheten hade de inte en lika god förståelse för huvudkontorets organisering och arbetsuppgifter. Enligt våra intervjuer var det betydelsefullt att de hade en chef som stöttade dem i olika frågor om huvudkontoret.

Målgruppen kriminalvårdsinspektörer som projektledare

En framgångsfaktor är hur deltagarna i projektgruppen valdes ut. De två kriminalvårdsinspektörerna som har utgjort projektgruppen har lång erfarenhet inom myndigheten och känner verksamhetens väl. De är dessutom representanter för själva målgruppen för förändringen, det vill säga kriminalvårdsinspektörerna. Därmed kunde de bidra med egen aktuell erfarenhet och direkt relatera till kriminalvårdsinspektörernas vardag.

Projektledarna kände väl igen behovsbilden och hade god förståelse för kärnverksamheten och dess utmaningar. Projektet var därför relevant även för de som genomförde det. Myndighetsledningen bedömde att projektledarna var de som förstod chefernas situation bäst och att de därmed i detta skede var bäst lämpade att ta fram förbättringsförslag. De har ett stort nätverk som gjorde det möjligt för dem att snabbt träffa många andra kriminalvårdsinspektörer.

Uppdraget har utgått från en tydlig behovsbild

Slutligen har uppdraget utgått från en tydlig behovsbild. Kriminalvårdsinspektörerna har under en lång tid arbetat för att komma tillrätta med problemen med deras arbetssituation och de negativa konsekvenserna för ledarskapet. Problemet har också framkommit på olika sätt, bland annat i kriminalvårdarnas medarbetarundersökningar. Eftersom uppdraget har varit så relevant för kriminalvårdsinspektörerna har de prioriterat att delta i och bidra till projektet. De intervjuade beskriver att det har funnits en längtan i verksamheten efter ett uppdrag likt detta för att skapa ett mer närvarande ledarskap.

Skolinspektionen (Översyn av anmälningssärenden)

Skolinspektionen bildades i oktober 2008 och tog då över ansvaret för tillsyn och kvalitetsgranskning för skola, vuxenutbildning, fritidshem, förskola och annan pedagogisk verksamhet från Skolverket. Skolinspektionen bedömer även ansökningar om att driva fristående skola. Målet för verksamheten är att bidra till att alla barn, elever och vuxenstuderande får tillgång till likvärdig utbildning och annan skolverksamhet av god kvalitet i en trygg miljö.

Skolinspektionen har huvudkontor i Stockholm och inspektionsavdelningar i Stockholm, Göteborg, Lund, Linköping och Umeå. Anmälningssärenden handläggs av enheter för anmälningssärenden. Dessa enheter finns på alla Skolinspektionens regionala avdelningar och hos Barn- och elevombudet.

Utvecklingsarbetet som ingår i denna undersökning ska effektivisera handläggarnas arbete och öka deras handlingsutrymme inom anmälningssärenden. De främsta framgångsfaktorererna i detta utvecklingsarbete var att:

- utvecklingsarbetet fick tydligt stöd från den nya generaldirektören
- ledningen vågade lita på medarbetarna
- utvecklingsarbetet angriper ett problem som medarbetarna anser är angeläget.

Utvecklingsarbetet har syftat till att effektivisera handläggningen och öka handläggarnas handlingsutrymme

Det utvecklingsarbete som har bedrivits av Skolinspektionen har handlat om en översyn av myndighetens arbete med anmälningssärenden. Alla kan anmäla missförhållanden i skolan till Skolinspektionen. Anmälningarna kan till exempel handla om kränkningar eller om att en elev inte har fått stöd, men också om andra problem. Skolinspektionen utreder frågorna och beslutar vad skolan behöver göra. Utvecklingsarbetet som redovisas handlar om ändringar i myndighetens process för de anmälningssärenden som är en del av Skolinspektionens tillsynsverksamhet.

Det fanns flera anledningar till att Skolinspektionen initierade en översyn av processen med att hantera anmälningssärenden. Men det viktigaste skälet

var att antalet anmälningar ökade kraftigt. Det framgår i intervjuerna att ökningen gjorde att myndigheten behövde förtydliga prioriteringarna i processen för att kunna koncentrera sina resurser till de viktigaste ärendena, utifrån målgruppens behov och inspektionsmyndighetens uppdrag.

Utvecklingsarbetet har också syftat till att öka handläggarnas handlingsutrymme i arbetet. Ett arbete har genomförts för att förändra en handbok, ett av myndighetens interna hjälpmedel för att hantera anmälningsärenden. Denna handbok har också haft en styrande effekt i arbetet, eftersom den på ett mycket detaljerat sätt har beskrivit hur medarbetarna ska arbeta. Ett mål med myndighetens utvecklingsarbete har således varit att öka utrymmet för medarbetarna att använda sin professionella kunskap och minska detaljstyrningen.

