



## **Förändring och utveckling** – ett konstant tillstånd

## Sammanfattning

Denna slutrapport syftar till att förmedla erfarenheter, lärdomar och rekommendationer till Partsrådets styrelse.

Parterna enades i samband med avtalsrörelsen 2010 om att ”stödja lokala parter arbete med att utveckla chefers och medarbetares förmåga och beredskap som möjligt att leda och verka under förhållanden med ständig förändring och utveckling.”

Arbetsområdet har valt att kalla sakområdet *kontinuerligt förändring och utveckling* för ”agil verksamhet”, både för att *avgränsa* och *tydliggöra* sakområdet, då vi fokuserat på *egeninitierad* och *kontinuerlig* förändring och utveckling.

Vi har under arbetets gång kommit i kontakt med ett flertal goda exempel (Skatteverket, Migrationsverket, Försäkringskassan, Jordbruksverket och Systembolaget) som arbetat med dessa frågor under lång tid, på olika nivåer och utifrån olika aspekter.

I en agil verksamhet behöver både ledarskapet och medarbetarskapet kompletteras, och i en sådan situation finns det både möjligheter för ökad motivation för medarbetare och chefer, men också utmaningar (t.ex i form av osäkerhet) som behöver omhändertas. För att ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete skall bli framgångsrikt, behövs en mängd olika saker; en tydlig vision/mål, kompetens/förmåga, styrning/belöning, resurser och en handlingsplan. Kompetensförsörjning är viktigt, då det krävs både kompetens att genomföra förändringar, det nya framtida tillståndet kräver ny kompetens, oförmågan att hantera kompetensutmaningen försvarare förändringsarbetet och det är ett område som lokala parter ofta diskuterar. Även om en myndighet är agil, finns det många delar av verksamheten som förblir konstanta och det är viktigt att myndigheten har en klart och tydlig inriktning. Fokus i en agil verksamhet är ofta mera extern och på att ständigt utvecklas och lära sig nytt.

Vår förändringsteori bygger på att ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete behöver fokusera både på individer/grupper och organisationen, samt även arbeta både med kulturella och strukturella aspekter – se matrisen nedan:



Alla dessa aspekter (rutor i matrisen) är viktiga att beakta och arbeta utifrån, helst om förändringsarbetet skall vara kontinuerligt och göras samtidigt som en ordinarie verksamhet fortgår.

Det finns ett flertal *utmaningar* som försvarar ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete för lokala parter. Förutsättningarna, intresset och vanan att agera proaktivt eller att fungera som stöd till medarbetare och chefer varierar. Samtidigt finns det *möjligheter* för lokala parter att vara en resurs utifrån vanan att arbeta systematiskt och

kontinuerligt med olika frågor.

Lokala parterna kan bidra på olika sätt; genom att t.ex. varna för fallgropar, kontinuerligt följa upp hur verksamheten (medarbetare) påverkas av ett förändringsarbete, sprida effekterna av ett förändringsarbete, vara en kommunikationskanal, fokusera på partsrelaterade frågor samt vara en del av det kontinuerliga förändringsarbetet som är både verksamhets- och medarbetarutvecklande.

Avslutningsvis har vi identifierat ett antal rekommendationer vi tror skulle utveckla arbetsområdet ytterligare. Vi tror att *uppdraget* skulle behöva *förtydligas* ytterligare genom att ännu tydligare fokusera på lokala parters roller i förändrings- och utvecklingsarbetet, de kontinuerliga aspekterna, omfattningen och uppdragets syfte. Vi tror även att det är viktigt att *fördjupa kunskapen* om lokala parters situation och behov, för att på så sätt kunna utveckla stödet ytterligare. För att arbetsområdet skall kunna ha en ordentlig och bestående effekt, behöver Partsrådet ha ett mera *långsiktigt åtagande* och erbjuda lokala parter ett *forum* där de kan träffas från olika myndigheter, utbyta erfarenheter och samtidigt få tillgång till mer teoretisk kunskap.

Arbetsområdet har kontinuerligt och systematiskt följt upp sina aktiviteter med hjälp av enkäter till deltagare. Arbetsområdet fastställde 2013 ett mål till 3,5 enheter på en femgradig skala. Motsvarande resultat hade 2012 varit 3,4 och 2013 lyckades man uppnå hela 3,67.

## Innehållsförteckning

1. Syfte och disposition .....	1
2. Arbetsrådets uppdrag .....	1
3. Kontinuerlig förändring och utveckling - Agil verksamhet .....	1
4. Arbetsrådets stöd till lokala parter .....	2
5. Lärdomar och reflektioner.....	3
6. Rekommendationer .....	11
Bilaga 1: Lokala parternas situation och behov av stöd.....	13
Bilaga 2: Ytterligare förtydligande av sakområdet .....	14
Bilaga 3: Teman och inriktning.....	16
Bilaga 4: Lista skrifter och dokumentation .....	17

## 1. Syfte och disposition

Denna slutrapport syftar till att förmedla erfarenheter, lärdomar och rekommendationer till Partsrådets styrelse.

Rapporten beskriver inledningsvis arbetsområdets *uppdrag*. Efter det beskrivs vad vi menar med ”*Agil verksamhet*” (ett begrepp som vi myntat för att beskriva sakområdet) och vad vi erbjudit lokala parter för typer av *stöd*. Avslutningsvis *reflekterar* vi utifrån de lärdomar som vi gjort inom arbetsområdet. I sista avsnittet presenterar vi även några *rekommendationer*.

## 2. Arbetsområdets uppdrag och mål

Parterna enades i samband med avtalsrörelsen 2010 om att:

*”stödja lokala parter arbete med att utveckla chefer och medarbetare till att ha så bra förmåga och beredskap som möjligt att leda och verka under förhållanden med ständig förändring och utveckling.”*

Ett arbetsområde inom Partsrådet med denna inriktning inrättades därför 2011 i syfte att bedriva ett partsgemensamt utvecklingsarbete till stöd för lokala parter.

Stödet har utformats med syfte att *inspirera* lokala parter i arbetet med att skapa en förändrings- och utvecklingsorienterad *miljö* där *metoderna* för att nå verksamhetens mål kontinuerligt förbättras.

Parterna kom under hösten 2012 överens om att fortsätta arbetet inom arbetsområdet utifrån ett delvis förändrat uppdrag. Arbetet ska bedrivas till den 31 december 2013.

Arbetsområdet har kontinuerligt och systematiskt följt upp sina aktiviteter med hjälp av enkäter till deltagare. Arbetsområdet fastställde 2013 ett mål till 3,5 enheter på en femgradig skala. Motsvarande resultat hade 2012 varit 3,4 och 2013 lyckades man uppnå hela 3,67.

## 3. Kontinuerlig förändring och utveckling - Agil verksamhet

Vi har valt att kalla sakområdet, *kontinuerligt förändring och utveckling*, för ”agil verksamhet”. Detta för att kunna särskilja vårt arbete från andra typer av förändringsarbete.

