

Uppföljning Leda för Resultat 2011–2012

ANN-SOFIE WESTELIUS

Innehåll

3	Inledning
5	Kommunernas reflektioner
7	Ledningsfunktionens samarbete
8	Analys och prioritering
12	Genomförande
22	Enkäten
24	Avslutande reflektioner
25	Helhet i Leda för Resultat
25	Helhet i kommunerna
28	Bilaga 1 - Självvärderingen
35	Bilaga 2 - Resultatpilen

Upplysningar om innehållet:
Norlin Mistander Christina,
christina.norlinmistander@skl.se
08-452 74 62

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013
Produktion: ETC Kommunikation

Inledning

I den här rapporten presenteras en uppföljning av SKLs utvecklingsprogram Leda för Resultat (LfR), kursomgång 2011–2012. Syftet är att se hur kommunerna har kunna använda kunskaper och insikter från LfR för att få till stånd ett långsiktigt förbättringsarbete.

Att gå hela cykeln från att identifiera ett förbättringsbehov till att det ger effekter ute hos brukare är en lång process. Även om LfR pågår under ca nio månader är man ofta bara i början av arbetet när programmet slutar. Vi valde därför att följa upp kommunernas arbete efter ytterligare ett drygt halvår. Tidpunkten valdes för att skapa en rimlig balans mellan den tid som behövs för att skapa förändring i verksamheten och det faktum att det blir allt svårare att koppla utvecklingsprogrammet till det som händer i kommunen vartefter tiden går. Uppföljningsintervjuerna gjordes mellan december 2012 och mars 2013.

I uppföljningen har vi¹ valt ut sju av de deltagande 33 kommunerna. Vi har valt kommuner som vi uppfattat haft goda förutsättningar att driva sitt förbättringsarbete vidare. Det innebär att vi letat efter goda exempel snarare än att kritiskt granska de sammantagna effekterna av utvecklingsprogrammet. Det innebär också att de svårigheter som de studerade kommunerna stöter på är sådant som man kan behöva hantera, även i ”den bästa av världar”. En del av de reflektioner kommunerna gör, inte minst kring genomförandefasen som till stor del skett efter LfR, beror på att vi kommer ut och ställer frågor. Uppföljningen blir i sig ett tillfälle att lära.

Urvalet är gjort så att de tre olika LfR-grupperna (Göteborg, Malmö och Stockholm) finns representerade, att det finns förbättringsarbeten inom olika delar av socialförvaltningen (funktionshinder, IFO, ÄO) och att vi fått med arbeten med olika grad av komplexitet. Någon kommun har arbetat mycket fokuserat med en tydlig fråga, en annan förvaltningsövergripande med flera parallella initiativ. Några kommuner har förbättringsarbetet som de ”äger” fullt ut genom att det huvudsakligen är den egna verksamheten som berörs, medan andra behöver samarbeta med andra, till exempel skolan.

I 6 av kommunerna gjordes uppföljningen ute hos de olika kommunerna där vi träffade ledningsfunktionen under 1,5 till 2 timmar. Dessutom har vi träffat representanter för de verksamheter som berörts av förändringen. I ett fall deltog en enhetschef i diskussionen med ledningsfunktionen, i de andra fallen träffade vi medarbetarna i ett eget möte efter att vi träffat ledningsfunktionen. I den sjunde kommunen gjordes uppföljningen i form av en telefonintervju med socialchefen.

Intervjuerna genomfördes av mig, Ann-Sofie Westelius och dokumenterades på plats av min kollega Karin Lindgren. Programansvarig för LfR, Christina Norlin-Mistander, deltog också vid fyra av kommunbesöken. Intervjuerna gjordes i form av öppna samtal med tre övergripande frågor:

- › Fanns det några specifika inslag i kursen som ni kommer ihåg och har haft nytta av?
- › Vad har hänt i förbättringsarbetet sedan LfR?
- › Vilka effekter har det fått?

Not. 1. Urvalet är gjort i samråd mellan utvärderaren, kursledningen och SKLs projektgrupp.

I samband med att LfR avslutades besvarade alla deltagare en enkät med frågor kring förutsättningar för förbättringsarbete i kommunen. I anslutning till uppföljningen har de studerade kommunerna besvarat enkäten igen (denna gång i form av webbenkät). Kommunens egna resultat presenterades vid uppföljningen och ledningsfunktionen fick möjlighet att kommentera sina siffror.

Rapporten beskriver kommunernas reflektioner under olika teman. Först presenteras några tankar kring kursens innehåll. Sedan redovisas de erfarenheter man haft kring ledningsfunktionens arbete, hur man arbetat med att analysera verksamheten och de erfarenheter man har vid genomförandet. Därefter kommer en kommentar kring utfallet av enkäten (en mer utförlig genomgång av den finns i bilaga 1). Rapporten avslutas med mina sammanfattande reflektioner.

Citaten i rapporten är hämtade ur den skriftliga dokumentationen. De har korrigerats språkligt och anonymiserats. De är alltså inte ordagranna citat.

Kommunernas reflektioner

Samtalen med ledningsfunktionerna inleddes med en fråga om det var några specifika modeller eller budskap som stannat kvar i minnet och kommit till användning. Några inslag i programmet lyftes fram av flera kommuner.

Statistikutbildningen uppfattades som konkret och nyttig. Några påpekar att kvantitativa mått inte alltid har haft en självklar roll inom socialtjänsten och att det har varit nyttigt att möta den här typen av verktyg.

”Värdet av att mäta blev mer tydligt. Det är ju inte det vi har sysslat med mest.”

”Vad är en trend? Hur skall man bygga upp statistik och vad gör den intressant? Mäta saker inom vårt område som kanske inte är så lätta att mäta.