Utvecklingsarbetet har handlat om att effektivisera handläggningsprocessen

Arbetet med att förbättra hanteringen av anmälningsärenden startade 2015. Processägaren för anmälningsärendena fick då ett särskilt uppdrag av myndighetsledningen att utveckla anmälningsprocessen. I detta ingick att:

- utveckla processen för att motverka olika hantering av anmälningar i olika delar av landet
- öka utrymmet för handläggare och chefer att inom givna krav och uppställda mål för processen styra genomförandet
- förtydliga prioriteringarna i processen så att resurser kan koncentreras till de viktigaste insatserna utifrån den enskildes situation och Skolinspektionens uppdrag.

Inom utvecklingsarbetet beslutades tidigt om att revidera och utveckla nya styrdokument för processen anmälningsärenden. Processägaren tog även fram förslag till åtgärder för att ge förutsättningar för högre effektivitet i handläggningen och bättre möjligheter att prioritera vilka ärenden som Skolinspektionen ska utreda. Förslaget innefattade en ny princip för ärendehantering, en utökad möjlighet till hantering av ärenden samt insatser för att fler ärenden ska utredas av huvudmännen själva i deras klagomålshantering, så att ärendena inte kommer till Skolinspektionen.

Utvecklingsarbetet har initierats av ledningen men medarbetare har deltagit i vissa delar

Processägaren och två interna processutvecklare har ansvarat för att driva det interna utvecklingsarbetet. Tillsammans tog de fram mål- och principdokument, metodstöd och en processbeskrivning. Både medarbetare och chefer har enligt processägaren deltagit i arbetet. Dokumenten har efterhand diskuterats på enhetsnivå. De har också vid återkommande tillfällen diskuterats under arbetets gång på så kallade beslutsfattarmöten där enhetschefer och andra ansvariga har deltagit.

Förankringen av arbetet hos medarbetarna har varit god, enligt processägaren och en intervjuad enhetschef. Processägaren beskriver även att de har fört en förbättringslogg där alla medarbetare på myndigheten har haft möjlighet att göra inlägg under arbetet. Inläggen kunde handla om att lyfta rutiner, frågor eller andra delar av arbetet som behövde granskas och förbättras inom anmälningsprocessen. På så sätt fick processägaren och processutvecklarna inblick i frågor som personalen önskade att lyfta. Personalen har hela tiden haft möjlighet att uttrycka sina åsikter genom förbättringsloggen, men de har använt sig av denna möjlighet i varierande grad.

Intervjuade medarbetare beskriver resultatet av arbetet som en stor lättnad och är nöjda med utfallet. Framför allt upplevde de att handboken tidigare var allt för detaljstyrande i deras arbete. Däremot uppfattar de att de själva har deltagit i själva processen i mindre omfattning än vad personer högre upp i organisationen anger. De menar att de har fått bidra på ett informellt sätt. Processägaren har funnits tillgänglig för medarbetarna och handläggarna som har bidragit till problembeskrivningen har lång erfarenhet av arbetet. Sammantaget har det gjort att medarbetarna känner att deras synpunkter har blivit kommunicerade, även om de inte har haft en formell roll i utvecklingsarbetet.

Myndigheten hanterar ärendeökningen med bibehållen kvalitet, ökad effektivitet och större medarbetarinflytande

Skolinspektionen skiljer mellan interna och externa resultat av utvecklingsarbetet. Internt är ett tydligt resultat att myndigheten nu hanterar den ökade ärendemängden med bibehållen kvalitet. Externt har arbetet lett till att myndigheten har identifierat att de behöver förklara syftet med anmälningsprocessen bättre för huvudmän och rektorer.

Handbokens ändrade status har inte påverkat ärendeflödet negativt. Tvärtom har effektiviteten ökat och intervjuade chefer framhåller det ökade medarbetarinflytandet som en välkommen bieffekt. Enligt myndighetens uppföljning av omfattning och kvalitet i ärendehantering har inte det interna utvecklingsarbetet försämrat kvaliteten. Kvaliteten mäts bland annat genom nyckeltal för likvärdighet och de har inte påverkats av utvecklingsarbetet.

Ett resultat därutöver är att Skolinspektionen nu har infört huvudsaklighetsprincipen. Den innebär att handläggare initialt behöver lägga tid på att identifiera vad som är det egentliga problemet i ärendet och att denna bedömning sedan styr hur myndigheten hanterar ärendet i fortsättningen. Det ökade handlingsutrymmet innebär att medarbetarna nu vågar ta professionella beslut utifrån en bedömning om vad som ger störst nytta för eleven.