Arbetsområdet fokuserar på *egeninitierad* och *kontinuerlig* förändring och utveckling. Alltså inte förändring och utveckling som är initierad utifrån (t.ex. departementet) och som är enstaka. Dessutom fokuserar vi både på *organisatorisk nivå* och *individnivå*, samt både på *strukturella* och *kulturella* aspekter, alltså det som i matrisen på nästa sida utgör rutorna 3c, 4c, 3d och 4 d<sup>1</sup>. För vidare förtydligande se bilaga 2.

<sup>1</sup> De strukturella aspekterna på en organisatorisk nivå (3c) handlar om styrdokument, policy, organisering och resurser, på en individuell nivå (4c) om olika typer av verktyg och stöd. De kulturella aspekterna handlar på en organisatorisk nivå (3d) om organisationens inriktning, värdegrund, normer, rutiner och processer, medan de på en individuell nivå (4d) handlar om känslor, upplevelser, ansvar och handlingar/beteenden.

		Enskild F&U		Kontinuerlig F&U	
		Strukturella aspekter	Kulturella aspekter	Strukturella aspekter	Kulturella aspekter
Arbete initierat utifrån	Organisatorisk nivå	1a	1b	1c	1d
	Individuell nivå	2a	2b	2c	2d
Egeninitierat arbete	Organisatorisk nivå	3a	3b	3c	3d
	Individuell nivå	4a	4b	4c	4d

#### 4. Arbetsområdets stöd till lokala parter

Arbetsområdet har erbjudit tre typer av stöd; öppna seminarier, utvecklingsprogram och skrifter.

##### 1. Öppna seminarier

Arbetsområdet har under 2012 och 2013 erbjudit lokala parter sex öppna seminarier, där varje seminarium erbjudits vid två-tre tillfällen beroende på hur stort intresse det funnits. Vi har kallat dessa ”öppna seminarier” då de varit öppna för lokala parter utan att ha något ytterligare åtagande från deras sida.

Vi har haft tre syften med dessa seminarier:

- (1) att *inspirera* lokala parter till att arbeta med kontinuerlig förändring och utveckling,
- (2) att bidra till de lokala parternas *lärande* inom området genom att erbjuda dem föreläsningar och erfarenhetsutbyte samt
- (3) att erbjuda möjligheter att träffa andra (*nätverka*).

Dessa öppna seminarier har haft olika teman och inriktning – se bilaga 3 för vidare information. Seminarierna har följts upp genom enkäter där deltagarna fått svara på frågor utifrån seminariernas syften. I vissa fall har vi även haft en ”kvalitetspanel”, vilket innebär att ungefär fem deltagare utvärderat seminariet och kommit med synpunkter vid slutet av dagen. (Resultaten har utgjort underlag till lärdomarna som redovisas i avsnitt 5.)

##### 2. Utvecklingsprogram

Arbetsområdet har genomfört ett utvecklingsprogram 2012 för tolv myndigheter och 45 deltagare och ett utvecklingsprogram 2013 för tio myndigheter och 50 deltagare. Dessa utvecklingsprogram har bestått av fyra sammanhängande seminarier som pågått från lunch till lunch. Vi har kallat det för ett ”utvecklingsprogram” för att det varit en *sammanhängande serie* där deltagarna åtagit sig att vara med på alla tillfällena, och för att markera att det inte bara handlar om utbildning i betydelsen tillgodogöra sig idéer och kunskap, utan även av mer *praktisk art* som bygger på grupparbeten och delaktighet.

Vi har på utvecklingsprogrammet haft samma syften som på de öppna seminarierna. Då utvecklingsprogrammet är längre och sammanhängande, har vi kunna jobba med större fokus

på ”2” och ”3”, och på så sätt kunnat fördjupa lärandet och nätverkandet. Utvecklingsprogrammen har haft olika teman och inriktning – se bilaga 3 för ytterligare information.

Upplägget har förändrats något mellan 2012 och 2013, då vi har haft möjligheten att vidareutveckla programmet utifrån de lärdomar vi gjorde 2012. Mer om detta lyfts fram i nästa avsnitt kring reflektioner.

Även utvecklingsprogrammen har följts upp av enkäter och mer systematiskt och kontinuerligt av en kvalitetspanel.

### 3. Framtagandet av skrifter och dokumentation

Arbetsområdet har tagit fram både externa och interna skrifter (se bilaga 4).

För externt bruk har arbetsområdet tagit fram 18 artiklar kring öppna seminarier och utvecklingsprogrammet som publicerats på Partsrådets hemsida. Dessutom har vi tagit fram två rapporter, en om ledarskap och medarbetarskap samt en om arbetsmiljöarbete.

För internt bruk i utvecklingsprogrammet och de öppna seminarierna har arbetsområdet tagit fram presentationsmaterial, samlat presentationer från externa föreläsare, presentationer av case från myndigheter, samt dokumenterat gruppdiskussioner och workshops. Arbetsområdet har inom ramen för utvecklingsprogrammet även tagit fram fyra minirapporter. Alla lärdomar och erfarenheter från utvecklingsprogrammet 2012 ställdes även samman i en idéhandbok ”Konsten att driva utvecklingen istället för att drabbas av den” som delats ut till deltagarna i 2013 års utvecklingsprogram.

## 5. Lärdomar och reflektioner

Vi kommer i detta avsnitt att redovisa lärdomar vi gjort utifrån det uppdrag som givits arbetsområdet. För att kunna dra slutsatser utifrån våra erfarenheter och lärdomar, kommer ovan nämnda stöd till lokala parter att jämföras över tid (2012 och 2013)<sup>2</sup>. Avslutningsvis kommer vi att redovisa lärdomar vi gjort kring lokala parters situation och behov av sakområdet.

### 5.1 Lärdomar utifrån uppdraget

DELOMRÅDE ETT – Goda exempel

”Ta fram *exempel* på verksamheter som har präglats av ett framgångsrikt kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete och vilka faktorer och omständigheter som har varit betydelsefulla för det framgångsrika arbetet.” [RALS bilaga F]

Vi har under arbetets gång kommit i kontakt med ett flertal goda exempel:

- *Skatteverket har gått ifrån att vara en myndighet som kontrollerar, till att stödja, informera och erbjuda service. Uppdraget har varit konstant, men tolkningen och genomförandet har förändrats. Skatteverket har i detta förändringsarbete jobbat både med värdegrund och*

<sup>2</sup> Bedömningen av vad som varit framgångsrikt bygger i stor utsträckning på hur deltagarna upplevt dessa stöd, vilket vi följt upp både genom enkäter och kvalitetspaneler. Samma typ av reflektioner kommer därför inte att kunna göras kring skrifterna, då varken arbetsområdet eller Partsrådet följt upp dessa på samma noggranna sätt.

förhållningssätt, men också med att utveckla produkter (främst IT-produkter) som stödjer och underlättar arbetet med detta nya förhållningssätt.