”Leda för Resultat gav mycket när det gäller statistik och jämförelser. Vi gjorde mätningar redan innan, men verktygslådan blev tydligare.”

”Vikten av att använda den data vi ändå får till oss på olika sätt. Vi har gått ifrån vår egen brukarundersökning till att använda den nationella eftersom det blir en trötthet hos de äldre om det kommer för mycket undersökningar. Det blev ändå mer påtagligt under utbildningen. Efter det började vi tänka och jobba på annat sätt.”

Några påpekar att det är särskilt svårt, och därmed också mer ovant, att mäta inom IFO-området. Kanske är LfR därför extra relevant för IFO-verksamheten.

”IFO-området är kostnadsdrivande men det är enklare att följa upp äldre och handikapp. En hemtjänsttimme vet man vad den innehåller, en familjehemsplacering eller öppenvård däremot är mer svårfångat och kan innehålla fler detaljer. Det är helt enkelt svårare att siffror upp IFO.”

”Vi har börjat nu, vi ska göra brukarundersökning även inom IFO.”

En viktig principiell del av programmets diskussion kring mått och mätande är *resultatpilen*, som illustrerar sambandet mellan resurser, aktiviteter, resultat och effekter och kan användas för att resonera om på vilken nivå man sätter mål och på vilken nivå man mäter. (se Bilaga 2 – Resultatpilen). Flera kommuner lyfte fram pilen som en bra modell, både för att den tar upp viktiga begrepp och för att den är en hjälp i kommunikationen.

”Resultatpilen. Den var väldigt begriplig. Var befinner vi oss i den förändringsprocessen? Fick ett annat tidsperspektiv för att nå det bortre resultatet. Vi har kört resultatpilen mot både nämnden och medarbetarna.”

”En effekt av kursen är att vi nu har tagit fram ett antal fler pilar, till exempel för kvinnohuset, mamma-barn placeringar och försörjningsstöd. Vi försöker stoppa in det i samma ramverk och sätta mål på kort och lång sikt.”

”Det var ett paradigmskifte att Leda för Resultat för de som vi är till för. Tidigare har vi mätt aktiviteter, inte resultatet. Ger det resultat för våra kunder?”

En föreläsare som omnämns flera gånger och som också har anlitats av ett par av kommunerna är Lars Nilsson, C2 Management, som talar om *ständiga förbättringar med Cloetta som exempel*.

”Cloetta-mannen, hur han jobbade. Det här med förändringar. Att det krävs att man nöter och ställer många frågor. Kanske man inte vill skylta med det man inte är så bra på. Men det fick han ju till. Man måste ställa frågor varför, varför...”

”Vi har tagit in Godisfabriken som föreläsare i hemtjänsten. Där vill man allt ska lösas någon annanstans och kosta pengar. Ingen har några enkla förbättringsförslag. Därför behövs hans sätt att tänka.”

”Godisfabriken. Att det inte behöver vara så svårt, att man kan börja med det lilla. Lars Nilsson var en inspirerande föreläsare och vi skall ha honom här på ledarforum.”

Kommunikationsplanerna nämndes också som ett bra verktyg. Jag diskuterar dessa lite utförligare i avsnittet Bättre kommunikation.

I ”vanliga” öppna utbildningsprogram lyfts ofta mötet och *erfarenhetsutbytet med andra kursdeltagare* fram som något viktigt. Att man i LfR har med sig så många av sina kollegor gör att man får en annan dynamik. Fokus hamnar på att få ihop samarbetet i den egna gruppen och man har inte energi att samtidigt rikta sig utåt.

”Vi blev som en högstadielklass som höll ihop samtidigt som vi hade parallellklasser. Vi hade inte ett genuint intresse av de andras arbete.”

”I detta jobbade vi med vår egen fråga och andra jobbade med sitt. Det gav inte beröring.”

Olika kommuner har olika organisationsstruktur och olika förutsättningar. Kommuner med stora inslag av externa utförare får ledningsgrupper som har karaktären av beställare och stab. De som har egen regi blir mer av en ledningsgrupp med linjeansvar. Vissa kommuner har en gemensam ledningsgrupp för alla socialtjänstens verksamhetsområden, andra har det uppdelat etc. Inom LfR fokuserar man dessutom på olika typer av förbättringsarbete. Reaktionen kan bli att man inte ser hur sättet att arbeta hos andra kan överföras på den egna verksamheten – ”så där kan man inte göra hos oss”.

”Det var inte så bra diskussioner i tvärgrupper med andra kommuner. Vi bedriver verksamheten så olika.”

”Det flesta föreläsare var också från äldreomsorg och vårdsidan. Det hade varit bra om exemplen hade varierat och inte hade varit så nischade.”

”Det var så spretigt, högt och lågt vad man valde att jobba med.”

I våra uppföljningsdiskussioner med kommunerna blev samtalen om modeller och olika programavsnitt ganska korta och vi gick snabbt in i mer generella frågeställningar om hur de förändrat arbetsformer och synsätt. Det är framför allt denna typ av förändringar de uppfattar har varit det stora värdet av LfR. Det handlar dels om hur man förändrat ledningsfunktionens interna arbete, både avseende form och innehåll, dels om vilka konsekvenser styrningen har för hur man arbetar ute i verksamheten.

Ledningsfunktionens samarbete

LfR är uppbyggt kring behovet att få hela ledningsfunktionen att fungera bättre, d.v.s. ledningsgruppen och stödfunktionerna tillsammans. Samarbetet inom ledningsgruppen, mellan ledningsgrupp och stöd och mellan stödfunktionerna behöver förtydligas och stärkas. Kommunerna uppfattar genomgående att samarbetet mellan stöd och ledning blivit bättre, även om några påpekar att det finns ännu mer att göra.