Skolinspektionen har uppnått målet för utvecklingsarbetet genom att effektiviteten har ökat, men myndigheten har också identifierat andra positiva bieffekter. Myndigheten ser ett ökat medarbetarinflytande, färre interna konflikter och mer nöjda medarbetare till följd av att de får använda sin kompetens och ta mera ansvar. Nu behöver medarbetarna inte göra avvikelserapporteringar för mindre frågor som handboken tidigare reglerade i minsta detalj. Därmed har de möjlighet att använda sin kompetens på ett bättre sätt.

Arbetet har även fått viss spridning internt i myndigheten. En annan intern process har blivit föremål för en översyn för att förenkla processdokumenten som en följd av utvecklingsarbetet med anmälningsärendena.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Stöd från ny generaldirektör har varit betydelsefull

Den samlade bilden är att ändringen som Skolinspektionen genomfört inte hade varit möjlig utan stödet från generaldirektören. Generaldirektören var ny när utvecklingsarbetet startade vilket bland annat gjorde att ledningen inte hade någon tidigare koppling till det material som skulle ändras. De intervjuade bedömer att detta är en förklaring till att det var lättare att genomföra det som flera intervjuade beskriver som en radikal förändring av handbokens status. Även huvudsaklighetsprincipen och det mer proaktiva

arbetet gentemot huvudmän och rektorer kan ha gynnats av att myndighetsledningen inte hade varit en del i de tidigare arbetsprocesserna, enligt intervjupersonerna.

Visa tillit till medarbetares kompetens

Enligt intervjupersonerna har Skolinspektionen lång erfarenhet av att bedriva förändringsarbete. Men de har inte alltid nått helt fram i alla avseenden, eftersom de inte avsatt tillräckligt med tid och resurser till att införa förändringarna. Men i detta arbete blev de klara med implementeringen. En viktig förklaring har varit att ledningen har vågat lita på sina medarbetare. Det är en risk att visa förtroende för personalens kompetens och myndigheten behöver därför också ha ett fungerande uppföljningssystem, men också en tillåtande kultur. Det måste finnas acceptans för att det kan bli fel enstaka gånger.

Utvecklingsarbetet har adresserat ett tydligt problem

En gynnsam faktor var också att den tidigare arbetsprocessen var ifrågasatt bland personalen. Processen var ineffektiv eftersom medarbetarna ifrågasatte handbokens status. Det var därför välkommet bland medarbetarna att myndigheten tog tag i att förändra processen med anmälningsärenden.

Länsstyrelsen i Skåne län (Korta handläggningstider)

Länsstyrelsen Skåne ansvarar för att regeringens politik förverkligas i länet.

Länsstyrelsens verksamhet spänner över flera sakområden och arbetet bedrivs tvärssektoriellt. Uppdraget handlar om allt från att genomföra tillsyn, arbeta med tillståndsprövning och agera som samordnare inom vissa områden. Länsstyrelsen har både rollen som beslutsfattare i vissa ärenden och som utvecklingspartner i frågor om länets utveckling. Myndigheten tar ett stort antal myndighetsbeslut, cirka 70 000 ärenden per år.

Pilotprojektet i denna fallstudie handlar om att effektivisera genom att förkorta handläggningstiderna på Rättsenheten. De främsta framgångsfaktorerna för utvecklingsarbetet var att:

- länsstyrelsens ledning stod för tydlig styrning mot ett tydligt mål
- ledningen visade tålamod och gav tillräckligt handlingsutrymme till pilotprojektet
- rättsenheten fick tillgång till extra resurser
- medarbetarna var i hög grad delaktiga i arbetet
- rättsenheten följde upp arbetet kontinuerligt.

Länsstyrelsen har genomfört ett omfattande utvecklingsarbete av myndighetens verksamhet

Under de senaste åren har Länsstyrelsen Skåne arbetat systematiskt med verksamhetsutveckling. De har identifierat tre kritiska framgångsfaktorer för att kunna vara en innovativ, rättssäker och effektiv myndighet med väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet. De tre kritiska framgångsfaktorerna är: en tydlig styrmodell, aktivt medarbetarskap och effektivt arbetssätt. Framgångsfaktorerna utgår från myndighetens arbete med att utveckla arbetssätt, chefs- och ledarskap och styrfrågor. Även regeringens ambition om en ökad digitalisering, kundnöjdhet och kortare handläggningstider har legat till grund för utvecklingsarbetet.

Faktorerna har varit ett sätt att formulera hur myndigheten ska bli en innovativ, rättssäker och effektiv myndighet. Som ett led i arbetet med verksamhetsutvecklingen på myndigheten pekade ledningen år 2012 ut tre enheter

ut som pilotgrupper för att effektivisera sin verksamhet. En av dessa enheter var Rättsenheten.