- **Migrationsverket** visade hur myndigheten med ett kontinuerligt förbättringsarbete – som bygger på medarbetarnas synpunkter, agerande och driv – lyckats effektivisera en av sina viktigaste processer (tillståndprocessen). Detta arbete bygger på att det finns en stark ledning som både står bakom arbetet och tror på detta arbetssätt, samt att det inom myndigheten finns både strukturer och verktyg som underlättar arbetet med kontinuerliga förändringar. Medarbetarna har varit med och påverkat genom att bli överens om en process (standardisering), kunnat påverka vidareutveckling av processen, haft workshops kring hantering av avvikelser och deras synpunkter omhändertagits i ett digitalt förslagshanteringssystem. Förfarandet innebär att Migrationsverket börjat med en process (pilot), testat och tränat och när man utvecklat erfarenheter skall lärdomar sprida till andra processer inom myndigheten.
- **Försäkringskassan** har blivit uppmärksam för sitt arbete inom e-tjänster och IT och idag sker vanligen kontakten mellan kunden och myndigheten digitalt. Att utveckla IT-tjänster för att förbättra information och effektivisera myndighetens tjänster för vissa målgrupper t.ex. föräldrar har skett under lång tid. Men att förändra och utveckla myndighetens arbetssätt har internt mötts av både positiva och negativa reaktioner. För att få med sig organisationen och vinna förtroende internt genomförs därför utvecklingen successivt och inom utvalda försäkringsområden där påvisade fördelar och nyttor kontinuerligt kan lyftas fram. Sedan ett par år använder sig Försäkringskassan av sociala medier (Facebook) som ytterligare ett sätt att kommunicera och föra en dialog med sina föräldraförsäkringskunder. Något som även inneburit att föräldrarna själva kan ge råd till varandra samtidigt som särskilda handläggare finns med för att vid behov fylla på med information.
- **Jordbruksverket** har utvecklat sin kompetensförsörjning genom att införa en kompetensbaserad rekrytering. Denna rekrytering innehåller flera nya moment, så som att låta kandidater arbeta med arbetsprover, låta lokala facken göra noggranna kompetensprofiler och tydliggöra verksamhetens behov och framtida behov av kompetens m.m.
- **Systembolaget** har arbetat med att förbättra servicegraden i butiker utan att bidra till en ökad alkoholkonsumtion i Sverige. Systembolaget har lyckats få detta uppdrag att genomsyra hela verksamheten, hela vägen ifrån huvudkontoret till alla tusentals butiker ute i landet. Arbetet har varit långsiktigt/kontinuerligt och man har jobbat på alla nivåer; gått ifrån ledningen, till chefer och sedan medarbetare. Systembolaget verkar även ha använt många olika delar för att lyckas; kommunikation, ledarskapet, organisering, förhållningssätt och ageranden/bemötanden hos personal, samt verktyg, resurser m.m..

## DELOMRÅDE TVÅ – Kunskaper och förhållningssätt

*”Visa på kunskaper och förhållningssätt som generellt är väsentliga för chefer och medarbetare för att leda och verka i en verksamhet med ständig förändring och utveckling.” [RALS bilaga F]*

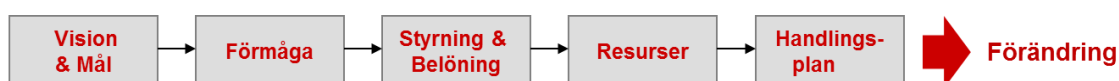
En myndighet som jobbar med kontinuerliga förändringar och utveckling, kallar vi nedan för en ”agil verksamhet”.

- En agil verksamhet innebär både att ledarskapet och medarbetarskapet förändras på en mängd olika sätt.
- I en traditionell verksamhet arbetar ledarna främst med styrning, medan de i en agil verksamhet också behöver fokusera på förändring. Ledarskapet handlar då både om att skapa förutsättningar för medarbetarskapet, coacha medarbetare samt att tydliggöra uppdraget och förväntningar. Det är väldigt lätt i ett förändringsarbete att underskatta medarbetarnas behov av att förstå varför en förändring är på gång – ledaren behöver därför i ännu större utsträckning än tidigare kommunicera varför en förändring är på gång och bli duktig på att kommunicera kontinuerligt under arbetets gång.
- Medarbetare kan i en agil verksamhet ta större ansvar genom att bidra till att översätta uppdraget till sin specifika och föränderliga uppgift/situation. Det blir därför än mer viktigt att



medarbetaren har kunskap om uppdraget och helheten (olika funktioner, organisering, resurser, kultur, kärnverksamhet m.m.), för att på så sätt kunna agera mera självständigt. Medarbetaren behöver därför ta mer egna initiativ och ges ett större ansvar kring verksamhetens operativa utveckling.

- Agila verksamheter ger möjligheter till nya sätt att motivera medarbetare och möjligheten till ökad arbetsglädje för medarbetare som bygger på möjligheten att få bidra till utveckling, ta eget ansvar m.m. Men detta innebär samtidigt viss osäkerhet, som behöver omhändertas om inte utvecklingen istället skall leda till ännu större osäkerhet. Ett framgångsrikt förändringsarbete är beroende av ett bra arbetsklimat och arbetsmiljö. När det gäller arbetet med att förbättra arbetsmiljön, är det viktigt att inte bara uppmärksamma risker och problem, utan även lyfta fram sådant som fungerar bra och fokusera på sådant som motiverar medarbetare. För att lyckas med ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete, behöver medarbetare en mängd olika saker; vision & mål, förmåga/kompetens att utföra sin uppgift, styrning & belöning, resurser och en handlingsplan – se modellen nedan:



- Finns inte dessa saker på plats kommer det kontinuerliga förändringsarbetet att försvåras:
  - Utan vision & mål kommer det att uppstå **förvirring** bland medarbetare, då dessa inte vet varför myndigheten förändras och vart den är på väg
  - Finns det inte tillräcklig förmåga/kompetens hos medarbetare kommer det att uppstå **oro** (kring sin egen förmåga att kunna utföra det som förväntas)
  - Finns det inte tydlig styrning & belöning kommer förändringsarbetet att bli mycket **långsamt** eller vara **obefintligt**
  - Finns det inte tillräckliga resurser kommer det att uppstå **frustration** bland medarbetare då de kanske vill och kan genomföra ett förändringsarbete, men kommer inte att ha de resurser som de behöver för att kunna fullfölja uppgiften
  - Finns det inte någon strukturerad och konkret handlingsplan, kommer det inte att **ske** så mycket i **praktiken** och medarbetare kommer att uppleva att myndigheten ständigt börjar på nytt och har en massa "fälska starter"

## DELOMRÅDE TRE - Sambandet

*"Belys sambandet mellan en strategisk kontinuerlig planering av kompetensförsörjningen och ett framgångsrikt kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete."* [RALS bilaga F]