En del av ett bättre samarbete handlar om att se vilka kunskaper som finns hos de andra i gruppen. Ledning har fått en större förståelse och respekt för vad stöd kan bidra med.

”Det blev tydligt hur stödfunktionerna ska användas. Det kom verktyg för hur vi kan få in stödprocesserna i det konkreta arbete som pågår där ute. Det spelar en roll i förändringsprocessen och synliggör värdet av stöd. Att det finns ett värde att ha stöd, att det inte är en belastning.”

”Vi behöver jobba mer på hur arbetsformerna mellan stöd och ledningsgrupp ska se ut. Vi hade inte fattat vad vi kunde vara behjälpliga med och det hade inte ni i ledningsgruppen heller. Nu försöker vi jobba ihop det där, men vi har en bit kvar.”

”I mitt jobb som förvaltningsekonom har jag kämpat länge med att få intresse för att mäta och diskutera mål. Det har blivit större intresse för det nu. Om det beror på projektet eller på att det är nytt folk vet jag inte. Men det har varit bra att ha ett så konkret projekt.”

Men man påpekar också att man fått större insikter i varandras områden inom stödfunktionen.

”Många av oss inom stödfunktionerna är solitärer inom våra områden. Nu blev vi satta att lösa uppgifter tillsammans. Det blev tydligt vad var och en hade att bidra med. Vi känner oss som en grupp idag, det gjorde vi inte tidigare.”

”Vi visste väldigt lite om varandras riktiga kunskap tidigare. Vi hade mycket intressanta diskussioner hur vi skulle sammanställa material, hur lika och olika vi tänkte. Man kunde se på saker på olika sätt. Analysen vart verkligen så mycket bättre.”

”Det sker en spontan gruppering kring olika frågeställningar, stöd jobbar inte som enskilda satelliter, utan som operativa processgrupper. Det en helt annan utväxling av vars och ens enskilda arbete. Att stöd jobbar ihop ger input till oss i ledningsgruppen på ett helt nytt sätt.”

Samarbete mellan grupper med olika kompetens har förutsättningar att ge ett bättre resultat, men det behövs också en gemensam referensram för att förstå hur kunskapen skall sättas samman och LfR hjälper till att skapa en sådan gemensam plattform.

”Vi vet vad vi pratar om när vi säger ’vi kan göra ett fiskben’.”

Men det finns också en kommentar om att man kan ta den delade referensramen alltför given.

”Nackdel med att alla går på utbildning tillsammans är att vi tror att alla vet allting, och då kommunicerar vi inte internt som vi skulle.”

Den ökade insikten om hur man skall kunna använda varandra skapar förutsättningar för andra arbetsformer. Stöd får möjlighet att ta en mer aktiv roll. Det ökade samarbetet ställer också krav på mer kommunikation och avstämningar.

”LfR skapade bryggor mellan oss i stöd och ledningsgruppen. Det var en process i sig och det gav det mest bestående för vår organisation. Det blev tydligt att stöd inte behöver vänta på att vi i ledningsgruppen ska ta beslut utan att de kan ta egna initiativ. Det var det bästa – att stöd kan vara mer aktiva. Nu har vi gjort en upphandling av verksamhetsprogram och då har stöd varit väldigt aktiva med att ta fram alternativ och visat upp.”

”I staben var vi väldigt frustrerade, vi slet och jobbade. Men varför gjorde inte ledningsgruppen något? Vi var inte i fas där och körde lite ’på tvärsan’. Vi lärde oss att vi var tvungna att träffas, både stöd och ledningsgrupp, för att stämma av var vi var.”

I en av kommunerna ledde översynen av ledningsfunktionens arbetsformer till att man renodlade ledningsgruppen och flyttade ut stödfunktioner ur den.

”Vi gjorde en utvärdering av vår ledningsorganisation kort efter LfR. Nu är det tydligare vad som är stab och vad som är ledning. Tidigare hade några i staben också ett ben i ledningen.”

För att kunna använda varandras kompetens i ledningsfunktionen behöver man ha en insikt i vad andra kan bidra med, men också en trygghet i gruppen och en kultur där man får, och bör, be om hjälp. Några kommuner påpekar särskilt att det inte bara handlar om att någon skall ge, utan att någon skall ha modet att ta emot.

”Vi i ledningsgruppen har också förändrats, vi ber om hjälp i stället för att ha lösningarna själva.”

”Vi i ledningsgruppen känner varandra bättre efter den här kursen och vi hjälps åt mer. Till exempel kan socialchefen och ekonomichefen gå tillsammans till kommunens ekonomichef när det är något.”

I en av kommunerna får vi ett väldigt tydligt kvitto på att en mer välfungerande ledningsgrupp känns av i hela organisationen. En tryggare ledningsgrupp skapar tryggare medarbetare som vågar ta egna initiativ.

”Ledningsgruppen verkar ha ett bättre samarbete. Det har kommit ut på bättre sätt till oss. Cheferna verkar tryggare. Det verkar som om man vågar tänka mer utanför ramarna.”

Analys och prioritering

Ett bättre samarbete mellan stöd och ledning skapar förutsättningar för bättre analys och uppföljning av verksamheten. Utan detta finns risken att man ”springer på alla bollar” och sätter igång förändringsarbete som aldrig tar fäste i verksamheten eller som löser fel problem.