Införande av ett lean-baserat arbetssätt har syftat till minskad ärendemängd, ökad effektivitet i handläggningen och bättre arbetsmiljö

En av anledningarna till att rättsenheten valdes till pilotgrupp var regeringens mål att minska handläggningstiderna för att öka bostadsbyggandet i landet. En del av rättsenheten handlägger plan- och byggärenden. När pilotprojektet påbörjades låg ärendebalansen på ungefär 800 ärenden och handläggningstiderna var cirka två år. Påtryckningarna från nationellt håll medförde att ledningen på länsstyrelsen insåg att de behövde förändra enhetens arbetssätt för att förkorta handläggningstiderna.

Innan rättsenheten påbörjade sin utvecklingsresa var enheten uppdelad i två grupper där varje grupp arbetade utifrån ett eget arbetssätt. På enheten arbetade handläggarna i stor utsträckning individuellt och varje ärende tilldelades handläggarna efterhand, allteftersom ärendena kom in. Varje enskild handläggare ansvarade för cirka 150 ärenden var. I handläggningen ingick att handläggarna själva skulle hantera och bereda beslut i ärendet.

Medarbetarna upplevde att detta sätt att arbeta var stressande, eftersom de inte kunde ha kontroll och överblick över de drygt hundra ärenden som låg på kö och som de ansvarade för. Arbetsmiljön påverkades av de långa handläggningstiderna. Handläggarna fick ofta även hantera telefonsamtal från medborgare som vill diskutera sina ärenden och klaga på de långa handläggningstiderna.

De primära behoven som låg till grund för pilotprojektet var därför att effektivisera verksamheten, förkorta handläggningstiderna och förbättra arbetsmiljön på rättsenheten. Det förväntade resultatet av projektet var en ökad nytta och bättre service gentemot medborgarna. Även om syftet i första hand var att effektivisera enhetens arbetssätt och resultat, framgår det av våra intervjuer att det projektet inte fick innebära någon försämring av arbetsmiljön. Effektiviseringen fick inte uppnås på bekostnad av personalen. Arbetsmiljön behövde också i viss mån förbättras eftersom de långa handläggningstiderna påverkade medarbetarna negativt och ledde till stress.

Rättsenheten fick hjälp av extern konsult för att driva utvecklingsarbetet framåt

Under 2013 påbörjade enheten det första arbetet med att utveckla och förnya enhetens arbetssätt med utgångspunkt i metodiken *lean*. Samtliga medarbetare som arbetar med plan- och byggärenden har deltagit i utvecklingen av det lean-inspirerande arbetssättet, även om några av dem har varit mer involverade än andra. Till sin hjälp att bedriva förändringsarbetet fick rättsenheten externt konsultstöd. Därtill anställdes det en person som ansvarade för att driva arbetet internt. Den externa konsulten genomförde flera workshops med medarbetare från enheten, där de bland annat kartlade och granskade processen för hur enheten arbetade. Medarbetarna fick även i viss mån utbildning i lean. Avdelningen för verksamhetsstöd har också stöttat medarbetare och chefer genom att utbilda i framgångsfaktorer för verksamhetsutveckling.

Medarbetare från enheten beskriver i våra intervjuer hur konsulten bidrog med teorier och processledning, men att enheten var drivande i att bestämma hur de skulle organisera sig och arbeta. Medarbetarna på enheten fick känna ansvar för processen men också möjlighet att påverka deras nya sätt att organisera sig och arbeta. Konsultens bidrog genom att uppmuntra medarbetarna att våga tänka nytt och ifrågasätta tidigare arbetssätt.

Pilotprojektet har resulterat i en ny struktur för hur enheten arbetar

Det förändrade arbetssättet har inneburit många små förändringar. En förändring har varit att enheten införde ett teambaserat arbetssätt. Handläggarna är inte längre enskilt ansvariga för ärenden utan arbetar tillsammans i ett mindre team på tre till fyra personer med ett större antal ärenden. Teamen är uppbyggda utifrån olika teman på ärendena, vilket innebär att handläggarna i varje team arbetar med vissa typer av ärenden.

En annan förändring har varit fördelningen av ärenden. Enheten har gått från ett push-system till ett pull-system. Det innebär framför allt att ärenden inte längre landar direkt på enskilda handläggare för vilka antalet ärenden kan växa obehindrat. I stället får handläggarna själva ”hämta in sina” ärenden. Numera tar en beredningsgrupp hand om alla nyinkomna ärenden för att granska dem och göra en första bedömning av ärendets karaktär. Beredningsgruppen kan också ge vissa ärenden en högre prioritet om de bedömer att det är nödvändigt.

En annan viktig förändring är att handläggarna numera arbetar med ett fåtal tilldelade ärenden i taget. Tidigare tilldelades alla ärende direkt, vilket medförde att en handläggare kunde ha ansvar för uppemot 150 ärenden. Ytterligare en förändring är hur medarbetarna skriver beslut. Enligt intervjuerna överarbetade handläggarna tidigare ärendena och skrev långa beslut. Nu skriver de i stället en kortare redogörelse för ärendet, vilket enligt intervjuade medarbetare också har gjort besluten lättare att förstå för den ärendet gäller.