Vi har under arbetets gång kunnat se flera samband

- Att leda, driva och genomföra förändring kräver ny form av kompetens, nämligen förändringskunskap (Change Management). Inte i form av några experter, utan i form av kompetens hos alla medarbetare och chefer på myndigheten.
- Att genomföra en förändring innebär ofta att gå ifrån något (A) till något nytt (B). För att klara att verka i det nya (B) krävs det ofta ny kompetens. Det nya tillståndet innebär därför oftast att nya kompetenser behövs inom en myndighet, antingen genom att man rekryterar eller utvecklar kompetens.
- Arbetet med handlingsplaner vid ett konkret förändringsarbete förutsätter därför att myndigheten tydligt beaktar kompetens, då det ofta är en av myndighetens viktigaste resurser/tillgångar och kostnader.
- Ett framgångsrikt kompetensförsörjningsarbete är en viktig framgångsfaktor för att lyckas med en förändring. Lyckas inte myndigheten stödja medarbetare kring sin egen kompetensutveckling, kommer medarbetare att känna sig otillräckliga och inte vilja vara en del av det nya.
- Våra erfarenheter från Utvecklingsprogrammet visar att kompetensförsörjning är något som lokala parter i stor utsträckning diskuterar. Det vore därför klokt att i samband med ett

*kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete koppla ihop detta med kompetensförsörjning och analysera behovet av kompetens.*

#### DELOMRÅDE FYRA – Andra förutsättningar

*”Visa även på **andra förutsättningar** som har stor betydelse för ett framgångsrikt kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete.” [RALS bilaga F]*

Vi har under arbetets gång identifiera ett antal andra viktiga förutsättningar. Nedan kommer vi att presentera både mer *övergripande* förutsättningar och de förutsättningar som kommit att utgöra vår *förändringsteori*. Avslutningsvis kommer vi även att lyfta fram *på vilket sätt lokala parter kan stödja* ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete.

Angående mer övergripande lärdomar:

- *Även om en myndighet vill vara agil, är det viktigt att inte glömma att många delar av verksamheten ändå är mer konstanta och behöver förbli sådana, t.ex. stora delar resurserna, det övergripande uppdraget m.m..*
- *För att kunna vara agil, behöver en myndighet ha en tydlig inriktning (uppdrag, vision, verksamhetsidé, mål och strategi). Att vara agil betyder inte att vara ”zig-zagande” i betydelsen ändra inriktning och uppdrag kontinuerligt, utan förändringar och anpassningar sker i förhållande till en given inriktning för ett förändringsarbete.*
- *En agil verksamhet har i många avseenden ett mer externt fokus och fokuserar på betydelsen att ständigt utvecklas och lära sig nytt (dvs. är en lärande organisation) än vad som ofta är fallet i en mer traditionell verksamhet. I en agil verksamhet är det därför oerhört viktigt att myndigheten ständigt jobbar med omvärldsbevakningen och denna funktion får en mycket mer central roll. I en agil verksamhet vidgas fokus från uppdraget och uppdragsgivaren till att också tydligare fokusera på de myndigheten vänder sig till (så som kunder, medborgare, brukare, patienter, företag m.fl.).*

Vår förändringsteori:

- *Vår förändringsteori bygger på att ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete behöver fokusera både på individer/grupper och organisationen. Det behöver även arbeta både med kulturella och strukturella aspekter – se modellen nedan:*



- *Nedan kommer vi att beskriva de komponenter som finns inom respektive ruta i matrisen/modellen:*
  1. *Struktur & Organisation: Handlar om strukturella aspekter på en organisatorisk nivå så som*

- uppdraget, visionen, verksamhetsidén, mål och strategiska områden/aktiviteter, organiseringen av verksamheten, samt myndighetens tjänster/service och resurser.*
2. *Kultur & Organisation: Handlar om kulturella aspekter på en organisatorisk nivå så som myndighetens värdegrund och gemensamma föreställningar och sätt att agera på en myndighet.*
  3. *Kultur & Invid: Handlar om kulturella aspekter på en individuell nivå så som hur individer upplever, tänker och känner samt beter sig i olika situationer. I detta ingår även olika former av rutiner och bemötande.*
  4. *Struktur & Indiv: Handlar om strukturella aspekter på en individuell nivå så som individens arbetsbeskrivning, uppgifter, mål, roller, ansvar och verktyg, resurser för att utföra sitt arbete.*
- *Ett förändrings- och utvecklingsarbetet behöver innehålla alla dessa delar; både en individuell och organisatorisk nivå samt innehålla både kulturella och strukturella aspekter.*
  - *För att kunna använda denna förändringsteori i ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete, behöver vi i framtiden ta fram nulägesanalyser, modeller och verktyg för respektive ruta.*
  - *Det är viktigt att inte underskatta betydelsen av strukturella aspekter, främst då det är en viktig förutsättning för att förändrings- och utvecklingsarbetet skall vara kontinuerligt. Denna aspekt är även viktig då ett förändrings- och utvecklingsarbete alltid skall pågå samtidigt som befintlig verksamhet skall fortgå och inte störas.*
  - *Det är även viktigt att lyfta förändringsarbetet så att det inte bara handlar om individer, grupper en avdelning/enhet, utan något som kopplas till alla nivåerna i en myndighet (från medarbetare, mellanchefer till ledningen).*

Lokala parter kan stödja ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete på flera sätt, genom att:

- *Varna för fallgropar*
- *Kontinuerligt följa upp hur verksamheten (medarbetare) påverkas av ett förändringsarbete*
- *Ge högre ledningen information om effekterna av ett förändringsarbete*
- *Vara en kommunikationskanal i förändringsarbetet*
- *Fokusera på partsrelaterade frågor*
- *Vara en del av det kontinuerliga förändringsarbetet som är både verksamhets- och medarbetarutvecklande*

Som en del i detta tror vi därför att det är viktigt att lokala parter både kan jobba och omhändertaga problem på en arbetsplats, samtidigt som de är duktiga på att driva ett konstruktivt arbete framåt utgåendes ifrån en mer långsiktig vision/vilja. I detta sammanhang tror vi även att det är viktigt att lokala parter har erfarenhet och verktyg att jobba strukturerat och kontinuerligt med förändring och utveckling.

## 5.2 Jämförelse av öppna seminarier

*Mål och syfte.* Mål och syfte har genom de olika öppna seminarierna varit ungefär desamma. Vi har dock medvetet flyttat syftet för öppna seminarier så att det ännu tydligare fokuserar på att *inspirera* lokala parter och *bidrar till lärdomar* på en mer övergripande och principiell nivå, än utvecklingsprogrammet.