Fördjupad analys

Inom ramen för LfR har ledningsgrupperna använt stöd till att göra en ordentlig analys av den frågeställning man valt att arbeta med. Det gav på många håll en mer nyanserad bild av problemet. Det kunde visa sig att brukargrupperna inte var de man trodde, att problem uppstod i andra situationer än man trodde eller att ett medelvärde dolde två distinkta grupper brukare där en var mycket nöjd och de andra inte alls.

”Vi gjorde telefonintervjuer med brukare, de som hade bäst resultat och de som hade sämst. Vi såg på resultatet att man var mycket nöjd med hemtjänsten i båda områdena. Där det fanns missnöje var det en anhörig inblandad. När vi började fråga såg vi att de som hade sämst NKI i själva verket hade de mest nöjda brukarna.”

”Stödet gjorde en bakgrundsbild på alla våra placeringar, ålder, vad de kom ifrån, vilka placeringar de hade haft innan. Många föreställningar förändrades när vi såg det faktiska underlaget.”

”Vi har lärt oss att undersöka om det som händer är något vi måste reagera på eller om det troligen kommer att blåsa över. Om det är en tillfällig tendens eller något långsiktigt. Det här lever kvar. Vi granskar underlag fördjupat och ur fler perspektiv. Tar fram bra beslutsunderlag med statistik.”

”De som var kända som den ”jobbiga” medarbetargruppen hade nöjdare kunder än den stabila gruppen. Förvåning!”

Andra kommuner framhåller att den mer genomarbetade analysen kanske inte lett till andra åtgärder, men att man är säkrare på att man tar rätt beslut och att det blir lättare att kommunicera varför man tar beslutet, till exempel gentemot politiken. Det ger också förutsättningar för en mer samstämmig målbild mellan politiken och socialtjänsten.

”Vi hade sedan en dag med politikern och diskuterade mål – hur man sätter bra mål. De mål vi hade passade inte ihop med någon resultatpil. Nu inför 2013 har vi bra mycket bättre mål än tidigare. Vi brukar alltid ha ett internat eller planeringsdagar varje år. Men hade vi inte gått Leda för Resultat hade vi inte jobbat på det sättet med målen. Är det något vi ska fokusera mera på så är det den här delen. En politisk plogning är viktig för att nå framgång. Att vi har samma språk och resonemang i den fråga det berör.”

”Har man den här typen av underlag så har man mycket vunnit mot politiken, då har man en trovärdighet. Vi har fått gott rykte för att vi jobbar systematiskt.”

”Vi får mer diskussion om målnivån. Också med politiken.”

Ett bra faktaunderlag gör dialogen enklare med andra parter, till exempel externa utförare. Underlaget ger en gemensam bild att utgå från.

”Ett företag tog upp att det hade blivit mer kostnader för dubbelbemanning. Då tog vi in uppgifter från alla andra hemtjänstföretag hur mycket dubbelbemanning de har och kunde visa att det företaget som väckte frågan sannerligen inte hade mest dubbelbemanning. Det var bra för diskussionen.”

Att analysen och problemformuleringen är genomtänkt gör det också tydligare för medarbetare och förbättringsteam vad man förväntas göra och varför.

”Det var ovanligt att få ett så klart uppdrag och hela underlaget från ledningsgruppen och stöd.”

”Genombrottstjejerna² har varit saliga på detta. Så tydliga klara mål har de inte haft annars.”

Flera kommuner talar om att man har blivit duktigare på att prioritera vilka förbättringsarbeten man drar igång. Till det krävs ett visst mått av mod. Man måste våga säga nej och man måste inse, och våga stå för, att saker tar tid och kraft. Det innebär också att man låter analysen och problemformuleringen ta mer tid.

”Vi är en utvecklingsglad förvaltning. Nu i år får vi disciplinera oss och göra basarbetet.”

Not. 2. En grupp av medarbetare som arbetat med Genombrottsmetoden i förbättringsarbetet.

”Är problemet ett problem, vad har vi för mätningar, vilka är fakta? Vi har pratat om att trutta ner saker, inte ha det för yvigt. Det är nog den viktigaste kunskapen. Nu träffades vi i förra veckan och pratade om vilka åtaganden vi skulle ha det här året. Vi kollade våra resultat, var ligger vi alla till, var ska vi sätta in stöten. Vi har hittat ett sätt att gå in rätt.”

”Jag hade inte tänkt så mycket på att det är viktigt att granska och gå på djupet med de uppgifter som kommer till oss. Vad vill jag komma åt och vilken väg ska jag välja? Man är van att sätta in åtgärder direkt, men det är kanske bättre att vänta.”

”För att reflektera måste man stanna upp. Vi är inte vana att göra det. Åtminstone inte i grupp. Vi är så produktiva hela tiden. Vi måste ha tid att vänta på analysen. Det tar tid att göra det. Innan vi har kommit så långt, har vi kommit igång.”

Men man flaggar också för att det är lätt att börja tulla på kvalitén i underlagen. Boven i dramat är som vanligt tidspressen.

”Vi har inte alltid tid att göra allt förarbete och vara så metodiska. Mycket ledningsarbete är pressat, då hinner vi inte. Till exempel när vi hanterar nedskärningar i ekonomin.”

Kvantitativ uppföljning

De flesta kommunerna har använt ”enkla” uppföljningsverktyg, till exempel telefonintervjuer med ett urval av brukarna, eller arbetat med att sammanställa befintliga data på ett mer begripbart sätt. Det handlar om att använda data på ett bättre sätt, inte att bygga upp avancerade informationssystem. Jag har satt enkla inom citationstecken eftersom det tekniskt enkla kan kräva väl så mycket eftertanke kring hur verksamheten egentligen fungerar, vad man menar med sina mål och hur informationen skall användas. När informationen blir underlag för analyser kommer det också att märkas vad som finns och inte och vilken information som är relevant.