Det pågående digitaliseringsarbetet på myndigheten har också påverkat handläggningsprocessen på rättsenheten. Till exempel har enheten under projektiden slutat helt med pappershantering. Digitaliseringen har också förenklat hur beslut skickas ut. Samtidigt har rättsenhetens arbetsuppgifter renodlats för att minska det administrativa arbetet. Medarbetarna beskriver i våra intervjuer att de tidigare har diskuterat med expeditionen på länsstyrelsen när det gäller vem som ska göra vad. Handläggningsprocessen har nu blivit mer effektiv i och med att enheten har renodlat och tydliggjort det egna ansvaret, samt digitaliserat vissa delar av ärendehantering.

Pilotprojektet har gett konkreta resultat vad gäller ökad effektivitet

Det finns flera resultat från projektet. Framför allt lyckades enheten minska sin totala ärendebalans vilket har påverkat handläggningstiderna. När pilotprojektet påbörjades hade Rättsenheten över 800 ärenden i ärendestocken, och målet var att komma ner till 200. Under en vecka hanterade gruppen tillsammans ungefär 20 ärenden i veckan, och för att minska balansen var de tvungna att komma upp till 48 ärenden. Handläggarna på Rättsenheten lyckades genom sitt nya arbetssätt att öka antalet ärenden per handläggare och i mars 2017 lyckades enheten med att krympa ärendebalansen till färre än 200 ärenden totalt. Men då vi genomförde våra intervjuer hade antalet handlagda ärenden per vecka minskat för varje handläggare, och de är tillbaka på att i snitt handlägga ett tjugotal ärenden per vecka. Men myndigheten uppfattar inte att detta är något problem eftersom ärendebalansen har minskat. Enheten kan nu leva upp till regeringens och länsstyrelsen uppsatta mål för handläggningstiden.

Enligt intervjuerna har de minskade handläggningstiderna bidragit till att kundnöjdheten har ökat. Länsöverdirektören har även uppmärksammat att

kommunerna i länet upplever att det har blivit enklare att samarbeta med myndigheten nu i jämförelse med tidigare.

Medarbetarna har fått en bättre arbetsmiljö och är stolta över det som de har åstadkommit

Det är inte bara effektiviteten som har ökat till följd av förändringsarbetet. Våra intervjuer visar att projektet även har gett resultat internt för myndigheten. Det förändrade arbetssättet har påverkat medarbetarnas vardag positivt. Utöver minskade handläggningstider har sjuktalen minskat och medarbetarundersökningen visar att medarbetarnas nöjdhet har ökat. Tidigare ägnades mycket tid åt att ha kontakt med målgruppen och ofta be om ursäkt för de långa handläggningstiderna. Det behövs inte längre. En medarbetare beskriver även i intervjun att hen känner sig mindre splittrad i sitt arbete.

De intervjuade säger också att projektet också har förbättrat rättssäkerheten i myndighetens verksamhet. Tidigare fanns det ingen som hade en överblick över vilka typer av ärenden som väntade handläggarna och det fanns en risk att ärenden kunde bli liggande för länge hos handläggarna. Den tidiga prioriteringen av ärenden som enheten införde medför att de nu upptäcker brådskande ärenden, eller ärenden som behöver kompletteras, mycket tidigare i processen än förut.

De intervjuade beskriver också att förändringsresan har påverkat kulturen. Länsöverdirektören berättar att medarbetarna och cheferna visar att de är stolta över sitt arbete. Länsöverdirektören upplever att det finns en stolthet över medarbetarnas förändringsresa och enheten uppvisar en stark ”vilkänsla”.

Uppföljningen upplevs som meningsfull och positiv

Slutligen har pilotprojektet förändrat enhetens förhållande till uppföljning och statistik. Nu har enheten en tydlig målbild för ärendebalansen och handläggningstiderna vilket medför att medarbetarna uppfattar uppföljningen av resultatmåttan som mer betydelsefull än före projektet. Medarbetarna beskriver även att det för dem har blivit tydligare hur de egna målen hänger samman med länsstyrelsernas övergripande mål för handläggningen, och i förlängningen även med regeringens mål. Under projektets gång synliggjordes exempelvis balanserna i kontorslandskapet så att medarbetare fick en tydlig bild över hur de låg till och hur långt det var kvar tills de nådde

sitt mål. En tavla visar bland annat siffror över hur många ärenden varje team har handlagt för att medarbetarna ska kunna se hur enheten ligger till.