*Programmets upplägg.* Vi har inom arbetsområdet varierat de öppna seminariernas upplägg, för att på så sätt kunna få olika typer av erfarenheter och lärdomar. Vi har både längre öppna seminarier (kl. 10.00–16.30 inklusive lunch) och kortare öppna seminarier (kl. 12.00–16.00 inklusive lunch). De längre passen gör det svårare för deltagare att delta och dessa motiveras bäst om det är en specifik fråga som har en mycket tydlig målgrupp.

Vi har även testat lite olika typer av teman. Dessa har varit mer eller mindre specifika eller mer allmänna. Specifika teman attraherar om det finns en given målgrupp och temat är mer partsgemensamt av tradition (dvs. ingår i lokala parternas mer traditionella arbete). Konferensen om Hot och våld attraherade många deltagare, men så var inte riktigt fallet med de öppna seminarier vi hade kring arbetet med omvärldsbevakning, kanske för att det inte är en traditionell partsgemensam fråga.

	Specifikt område	Allmänt område
Traditionellt partsområde	Stort intresse ↑	Vet ej (inte prövat) ↓
Icketraditionellt partsområde	Mindre intresse ↓	Stort intresse ↑

Vi har dock lärt oss att workshops och grupparbeten i öppna seminarier inte alltid upplevs så givande. Tiden är många gånger knapp, och dessutom känner deltagarna inte varandra vilket skapar osäkerhet och gör det svårt att ha ett meningsfullt och givande samtal. I den typen av gruppdiskussioner blir det svårt för lokala parter att vara konkreta då de har olika erfarenheter och förutsättningar, men det kan många gånger vara lika svårt att ha mer abstrakta diskussioner då vissa deltagare inte tycks vara vana vid den typen av diskussioner.

Vi har därför lärt oss och kommit fram till att öppna seminarier inte skall bestå av så mycket grupparbeten och workshops, utan i stället bestå av gruppdiskussioner i anslutning till en föreläsning och ibland även bestå av en paneldebatt i slutet av dagen.

Genom att analysera uppföljningsenkäterna framgår också tydligt att olika individer har olika förväntningar och behov. Det är därför viktigt att försöka anordna öppna seminarier som har ett varierande innehåll och att föreläsarna kommer så väl från myndighetsvärlden som från akademien och konsultvärlden. Det är även viktigt att blanda mellan olika typer av föreläsningar där vissa är mer principiella och idéburna, medan andra är mer konkreta och praktiska.

För att höja nivån på föreläsningarna, har vi även kommit fram till att det är motiverat att lägga pengar på att anlita professionella föreläsare. Så att föreläsarna inte bara är specialister på något område, utan även är vana att kommunicera och presentera sitt innehåll, så att det för åhörarna både är lätt och underhållande att ta till sig.

*Plats och miljö.* Alla öppna seminarier har varit i Stockholm, som de flesta deltagarna lätt kan ta sig till. När det gäller öppna seminarier är det viktigt att platsen är central, då tiden är kort. Vi har testat lite olika konferensanläggningar (Sheraton, Radison och Polstjärnan) och dessa har haft olika fördelar och nackdelar beroende på antalet deltagare, kostnader m.m.

### 5.3 Jämförelse av utvecklingsprogrammen

*Mål och syfte:* Målet för programmet har varit att erbjuda stöd till lokala parter kring kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete. Vi har 2013 vidareutvecklat målet, genom att förtydliga att stödet är till lokala parter som *grupp* och inte som individer – detta har varit en viktig faktor för att stärka det gemensamma arbetet med förändring och utveckling. Syftena har förblivit desamma och det har hela tiden varit viktigt att inte endast erbjuda kompetensutveckling utan även erbjuda mer konkret stöd för att bidra till en mer bestående

effekt. För att lyckas med detta, ändrade vi 2013 delvis upplägget genom att fokusera mer på ett case som deltagarna tagit med sig från sin myndighet. (Se upplägget längre ner.)

*Rekrytering och förankring:* 2012 rekryterade vi deltagare främst genom att bjuda in intresserade till ett inspirationsseminarium och skicka ut en allmän inbjudan efter det. Vi har under 2013 vidareutvecklat rekryteringen av myndigheter och deltagare på olika sätt. Även 2013 skickade vi ut en allmän inbjudan till alla lokala parter, men kunde också skicka en mer *specifik inbjudan* till de myndigheter/lokala parter som visat intresse 2012 och varit med på andra av Partsrådets aktiviteter (t.ex. nätverket kring lokal samverkan). Vi har efter det haft en *individuell dialog* med varje myndighet som visat intresse och tydligt kunnat förmedla innehållet, vad det innebär (åtagandet) och förväntningar, vilket gjort att de som ansökt haft en tydligare och mer korrekt bild av programmet. Av 62 personer (tolv myndigheter) valdes 50 personer (tio myndigheter) ut, utifrån ett antal *kriterier* (att ansökan var partsgemensam, att deltagandet var förankrat hos myndighetens ledning, att de sökande visat intresse/engagemang för att vara med, att deltagarna hade ett konkret förändringsarbete/case med sig in i programmet och att parterna har ett fungerande samarbete sedan tidigare).

Dessutom har vi i andra omgången haft mycket bättre framförhållning, vilket gjort att de som varit intresserade haft 6-8 veckor på sig, att ta reda på vad utvecklingsprogrammet innehåller, fundera på nyttan, åtagandet och haft möjlighet att förankra sitt deltagande hos högsta ledningen. Som ett led i denna förankring har deltagarna i programmet bokat kontinuerliga möten för avrapportering till sina myndighetsledningar.

Programmet har byggt på följande principer:

- *Högt tempo (börja tidigt och sluta sent) och flexibelt förhållningssätt*
- *Mycket grupparbete och dialog – högt i tak*
- *Tid för reflektion och kritiskt tänkande*
- *Både teoretiska och praktiska delar*
- *Både mjuka (kultur) och hårda (struktur) aspekter har beaktats*
- *Vi har utgått ifrån lokala parters verksamhet/praktik*
- *Team- och individutveckling*
- *Jobbat med presentation, framföranden och kommunikation*
- *Samt praktiserat kontinuerligt förbättringsarbete (genom kvalitetspanelen)*

Dessa principer verkar ha hållit, och vidareutvecklingen har snarare handlat om vikten av att till exempel hinna med reflektion. Deltagarna har varit positiva till denna inriktning. Den enda principen som diskuterats mycket är den första (högt tempo) där vi fått anpassa oss, då vi kanske haft lite för höga och orealistiska ambitioner. Vi har därför på olika sätt dragit ner på tempot för att deltagarna även skall få möjligheten att reflektera och nätverka i större utsträckning.