”Mycket siffror finns redan. Det efterfrågas rätt saker nu, efter utbildningen. Att vi börjar använda data innebär att vi ställer andra krav på informationen.”

De mått som används behöver ge en bra bild av det man (egentligen) vill mäta och de behöver vara meningsfulla för både brukare och medarbetare. Att brottas med begreppen blir en del av lärandet.

”Det är viktigt vilka ord man väljer i sitt syfte. Hos oss blev det ’Öka självbestämmande i det dagliga livet för kunden’. Mäta och vad målet ska vara har varit svårt för alla, jag är inte heller van vid det. Hur mäter man självbestämmande? Först valde vi ’välbefinnande’ men ändrade det till ’välmående’ som något som var möjligt att mäta. Innebörden är att bestämma själv, vara delaktig och att kundernas intresse ska tas till vara. Vi skattade brukarnas välmående på skalan 1–5. Under resans gång har arbetsgrupperna fått diskutera den här skalan. När Kalle ser ut på ett visst sätt, är Kalle då en 3:a eller 1:a på skalan?”

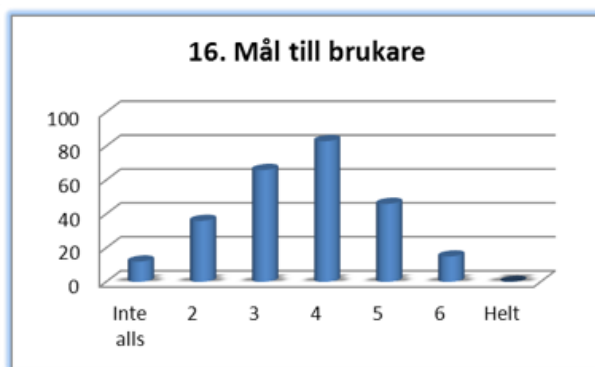
Att genomföra mätningar ger också insikter kring svagheter och styrkor hos olika mätmetoder och att det behövs kunskap för att samla in data. Hur gör man när brukarna vill tala om annat än de frågor man tänkte ställa? Hur ser man till att få en entydig tolkning av frågorna? Hur skall kvalitativa och kvantitativa metoder samverka på ett bra sätt?

”Jag gjorde telefonintervjuer ett tag. En del frågor var svåra, det var svårt att få svar som är lätt-tolkade. Det var spännande att frågorna går att tolka på så många sätt. På tre samtal kunde man tolka frågan på tre olika sätt.”

”Samtalet ger så mycket, att man sitter ner och pratar med människor. Om man sätter sig ner och analyserar får man ut saker av ett samtal, men att sedan få det till ett diagram... Jag har svårt att få ihop det kvantitativa med människor. Samtidigt är det svårt att bevisa något utan diagram och siffror.”

Bättre kommunikation

En mer genomarbetad analys blir inte bara ett underlag för ett bättre beslut, utan blir också en bra förutsättning för att kommunicera med andra, till exempel medarbetare och politiker. I självskattningsenkäten finns påståendet *”Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra brukare.”* Det är det påstående i enkäten där kommunerna ger sig själva lägst betyg. Kommunikation upplevs som svårt och eftersatt. Kursavsnittet kring kommunikation och att upprätta en kommunikationsplan fyller ett tydligt behov.



”Underlaget rör stödfunktion och ledningsgrupp, men även enhetschefens personal kan se att det ger resultat. Se här på våra resultat – vi ligger lågt i träning, det är där vi ska sätta in stöten.”

”Har man den här typen av underlag så har man mycket vunnet mot politiken, då har man en trovärdighet. Vi fick också input från Leda för Resultat att presentera rön på ett enhetligt sätt.”

Att gå hela vägen från analys till ett genomfört förbättringsarbete där man kan visa på resultat ger verktyg för att kommunicera ut strategin, såväl externt som internt. Det går att visa vad man menar med sin vision och hur den kan bli konkret verklighet.

”Det blir tydligt vad vi ska jobba med för att komma från strategi till verklighet.”

”Också vara stolt över strategin i förhållande till kommuninvånarna, att vi jobbar mot den strategi vi har lagt upp.”

Flera kommuner har insett nyttan av kommunikationsplanen, den ger ett verktyg för att verkligen tänka igenom vem man behöver kommunicera med och när.

”Kommunikationsplanen har vi tagit till oss och använt. Kommunikationsplanen blir ett verktyg. Jag började tänka klarare kring den efter utbildningen.”

”Och att lägga kommunikationsplan för att inte missa viktiga aktörer i processen.

”Vi har gjort en mall för kommunikationsplaner. Vi använder den jätteofta. Vem och vilka och vilken ordning.”

Samtidigt har man insett att god kommunikation kräver en hel del arbete och planering och det är inte alltid man har märkt med att genomarbeta och genomföra planen.

”Vi verkställde inte kommunikationsplanen, det har inte följts upp. I efterhand ser vi att den var jätteviktig att ha med sig. Vi måste sälja in tanken till de som är berörda. ’Så här har vi gjort, det här har hänt’. Men det förstod vi inte från början.”

”Allt tankearbete kring en kommunikationsplan. Den första planen var knappt begriplig. Vi är bättre nu. Vi har lättare att nå ut. Vem behöver veta vad? Vi är inte starkare än den personal som är längst ut. Och hur når vi anhöriga? Det är inte de boende på äldreboende som fyller i enkät, bara 30 %, resten svarar via anhöriga.”

”Vi hade problem med kommunikationsplanen. Den var inte helt komplett när vi körde igång.”