Myndigheten har spridit pilotprojektets resultat i myndigheten

Länsstyrelsen har spridit det goda resultatet från pilotprojektet inom myndigheten. Rättsenheten har exempelvis lyfts fram som ett gott exempel på hur arbetet kan effektiviseras. Rättsenheten har också samlat egna lärdomar från arbetet, bland annat vikten av ledningens engagemang, uthållighet, avsatt tid för arbetet och tydliga mål.

Våra intervjuer med myndighetsledningen och projektledningen visar att de uppfattar pilotprojektet som ett riktmärke för myndigheten och att rättsenheten bör bli goda fanbärare för det fortsatta arbetet. Resultatet från rättsenheten har marknadsförts både internt och externt i myndigheten. Målet är att andra enheter ska genomföra ett liknande utvecklingsarbete.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Tydlig ledning och styrning

Medarbetarna menar att ett tydligt ledarskap och en tydlig styrning har varit viktiga förutsättningar i arbetet. Det fanns ett tydligt mål om att minska ärendebalansen till 200 ärenden från enhetens chefer vilket bidrog till att medarbetarna fick en tydlig bild av slutmålet. Själva piloten var också väl avgränsad. Syftet och målbilden har varit tydliga och har delats av medarbetare och chefer. Det stärkte medarbetarnas motivation och ansvarskänsla i piloten.

Det nationella kravet på att förkorta handläggningstiderna var också en viktig del i att just rättsenheten valdes ut som pilotgrupp för myndighetens utvecklingsarbete. Det gjorde länsstyrelsen kunde prioritera kortare handläggningstider för plan- och byggärenden.

Uthållighet och handlingsutrymme har skapat möjligheter

En annan viktig faktor var att ledningen hade förståelse för att det kunde dröja innan enheten uppnådde sitt mål. De ansvariga säger i våra intervjuer att det var nödvändigt att våga hålla fast vid idén, ha tålamod och tro på att resultatet så småningom skulle komma. Även om processen för hur enheten skulle utveckla sitt nya sätt att arbeta styrdes från ledningen, har medarbetarna också varit involverade i och kunna påverka arbetet.

Rättsenheten fick tillgång till extra resurser

Rättsenheten fick tillgång till externt konsultstöd, samt en nyanställd medarbetare som ansvarade för att driva arbetet. En framgångsfaktor har varit att involvera en extern konsult som kunde utbilda i lean-metodiken. Medarbetare beskriver också att det var värdefullt att det fanns personer som hade ett utifrånperspektiv på verksamheten. De kunde ifrågasätta mycket av enhetens tidigare arbetssätt. Handläggarna fick också utbildning i lean för att få en förståelse för teorierna.

Piloten involverade medarbetarna i hög grad

Medarbetarnas deltagande bör också räknas som en framgångsfaktor. Trots att Rättsenheten fick stöd av en extern konsult, var ändå medarbetarna i högsta grad delaktiga i att diskutera och påverka enhetens nya arbetssätt. Även om alla inte var positiva initialt har medarbetarna ändå varit villiga att förändra sina arbetssätt. Konsulten och medarbetarna kom tillsammans med idéer på hur de skulle kunna förändra processerna och arbetssätten.

Resultatet följdes upp löpande

Medarbetare och chefer har haft en samsyn när det gäller den tydliga målbilden för pilotprojektet. Under projektet har också enheten kontinuerligt följt upp resultatet på ett sätt som bidragit till en teamkänsla och till ett gemensamt ansvar för enhetens prestation.

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (Vetenskapliga kunskapsluckor)

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) har i uppdrag från regeringen att genomföra oberoende utvärdering av metoder och insatser inom hälso- och sjukvård och tandvård. Myndigheten ska också granska kunskapsläget för metoder och insatser inom socialtjänst och området funktionstillstånd/-hinder. Myndigheten är uppdelad i flera avdelningar, varav tre arbetar direkt med någon form av utvärdering eller upplysningstjänst. Inom en av dessa avdelningar arbetar en grupp med att samla in och sprida information om vetenskapliga kunskapsluckor. På myndigheten arbetar totalt drygt 80 medarbetare. En stor del av arbetet bedrivs i projektform och medarbetare arbetar ofta i flera projekt samtidigt.

Arbetet med att identifiera och informera om vetenskapliga kunskapsluckor var från början ett särskilt regeringsuppdrag som myndigheten fick 2009. Sedan dess arbetar SBU med att samla vetenskapliga kunskapsluckor inom områdena hälso- och sjukvård, tandvård, socialtjänst, funktionstillstånd/-hinder samt arbetsmiljö för att peka ut var det behövs ny forskning.

2015 initierades ett arbete för att utveckla myndighetens arbete och organisering kring vetenskapliga kunskapsluckor. Utvecklingsarbetets främsta framgångsfaktorer var att:

- avdelningschefen visade tydligt tillit till medarbetarnas kompetens och förmåga
- utvecklingsarbetet hade tillgång till extra resurser
- utvecklingsarbetet har utförts av en liten och kompetent grupp.