*Programmets upplägg:* 2012 utgick vi ifrån ett antal givna *teman* från uppdraget och från vad som framkommit som viktiga teman på ett inspirationsseminarium. Dessa teman presenterades i mer teoretiska föreläsningar, antingen av operativt ansvariga, externa gäster/föreläsare eller deltagare ifrån programmet. I *grupparbeten/workshops* fick deltagarna sedan diskutera olika aspekter av dessa teman, där syftet var att bli så konkret som möjligt. Då deltagarna hade väldigt olika erfarenheter, förutsättningar och funktioner, var det svårt att bli konkret. Upplägget var mer teoretiskt, och grupparbetena blev abstrakta och krångliga då deltagarna skulle kombinera teman (t.ex. omvärldsbevakning) med sakområdet (agil verksamhet). För att sprida lärdomar och få deltagarna att tänka större, fick de ofta arbeta i blandade grupper (dvs. med deltagare från andra myndigheter), men detta upplevdes många gånger som svårt, då deltagarna representerade myndigheter med olika förutsättningar.

2013 har vi mycket tydligare utgått ifrån deltagarnas case (dvs. ett förändringsarbete som de jobbar och/eller vill jobba med) och grupparbetena har därför blivit mer konkreta. Teman och teoretiska föreläsningar är stöd till grupparbetena. Grupparbetena har skett myndighetsvis, för att på så sätt stärka teamet och öka möjligheten att tillsammans driva arbetet med caset vidare. För att arbetet med caset skall fortskrida, får deltagarna mellan varje tillfälle dessutom i hemuppgift att tillsammans fördjupa och förankra på myndigheten det som de kom fram till tillsammans på förra seminariet.

För att stärka känslan av att deltagarna är med och utformar innehållet, har vi i ännu större utsträckning än i förra omgången delegerat ansvar till olika funktioner: En grupp ansvarar för att driva hemuppgiften, en annan att sköta dokumentationen, en tredje att avbryta föreläsningar med fem-minuters övningar som är roliga – ett avbrott (en ”omstart”) som bidrar till teamutveckling, och en fjärde som agerar som värd för deltagarna på middagen.

Även i denna omgång har vi haft en kvalitetspanel, som denna gång bestått av samma personer genom hela programmet. För att lyfta kvalitetspanelen och förstärka deltagarnas känsla av att kunna påverka programmet och praktisera ett kontinuerligt förbättringsarbete, har vi coachat kvalitetspanelen utifrån erfarenheter från 2012.

*Plats och miljö:* Både 2012 och 2013 har vi varit på Såstaholm (strax utanför Stockholm) vilket har fungerat bra.

### 5.3 Iakttagelser kring lokala parter situation och behov

Vi har inom arbetsområdet kunnat identifiera ett antal *utmaningar* som många gånger försvårar möjligheten för lokala parter att vara ett stöd inom detta sakområde på sina myndigheter:

- *Intresset, behoven och förutsättningarna* för sakområdet (kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete) *varierar* mellan olika myndigheter, parter och individer
- Lokala parter har av tradition stort fokus på *traditionella avtalsfrågor* (t.ex. lön, avtal, arbetsmiljö och jämställdhetsfrågor) och *HR-frågor*
- Lokala parter är främst vana att *hantera en faktisk och konkret situation eller redan beslutade förslag*
- Lokala parter har en tradition och logik/kultur som bygger på *förhandlingar och intressemötsättningar*
- Lokala parter har ingen tradition av att diskutera de behov som finns av kontinuerlig förändring och utveckling

Dessa utmaningar är exempel på förhållanden som är viktiga att känna till och beakta när Partsrådet skall erbjuda ett stöd till lokala parter och bättre förstå deras behov. Ovan nämnda utmaningar visar t.ex. att lokala parter behöver större gemensamt fokus och likvärdig kunskap om myndighetsövergripande frågor och myndighetens kärnverksamhet samt också, i den mån det är möjligt, samsyn kring hur lokala parter skulle kunna arbeta tillsammans och proaktivt med strategiska förändrings- och utvecklingsfrågor.

Arbetet inom arbetsområdet har även visat att lokala parter i ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete också kan innebära en *möjlighet* på olika sätt:

- Med sin närhet till både medarbetare och chefer utgör lokala parter en

*kompletterande kommunikationskanal och resurs som kan underlätta ett förändrings- och utvecklingsarbete på en myndighet*

- *Lokala parter är vana att arbeta **systematiskt** och **kontinuerligt** med vissa frågor (t.ex. löner och arbetsmiljöfrågor), men inte med arbetsområdets frågor*

## 6. Rekommendationer

Parterna blev i 2013 års avtalsrörelse överens om att fortsätta samarbeta i frågan genom Partsrådet. Vi kommer nedan att presentera ett antal rekommendationer vi tror är viktiga för att utveckla arbetsområdet ytterligare.

1. Uppdraget skulle kunna **förtydligas** på ett antal punkter, för att på så sätt stärka arbetsområdets fokus ytterligare:
  - a. Tydliggöra att arbetsområdet borde fokusera på *lokala parters roll* i ett kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete.
  - b. Tydliggöra att arbetsområdet borde fokusera på *kontinuerligt* förändrings- och utvecklingsarbete.
  - c. Tydliggöra ambitionsnivå utifrån uppdragets *omfattning*; är målet att nå så många företrädare för lokala parter som möjligt (kvantitativ ansats) och mera vara en ”ögonöppnare”, eller är målet istället att åstadkomma en bestående och mera djupgående effekt (kvalitativ ansats) på myndigheter.
  - d. Tydliggöra huruvida uppdraget är att *utreda* ett givet sakområde, *leverera* stöd till lokala parter och/eller *experimentera/utforska* något nytt område.
2. För att kunna komma vidare med arbetet, anser vi att det är viktigt att **fördjupa kunskapen om hur lokala parters situation och behov** inom sakområdet ser ut samt att göra det **systematiskt** – alltså förtydliga att det finns en utvecklingsbehov i uppdraget. Detta kunskapsutvecklingsarbete kan ske fortlöpande och samtidigt som arbetsområdet fortsätter att erbjuda lokala parter stöd i frågan.
3. Vi tror även att det är relevant att lyfta fram att detta arbetsområde är i den grad nytt och abstrakt, att det är svårt att erbjuda lokala parter ett stöd som har både djupgående och bestående effekt på kort sikt (i betydelsen tre år). Vår rekommendation är därför att parterna behöver formulera arbetsområdet utifrån ett mera **långsiktigt åtagande** (i betydelsen tre till fem år).
4. Som sista medskick skulle vi vilja lyfta fram att stödet till lokala parter enligt oss borde utformas så att Partsrådet erbjuder **ett forum** där lokala parter från olika myndigheter kan träffas, kan jobba **praktiskt med ett konkret case** från sin myndighet, **utbyta erfarenheter** samt erbjuds mera **teoretisk kunskap** (dvs. inte i första hand skrifter/rapporter eller traditionell utbildning i betydelsen enkelriktad kommunikation med föreläsningar).