Genomförande

Att arbeta med ett förbättringsarbete inom ramen för LfR har inneburit att kommunerna har lagt mer tid och omsorg än vanligt på analys och problemformulering, men också att de följt och reflekterat mer över genomförandet. En huvudfråga är avgränsning – vad skall man börja arbeta med och hur bred ansats behövs/är möjlig. Den andra stora frågan är hur man skall få med sig alla berörda i processen.

Utvecklingsarbetet behöver vara avgränsat och konkret

Flera kommuner har haft en lång process kring att välja förbättringsarbete. Från kursledningens sida har man uppmanat kommunerna att välja ett avgränsat arbete där det finns underlag för att tro att det behöver göras förbättringar och där man kan se den konkreta brukarnytta. Det skall också vara möjligt att följa upp förbättringsarbetet och se när man nått sitt kvalitetsmål. Man har undvikit förbättringsarbeten på policynivå, till exempel att diskutera fram principer för ett nytt kvalitetssäkringssystem. De kunskaper som förmedlas i LfR skall kunna omsättas i praktisk handling inom ramen för förbättringsarbetet.

”Vi tyckte vi behövde en gemensam lathund i vår förvaltning och en årssnurra så att vi vet vad vi ska göra. Om vi hade gjort det hade vi missat resultatpilen, ledningsgruppens funktion och stödgruppens funktion. Det verkliga exempel vi valde tvingade oss att få fram konkreta uppgifter, jämfört med fingerat exempel. Det var bra!”

En erfarenhet är att stödfunktionen varit till hjälp i problemformuleringsprocessen.

”Ledningsgruppen hade en massa idéer om vad vi skulle förbättra när vi åkte till LfR. När stödfunktionen också åkte fick vi hjälp att få ner det, att trätta ner det. Hade inte alla fått åka hade vi inte hamnat rätt så lätt.”

Det är lätt att ta ett för stort grepp och därmed riskera att aldrig komma i mål.

”Vi lärde oss av valet vi gjorde, att göra något litet konkret istället för att ta allt stort. Det var då vi kom loss. Det funkar inte att ta så stora grejer, strategier och så. Det har vi lärt oss nu, det visste vi inte från början.”

”Vi var inte klara på syftet när vi kom till utbildningen. Det är en stor, dyr utbildning. Då är det lätt att tänka att då ska vi ta chans att organisera om hela verksamheten. Men då blir det för allmänt.”

”Vi valde för stort. Vi greppade det inte. Vi har jobbat med det här men inte nått ut med att det är ett förbättringsarbete i hemtjänsten. Vi var så upptagna med oss själva.”

Samtidigt är det viktigt att frågan är så bred att den engagerar många.

”Jag är tveksam till om vi skulle ha valt ett mindre arbete. Vi lärde oss en del på vägen. Vi har inte fått alla chefer delaktiga. Kanske inte hjälpt att smalna ner det. Men då hade ännu färre känt sig engagerade.”

En av de kommuner som valde ett mer avgränsat arbete funderar också över att avgränsningen medger att man avgränsar stödets roll.

”Om det inte hade varit ett så avgränsat område som vårt projekt blev, så hade man kanske haft användning av stödfunktionerna under längre tid.”

Men det går att tänka tvärt om

En av de kommuner vi besökt valde en annan väg. Här ville man i stället gå ut brett och arbeta med parallella projekt för att skapa en lärande organisationskultur. Erfarenheterna av att arbeta så brett var genomgående positiva. En fördel är att arbetet då kom att involvera hela ledningsfunktionen.

”De flesta andra kommuner valde ett projekt inom äldreomsorgen. Vi valde att involvera alla. Annars hade nog de andra tyckt att det inte angick dem.”

Man lyfter också fram att storleken på uppgiften tvingade fram ett annat arbetssätt.

”I början var det svettigt för oss i staben att köra fem projekt. Det var mycket vi skulle lägga åt sidan. Men det var ändå en förutsättning för att det skulle bli så lyckat som det blev.”

”Decentraliseringen skapade bestående band mellan stab och verksamhet. När vi måste samarbeta upptäckte vi varandra. Vinsten är kedjan. Ett synliggörande åt båda håll.”

Och att ro iland ett så stort arbete ger självförtroende.

”Vi hade en rigorös planering, med ansvar och tider när det skulle vara klart. Nu vet vi att skulle något hända som kräver mycket jobb så klarar vi det.”

”Det är faktiskt inget som är omöjligt och känns det omöjligt, då man rätt ute!”

Men det kräver att man satsar tillräckligt.

”Om man väljer att ha en bred ansats måste man prioritera att lägga tid på det här, annars når man inte fram.”

Det finns inga ”små” förbättringsarbeten

En erfarenhet är att det inte finns några ”små” förändringsarbeten. För att en förändring skall slå igenom som ökad effektivitet och brukarnytta behöver man ofta ändra på flera saker i verksamheten. Saker som till synes är små praktiska förändringar kan vila på andra arbetsrutiner men också på andra synsätt, en annan kultur och ett annat ledarskap. Ökat brukarinflytande kan till exempel innebära att brukarna vill att verksamheten skall fungera på ett delvis annat sätt vilket kan kräva förändringar i schemaläggning eller kompetenser. Ett nytt arbetssätt i en del av verksamheten kan behöva förankras hos andra delar, inom och utom socialförvaltningen.

”Kanske är det generellt en ledningsgrupps naivitet att inte genast förstå hur mycket arbete ett projekt genererar.”

”Vi har varit ute på fyra enheter. Anhörigmöte på alla ställen, personalmöten, teamträffar. Sedan har projektet haft möte var 14:e dag. Jobbat med 3 av 17 enhetschefer för att nå ut till deras personalgrupper. Det hade inte varit möjligt att göra något större.”