Behov av att förbättra och effektivisera verksamheten låg bakom utvecklingsarbetet

Myndigheten har arbetat med vetenskapliga kunskapsluckor i knappt tio år, på uppdrag av regeringen. Arbetet har utförts av en grupp inom avdelningen som ansvarar specifikt för det verksamhetsområdet. En stor del av arbetet kretsar kring en databas som SBU ansvarar för, där de dokumenterar kunskapsluckorna. Den är tillgänglig för både internt bruk inom myndigheten och för en extern målgrupp, exempelvis forskningsfinansierare och forskare.

Många av kunskapsluckorna i databasen kommer från SBU:s egna rapporter, men luckor hämtas även från exempelvis Socialstyrelsens nationella riktlinjer eller andra organisationer som arbetar med utvärdering av medicinska metoder.

Projektet syftade i första hand till att effektivisera myndighetens arbete med vetenskapliga kunskapsluckor. Det framgår av intervjuer att medarbetare och chefer upplevde att arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna var otydligt på flera sätt, bland annat när det gäller ansvar, roller och arbetsuppgifter. För drygt tre år sedan påbörjade myndigheten därför en intern diskussion om organiseringen av arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna. Avdelningschefen upplevde framför allt att sättet som gruppen organiserade sitt arbete på inte gav önskvärt resultat. Avdelningschefen upplevde att det skulle kunna gå att strukturera om arbetet för att skapa mer nytta både för externa och interna användare.

Avdelningschefen beskriver också att det dåvarande arbetssättet inte gav medarbetarna möjlighet att nå sin fulla potential i arbetet. Medarbetarna arbetade då ofta ensamma, men hade täta avstämningar med avdelningschefen. Projektet syftade till att ändra den interna organisationen inom ramen för verksamhetsområdet för att bland annat att få till ett tydligare och mer teambaserat arbetssätt. Förändringarna skulle underlätta utvecklingsarbete och ge möjligheter till att både identifiera och kommunicera de vetenskapliga kunskapsluckorna på ett effektivare sätt gentemot målgrupperna.

Medarbetare var i hög grad involverade i att ta fram den nya organiseringen och de nya arbetssätten

Förändringsarbetet påbörjades under 2016. På avdelningschefens initiativ samlades samtliga medarbetare inom gruppen Vetenskapliga kunskapsluckor för att diskutera hur de skulle kunna organisera sig för att arbeta mer effektivt. Det framgår i intervjuerna att avdelningschefen hade en tydlig idé om att medarbetarna skulle delta i arbetet med att utforma den nya organiseringen. Efter att ha säkerställt en gemensam förståelse mellan ledning och medarbetare fick medarbetarna mandat att leda arbetet med att ta fram förslag. Medarbetarna fick tillsammans granska dåvarande organisering och arbetsformer, diskutera vilka utvecklingsbehov de såg och komma med förslag på vad som skulle kunna förändras. Medarbetarna fick också placera ut

sig själva i den nya organisationen samt ta fram nya roller och rollbeskrivningar. Under hela processen var medarbetarna i första hand drivande, medan avdelningschefens hade en mer samordnande roll.

Samtliga medarbetare inom gruppen Vetenskapliga kunskapsluckor deltog i diskussionerna om omstrukturering. Två medarbetare utsågs till samordnare för utvecklingsarbetet och har sedan dess haft mer drivande roller i verksamheten som rör databasen och arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna. Under processen med att arbeta fram en ny organisering och ett nytt arbetssätt har andra avdelningar på myndigheten också bjudits in. Medarbetare från andra delar av myndigheten har bidragit med sakkunskap och kommit med idéer om hur arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna kan bedrivas.

- Avdelningschefen tog fram ett förslag på hur gruppen skulle kunna utveckla sitt arbete med utgångspunkt i medarbetarnas diskussioner och förslag på omorganisering. Generaldirektören beslutade under 2016 om att omorganisera arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna.
- Omorganiseringen har bidragit till ett mer effektivt och delegerat arbetssätt samt till större arbetsglädje

Av intervjuerna framgår att den nya organiseringen har bidragit till att arbetet inom gruppen Vetenskapliga kunskapsluckor blivit mer effektivt. Den ökade effektiviteten beror bland annat på att medarbetarnas roller har renodlats och blivit tydligare, deras handlingsutrymme har ökat och de upplever att de har blivit mer självständiga i sitt arbete. Numera finns det två personer med ett särskilt samordnande ansvar för arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna och databasen. En positiv effekt av att arbetsuppgifter har koncentrerats till vissa medarbetare är att det har minskat administrationen för andra medarbetare. Men det viktigaste är att det har blivit tydligt vem som gör vad.