Avslutningsvis skulle vi även vilja rikta en rekommendation till Partsrådets kansli. De listor som Partsrådet har och som ligger till grund för inbjudningar till Partsrådets aktiviteter är ofullständiga på olika vis; vissa personer är med flera gånger, vissa uppgifter (t.ex. kontaktuppgifter) är inaktuella, listorna är inaktuella (t.ex. fel representanter som står med) m.m. Vår rekommendation är därför att Partsrådet borde kvalitetssäkra denna lista i två steg:

- a) Säkerställa att informationen är rätt och aktuell.
- b) Kategorisera deltagarna så att Partsrådet kan hålla reda på vilka aktiviteter individer

deltar i och på så sätt kunna skicka riktade inbjudningar.



## Bilaga 1: Lokala parters situation och behov av stöd

Parterna enades 2010 om att det fanns ett *övergripande behov* av att stödja lokala parter i deras arbete med att utveckla chefer och medarbetare till att ha så bra förmåga och beredskap som möjligt att leda och verka under förhållanden med ständig förändring och utveckling.

Svensk statsförvaltning, med ca 235 000 anställda och en förvaltningsbudget på ca 220 mdkr, är mångfasetterad och innehåller många olika typer av verksamheter både vad gäller storlek och uppdrag. Även om denna förvaltning anses vara hållbar och effektiv, så finns det ett behov av kontinuerlig utveckling i takt med de nya krav och uppgifter som uppstår genom förändring i omvärld och politik, så som:

- *Globalisering, internationalisering och EU medlemskap*
- *En åldrande befolkning*
- *Den snabba teknikutvecklingen*
- *Utmaningar inom miljö och klimatområdet*
- *Behovet av att hushålla med skattemedel*
- *Systemförändringar (t.ex. avreglering)*
- *Ökade krav på service och tillgänglighet*

Den svenska statsförvaltningen befinner alltså under ständig förändring, vilket ställer höga och nya krav på chefer, medarbetare och lokala parter. För att kunna erbjuda ett *adekvat stöd* och ett stöd som verkligen *möter* de behov som lokala parter har i frågan, behöver lokala parters situation och behov förstås ytterligare. Vår förståelse och kunskap kring lokala parters behov och situation har ökat under arbetets gång, och dessa lärdomar redovisas i avsnittet "Lärdomar och reflektioner". Samtidigt skulle vi behöva utveckla vår kunskap och förståelse än mer för att stärka Partsrådets stöd till lokala parter ytterligare.

## Bilaga 2: Ytterligare förtydligande av sakområdet

”Agil” kommer från latin, används inom engelska och franska, och betyder *smidig/vig, rörlig, anpassningsbar och flexibel/förändringsbar*.

Under hand har det visat sig att begreppet är mycket mer vanligt förekommande än vi trodde. Det har också visat sig att både företag och offentliga organisationer jobbar med att göra sina verksamheter mer agila. Många stater i världen pratar allt mer om en ”Agile Public Sector”<sup>3</sup> och även inom OECD finns ett intresse för området. Nätverket ”Public Employment and Management Network” hade i oktober 2012 (Paris) följande rubrik på sin agenda: ”HRM strategies and tools for strengthening public sector agility”.

Agilitet berör även alla *aspekter* av en verksamhet. Både mer *strukturella* aspekter så som uppdraget/inriktningen, styrningen, organiseringen och hanteringen av resurser, men också *kulturella* aspekter så som värderingar, upplevelser, kommunikationen, processer/tjänster/service och rutiner. Kulturen behövs för att skapa motivation, och strukturen för att säkerställa genomförande/resultat och kontinuitet. (Utan struktur är det oerhört svårt att säkerställa kontinuitet!).

Agil verksamhet handlar om *beredskap* och handlar därför om att delvis skifta fokus från planering där både uppdraget och framtiden är någorlunda konstant. Beredskap handlar istället om att uppdraget kanske är konstant, men att framtiden är i den grad ovisst och föränderlig att den är svår att förutsäga och planera. Beredskap handlar därför om att målet är givet, men att vägen dit (genomförandet) kontinuerligt förändras beroende på omständigheterna.

För att hänga med i tiden och kunna anpassa sig, är det viktigt att verksamheten blir än mer *omvärldsorienterad* och har starkare fokus på medborgare/företag/kunder/brukare/patienter/klienter (dvs. *den myndigheten är till för*).

Inom arbetsområdet har vi gjort några viktiga lärdomar kring agil verksamhet:

- *En myndighet behöver alltid arbeta både med **kontinuerliga frågor** (uppdraget, stora investeringar, lagstiftning) och **föränderliga villkor** (trender, behov, förändringar i omvärlden m.m.)*
- *Det är viktigt att lyfta blicken i verksamheten och beakta (implementera) vad som händer i omvärlden – förändringar behöver diskuteras både utifrån ett **mikro** och ett **makroperspektiv***
- *Skall verksamheten vara agil, behöver myndigheten veta vad den **vill** med sin verksamhet (uppdrag, mål m.m.) – skall man få till (kontinuerlig) förändring behöver **ledningen stå bakom** och skapa rätt förutsättningar*
- *För att skapa **förståelse** kring nyttan med en förändring är det av stor betydelse att kommunicera **varför** en verksamhet skall förändras. Det finns därför inte någon känsla av att det behövs och förståelse kring nyttan med en förändring*
- *Rollerna och ansvaren både för **ledare och medarbetare** behöver förändras och anpassas till en agil verksamhet*
- *Ett allt större flöde av information gör att vi behöver bli allt bättre på att sälla, strukturera och kommunicera tydligt både internt och externt i en agil verksamhet*
- *Mer traditionell kompetens behöver kompletteras med kompetenser kring **förändringsledning***

<sup>3</sup> Se t.ex. ”TOWARD AN AGILE PUBLIC SECTOR” av Future Foundation for the Public Policy Forum

*samt vad det innebär att vara i en verksamhet som kontinuerligt förändras och utvecklas.*

- *En agil verksamhet innebär både **möjligheter och utmaningar** vad gäller medarbetares och chefers motivation och arbetsituation*

Regeringen genomför en mängd förvaltningspolitiska reformer i syfte att skapa en mer ändamålsenlig och tydlig statsförvaltning, uppnå en ökad effektivitet, stärka den offentliga sektorns integritet samt förbättra regeringens egna styrverktyg<sup>4</sup>. Agil verksamhet är i enlighet med den förvaltningspolitik som regeringen driver.

---

<sup>4</sup> Se det Förvaltningspolitiska programmet ”Statsförvaltning i förnyelse” som regeringen tagit fram och vars mål (s. 3) är att skapa en innovativ och samverkande statsförvaltning som är både rättssäker och effektiv, har en väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete.