”Nu ser vi till att genomförandeplanen inte bara skrivs, utan att den blir en säkerhet för god kvalitet. Och vi ska få mer delaktighet från anhöriga och närstående. Vi ska vara lyhörda på brukares önskemål. Vi har till exempel tillskapat en nattpatrull eftersom vissa brukare vill gå lägga sig senare än kl. 20–21. Det var inte helt enkelt att genomföra eftersom en del personal fick jobba senare på kvällen, fram till kl. 24.”

Vill man ta en fråga på allvar behöver man vara beredd att lägga den tid och energi som krävs för att göra de justeringar i verksamheten som krävs. Det kan vara bekvämt att i stället stanna vid tagna beslut och känna att ”nu har jag gjort mitt”.

”Vi producerar mycket papper. Det är ett symptom vi har. Har vi skrivit ner det så har vi gjort det.”

”Det krävs mycket som avdelningschef för att ta det från strategi till det konkreta. Det är lätt att sitta och resonera om saker, men sen är det hårt arbete. Det kanske inte alla är lika intresserade av, utan de sitter hellre och resonerar.”

Att följa upp och att arbeta tillsammans för att förbättra verksamheten innebär också att andra medarbetare och chefer får insyn i hur en person eller en enhet arbetar. Om man inte haft det tidigare i organisationen kan det skapa en del rädsla – tänk om alla andra är mycket duktigare än jag är?

”Från början var det nog ett visst motstånd bland medarbetarna. De hade inte förstått. Eller ville inte förstå. Det kändes nog obekvämt att andra kom in och läste deras utredningar och bedömde och gav poäng. Men nu gillar man det och vill fortsätta.”

”Man kände sig nog väldigt kontrollerad och ifrågasatt. Det var nog en rädsla.”

”Ofta kommer det upp saker som man sopat under mattan länge.”

Hela linjen måste vara med

Alla kommuner har byggt sina utvecklingsprojekt på en idé om att utvecklingen skall ske långt ut i verksamheten. Flera kommuner kopplar arbetet till etablerade förändringsprocesser såsom Lean och genombrottsmetoden, som bygger på lokalt kontinuerlig lärande. Detta sätt att arbeta ställer

krav på att medarbetare tar ansvar och på att första linjens chefer ger ansvar, men samtidigt finns närvarande i organisationen och stöttar och följer upp. Genomförandefasen blir en test på om medarbetarskapet – ledarskapet i organisationen fungerar väl och fungerar decentraliserat.

”Reaktionen hos arbetsgrupperna blev: ska vi göra något nu, ska inte ni säga åt oss vad vi ska göra? Innan man landade i det här blev det bumpigt i många arbetsgrupper. Åtminstone tre av arbetsgrupperna är starkare nu än de var tidigare. Det är också jobbigt för cheferna. Man vill ha förslag från arbetsgrupperna som man kan testa av.”

”Vi har handledare hos alla teamen och de har haft teamträffar. Handledarna stöder metoden. Men chefen måste ta hand om det som kommer upp.”

Flera av de kommuner vi talat med känner att de tappade bort enhetscheferna i implementeringsprocessen. När stöd och ledning analyserat frågeställningen ville man lämna över det till någon form av förbättringsteam ute på enheterna och underskattade behovet av att enhetscheferna verkligen var med på banan kring vad som skulle göras och varför, inte bara blev ”tilldelade” eller ”informerade”. Även om man gör en utmärkt analys och de som ingår i förbättringsteamet hittar alternativa sätt att arbeta måste enhetscheferna finnas där för att se till att idéerna förvaltas.

”Vi har inte haft tid att fundera över hur vi skulle kunna använda förbättringsteamets resultat och föra över informationen. Återkopplingen in i verksamheten är den svaga länken. Det blev aldrig riktig verkstad, men vi hade fantastiskt kreativa diskussioner i ledningsgruppen, också om hur vi skulle kunna vända oss utåt med det här arbetet. Där förbättringsteamet var på plats lärde man sig en del lokalt. Men vi skulle förstås ha kallat in enhetscheferna och använt exemplen för att gå ut med information om vad man kan göra förebyggande.”

”Det är svårt med mätningar och mål. Arbetsgrupperna mäter fortarande. För projektets del mäter de fram till jul men om man vill får man fortsätta mäta sedan också. Det beror på hur cheferna väljer.”

”Om ingen frågar efter och följer upp och är med, då blir det ingen förändring. Jag har lärt mig att jag som enhetschef måste vara där och fråga: varför ser det ut så här, hur går det, vad göra åt det? Hela tiden fråga, fråga, fråga. Och om det inte finns någon personal på plats för eftermiddagsfika med de boende då går jag dit och sätter mig. Då kommer personalen också. Nästa dag fungerar det igen att personalen är på plats vid fiket.”

En av de kommuner som arbetat ambitiöst med förankringsarbetet konstaterar att det kräver mycket tid, inte minst kalendertid och att man behöver vara beredd att planera om.

”Det var jätteviktigt med cheferna, stödet gick inte ut förrän cheferna hade vart ute och sjösat de som skulle göras. Därför blev delar av projekten lite fördröjda. Därför flöt inte allt på som planerat och vi fick också göra omstart i ett projekt.”

Enhetscheferna behöver vara närvarande i verksamheten och engagerade i förbättringsarbetet. Men då behöver de känna att de i sin tur har närvarande och engagerade chefer som har en helhetssyn på verksamheten och utvecklingsprocesserna.

”En slutsats är att det är viktigt som ledare att följa med hela vägen. Det går inte bara att lämna och hoppas att det fungerar.”