Det framgår även av intervjuerna att medarbetarna känner sig tryggare och att de har fått ett tydligare mandat att lösa uppgifter på egen hand efter den nya omorganisationen. I stället för att stämma av med sin chef när frågor eller problem dyker upp, diskuterar de med sina kollegor i större utsträckning än tidigare. Medarbetarna beskriver att de känner mer glädje inför sina arbetsuppgifter än tidigare och att det teambaserade arbetssättet bidragit till

högre kvalitet i deras arbete. De nämner också att den ökade gemenskapen är en positiv effekt av utvecklingsarbetet. Arbetet uppfattas flyta på bättre än innan omorganiseringen.

Även avdelningschefen bekräftar bilden av att medarbetarna i mindre utsträckning behöver stämma av saker med avdelningschefen, vilket också har bidragit till att förbättra avdelningschefens dagliga arbete. Medarbetare från andra avdelningar vittnar också om att den nya organiseringen har haft en positiv effekt på myndighetens arbete med att sprida kunskapen om de vetenskapliga kunskapsluckorna externt. De upplever att gruppen har lyft sin verksamhet, vilket har förbättrat myndighetens arbete med vetenskapliga kunskapsluckor, och ökat nyttan med detta arbete.

Projektet har även utvecklat hur gruppen Vetenskapliga kunskapsluckor generellt arbetar med verksamhetsutveckling. Numera har gruppen exempelvis infört en ny form för återkommande möten varannan vecka där medarbetare och chefer har möjlighet att diskutera utvecklingsfrågor tillsammans. Flera medarbetare beskriver i intervjuerna hur gruppen numera diskuterar förbättringar och utvecklingsområden i verksamheten mer löpande än före omorganiseringen.

Myndigheten har fått inspiration om den kan bedriva verksamhetsutveckling

Gruppens metodik och process för att omstrukturera sig verkar ha inspirerat resten av myndigheten om hur de kan arbeta med verksamhetsutveckling. Myndigheten diskuterar i dagsläget möjligheterna att sprida arbetssättet till andra delar av myndigheten. Hittills har gruppen Vetenskapliga kunskapsluckor fått presentera hur de arbetar för andra delar av myndigheten. Även myndighetsledningen är positiv till att låta andra delar eller avdelningar på myndigheten hämta inspiration från arbetet med vetenskapliga kunskapsluckor, enligt intervjuerna. Men det var inte klart vid tidpunkten för intervjuerna hur myndigheten i framtiden ska sprida eller utveckla arbetet vidare.

Förutsättningar och framgångsfaktorer

Tydligt och tillitsfullt ledarskap

En viktig framgångsfaktor och förutsättning är att avdelningen har en drivande och engagerad avdelningschef med kunskaper och egna visioner om

hur verksamhetsutveckling ska bedrivas. Avdelningschefen har haft en tilltro till medarbetarnas kompetens, samt deras förmåga att komma med lösningar. Detta har i stor utsträckning präglat omstruktureringen av gruppen.

De intervjuade beskriver avdelningschefen som en lyhörd ledare som är duktig på att se och lyfta fram medarbetares styrkor. Avdelningschefen har litat på att medarbetarna kan lösa uppgiften på bästa sätt, efter att de gemensamt har säkerställt en målbild. Det har varit betydelsefullt att avdelningschefen har kunnat släppa kontrollen. Avdelningschefen har enligt intervjuerna också haft en viktig roll i att förankra arbetssättet i myndigheten och hos ledningen. Det har gjort att det har funnits ett förtroende från myndighetsledningen till avdelningschefen och medarbetarna under arbetet.

Extra resurser att tillgå i arbetet

En annan förutsättning har handlat om resurser. SBU hade vid tidpunkten för omorganiseringen tillgång till extra resurser för att genomföra omorganiseringen av arbetet med vetenskapliga kunskapsluckor. Myndigheten hade fått i regeringsuppdrag att bygga upp ett kansli för arbetet med de vetenskapliga kunskapsluckorna vilket gav verksamheten extra medel som förändringsarbetet kunde använda. Det gjorde att det fanns utrymme att ägna tid åt metodutveckling och möjlighet att strukturera om arbetet.

Utvecklingsarbetet har bedrivits av en liten och kompetent grupp medarbetare

Myndighetens interna kultur och medarbetarnas kompetens är två viktiga förklaringar till det lyckade resultatet. De som arbetar med vetenskapliga kunskapsluckor är en relativt liten grupp med personer med olika kompetenser och erfarenheter som kompletterar varandra väl. De intervjuade i myndigheten beskriver dessa personer som utvecklingsorienterade och positivt inställda till förändringar. Både inom gruppen och på myndigheten som helhet präglas kulturen av öppenhet och en miljö som ger utrymme till att medarbetare växer och utvecklas i sina yrkesroller.