## Bilaga 3: Teman och inriktning

Öppna seminarierna (2013 och 2013) har haft följande teman och inriktning:

Seminarium 1 (tre tillfällen med 200 deltagare)

- *Inspirationsseminarium med inriktning på kontinuerligt förändrings- och utvecklingsarbete*

Seminarium 2 (ett tillfälle med 115 deltagare)

- *Hot och våld på statliga myndigheter*

Seminarium 3 (tre tillfällen med 165 deltagare)

- *Avslutningsseminarium med inriktning på lärdomar från utvecklingsprogrammet och case från myndigheter som varit med i programmet*

Seminarium 4 (två tillfällen med 60 deltagare)

- *Statliga myndigheters arbete med omvärldsbevakning*

Seminarium 5 (två tillfällen med 56 deltagare)

- *Förändringsmotstånd och förändringsvilja*

Seminarium 6 (två tillfällen med 85 deltagare)

- *Avslutningskonferens med inriktning på medarbetardrivet förändringsarbete, lyfta fram förändringsarbete som deltagare i utvecklingsprogrammet jobbat med samt att lyfta fram viktiga lärdomar från utvecklingsprogrammet*

Utvecklingsprogrammen har haft följande teman och inriktning:

Utvecklingsprogram 2012 (med 40 deltagare från 13 myndigheter)

- *Seminarium 1: Inledning och omvärldsbevakning*
- *Seminarium 2: Ledarskap och medarbetarskap*
- *Seminarium 3: Arbetsmiljö och motivation*
- *Seminarium 4: Kommunikation och kompetensförsörjning*

Utvecklingsprogram 2013 (med 51 deltagare från 11 myndigheter)

- *Seminarium 1 (2013-04-23 & 24): Inledning, agil verksamhet*
- *Seminarium 2 (2013-06-11 & 12): Verksamhetsutveckling*
- *Seminarium 3 (2013-08-27 & 28): Förändringsledning/Change Management*
- *Seminarium 4 (2013-10-08 & 09): Strategisk kompetensförsörjning*

## Bilaga 4: Lista skrifter och dokumentation

### Idébok om Agil Verksamhet

- *Konsten att driva utvecklingen istället för att drabbas av den – en sammanställning av erfarenheterna från utvecklingsprogrammet 2012 inom ramen för Partrådets arbetsområde "Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd".*

### Artiklar (Partsrådets hemsida)

- 2011-01-26 Ständiga förändringar ställer krav på ledarskap
- 2011-04-27 Många utmaningar i myndigheters förändringsarbete
- 2011-08-16 Sökes: Goda exempel på samverkan i förändringsfrågor
- 2012-02-20 Utvecklingsprogram Förändring och utveckling
- 2012-02-27 Flexibla organisationer formar framtiden
- 2012-02-27 Vad betyder förändring för dig?
- 2012-04-27 Mot en mer agil verksamhet
- 2012-04-27 Starkt fokus på omvärldsbevakning
- 2012-05-07 Ny skrift om omvärldsbevakning
- 2012-05-28 Goda råd i förändringstider
- 2012-05-28 Information och värdegrund nyckel till förändring
- 2012-06-07 Systematiskt arbetsmiljöarbete hjälp vid förändring
- 2012-06-27 Samlade erfarenheter från programmet Förändring och utveckling
- 2012-06-28 Utveckling genom samarbete och god kommunikation
- 2012-06-28 Verktyg för verksamhetsutveckling
- 2012-08-20 Ny miniskrift om förändringsarbete
- 2012-08-30 Konferens om erfarenhet och lärdomar kring agil verksamhet
- 2012-09-19 Framtida utmaningar kräver kompetens
- 2012-09-26 Hot och våld – ett hot mot verksamheten och uppdraget
- 2012-10-02 Kompetensförsörjning som en grund för bättre förändringsarbete
- 2012-10-10 Förändrad omvärld kräver nytt fokus
- 2012-10-10 Lyckad lansering på Facebook
- 2012-10-10 Agil, verksamhetsbaserad kompetensförsörjning
- 2013-01-14 Internat om förändrings- och utvecklingsarbete
- 2013-04-24 Olika perspektiv på omvärldsbevakning
- 2013-08-22 Det nya utvecklingsprogrammet 2013
- 2013-08-29 Verksamhetsutveckling ur ett partsperspektiv
- 2013-09-18 Change management för lokala parter
- 2013-10-09 Att skapa vilja till förändring
- 2013-10-09 Att mata rätt varg
- 2013-10-09 Motstånd viktigt för förändring
- 2013-10-09 En ny syn på förändring
- 2013-10-09 Två dagar om förändring – och motstånd
- 2013-10-28 2013 års utvecklingsprogram avslutat
- 2013-12-04 "Förändringsarbete måste in i verksamheten"
- 2013-12-04 Ökad effektivitet i medarbetardrivet förändringsarbete
- 2013-12-04 "Givande möte med andra myndigheter"
- 2013-12-04 Medarbetardrivet förändringsarbete

Rapporter från arbetsområdet (finns på Partsrådets hemsida)

- *Rapport om Ledarskap och Medarbetarskap*
- *Rapport om Arbetsmiljö*

Minirapporter från utvecklingsprogrammet (finns på Partsrådets hemsida)

- *Minirapport Omvärldsbevakning*
- *Minirapport Ledarskap och Medarbetarskap*
- *Minirapport Arbetsmiljö/kommunikation och kommunikation/samarbete*
- *Kommer: Minirapport Kompetensförsörjning*

Presentationer under utvecklingsprogrammet (internt material för deltagare i utvecklingsprogrammet)

- *Tema utvecklingsprogrammet*
- *Tema agil verksamhet*
- *Tema omvärldsbevakning*
- *Tema ledarskap och medarbetarskap*
- *Tema arbetsmiljö/motivation och kommunikation/samarbete*
- *Tema kompetensförsörjning*
- *Tema agil verksamhet (uppdaterad version)*
- *Tema verksamhetsutveckling*
- *Tema change management*

Presentationer case under utvecklingsprogrammet (internt material för deltagare i utvecklingsprogrammet)

- *Fastighetsorganisation: Case kring omvärldsbevakning*
- *Polisen: Case kring ledarskap och medarbetarskap*
- *Birgitta Södergren (Uppsala Universitet): Teori kring arbetsmiljöarbete*
- *Jordbruksverket: Case kompetensförsörjning*
- *CSN: Förändringsarbete på myndigheter*
- *Ann Follin: Förändringsarbete på myndigheter*
- *Innovationsrådet: Innovationsrådets arbete*
- *Systembolaget: Case kundarbete från ledare till medarbetare*
- *Försäkringskassan: Case utökad kommunikation via sociala medier*
- *Young Talent of Sweden: Case kring rekrytering av "talents" (kompetensförsörjning)*
- *Skatteverket: En offensiv myndighet*
- *Systembolaget: Det goda kundmötet*
- *Samverkansavtalet i Regeringskansliet*
- *Charlotta Kraffts slutsatser och lärdomar var gäller samverkan*
- *Bo Ahrenfelt: Förändring på riktigt!*
- *Migrationsverket: Hur inför man Lean i praktiken*
- *Magnus Antilla: Strategisk kompetensförsörjning*