”Det är mer lättjobbat i handikapp eftersom cheferna har varit en styrgrupp, jämfört med äldreomsorgen där cheferna inte var med. Att högsta ledningen är med det är a och o, att de driver och vill. I äldreomsorgen ville ledningen, men sedan var cheferna emellan, och så var det vi projektledare. Det är bättre flöde nu i nivåerna.”

Även medarbetarna behöver känna att det finns ett stöd genom hela linjen för att de skall tro på att förändringarna är långsiktiga.

”Vi orkar, men vi vet inte vad ledning och förvaltning högre upp tycker om vårt arbete. Vi kan inte riktigt läsa signalerna uppifrån.”

”Jag som enhetschef drivs av att se i resultat uppföljningen, nu är de boende på äldreboendet lite nöjda. Men för personalen har drivkraften varit att ledningen frågat efter resultaten.”

Reflektionerna handlar också om vikten att få med sig människor tidigt i processen, att implementeringsfrågorna inte är något man kan lägga till ”i efterskott”.

”Vi måste göra rätt från början. Inte missa implementering, kommunikering.”

”Att man har samma bild innan man drar igång. När startar vi ett projekt och när är alla med på tåget.”

”Vi kanske skulle ha plockat in de berörda lite tidigare än vad vi gjorde. Vi har själva haft en lång process innan och då tar det tid för personalen också.”

Att driva förbättringsarbete över organisationsgränser är en konst i sig

Ju fler verksamheter som behöver samarbeta desto svårare blir förbättringsarbetet. Det blir tungrott att lyckas kommunicera med många parter och man kan ha olika drivkrafter och referensramar. När man själv har börjat tänka nytt kvarstår att övertyga sin omgivning.

”Vi gjorde en perspektivresa. Allt som tiden har gått blir det mindre fokus på att det ska vara billigare, nu vi ser mer på resultat. Det har fått oss att reflektera över vad vi verkligen vill göra. Vi har lyft fram att vi ska jobba med hemmaplanslösningar, mindre institutionsplaceringar, men skola, fritid etc, är kritiska till detta och då går det åt mycket energi till den diskussionen. När vi spänner hanen och vill jobba mer intensivt då möts vi av att andra aktörer tycker att vi borde placera mer.”

Ett par av kommunerna har förbättringsarbeten som innebär att man skall arbeta förvaltningsövergripande. I båda fallen får man problem med att det saknas samordning ända från den politiska nivån.

”Det finns inte den tydliga styrningen över förvaltningsgränserna. Och vi har inte den kontakt vi behöver med politiken. Det är inget som ett stuprör kan hantera själv.”

”Man kan inte arbeta förvaltningsövergripande när bara en av förvaltningarna har fått ett uppdrag av politiken att ta i frågan. Vi kan ju inte göra de andra förvaltningarnas arbete.”

Det sätter fokus på behovet att ha ett väl genomarbetat underlag kring vad man gör och vilka effekter detta får. Annars kan man inte övertyga sin omvärld om att frågan skall prioriteras.

”Men sedan är vi för dåliga på att ha ett underlag att presentera. Det har vi fortfarande inte, vi har tappat lite, vi har inte de här mätningarna. Vi behöver kunna berätta vad vi har gjort och inte.”

Utnyttja befintlig förändringskompetens

I flera kommuner har man kunnat använda sig av förändringsmetoder som redan är etablerade i verksamheten, till exempel LEAN och genombrottsmetoden. Att ha arbetat in den typen av kompetens kan ses som en investering som kan användas i många kommande förbättringsprocesser.

”I äldreomsorgen har vi använt Lean i 6–7 år. Alla medarbetare känner igen den metoden.

”Ser man något problem så är det Lean-metodiken som används, med förbättringstavlor. Men det blir sällan tre dagars utredning nu. Utan Lean-metodiken skulle vi aldrig ha kommit dit vi befinner oss nu.”

”Vi har använt genombrottsmetoden för att göra mätningarna. Vi har två genombrottstjejer som hjälper oss med metoden. De använder den och är med och implementerar. Hade vi inte haft genombrottsmetoden så hade det inte gått. Skulle vi först ha implementerat genombrottsmetoden så hade vi inte hunnit så här långt. Vi har haft två kvinnor som har jobbat 25 % var som stödjare. Hade vi inte haft det, så hade vi fått göra något annat.”

”Annat arbetssätt kräver annat ledarskap. Och även medarbetardrivna förändringsprocesser kräver stöd från trygga chefer. En del av den organisatoriska förändringskompetensen är därför de olika ledarskapsutbildningar som cheferna går.”

”Vi har gått en utbildning i Utvecklande ledarskap samtidigt. Det ökar medvetenheten om att vi måste få med oss människorna ute. Det räcker inte med att bara vi analyserar här.”

”Det är nödvändigt att jobba med sig själv och sitt eget ledarskap samtidigt som man styr upp det hela. Man kan tänka på att man som chef inte behöver kunna allt. Vi är duktiga på att rusa och vi är prestigefyllda. Vi vill vara duktiga. Vi kunde ha gått i duktighetsfällan om inte ledarskapsutbildningen uppmärksammat oss på att det finns kunskap där ute så vi behöver inte göra allt själva.”

Flera kommuner utnyttjar tillfället att ”låna” kompetens mellan olika delar av verksamheten. Medarbetare som tidigare arbetat med förbättringsarbete lånas över för att ingå i förbättringsteam. Det bildas också tvärfunktionella grupper. Detta uppfattas genomgående som positivt.

”Det var lärorikt och berikande i teamet att vi hade olika bakgrund och kom från olika verksamheter. Vi kunde tillföra olika perspektiv, även om det är svårt att komma ihåg konkreta exempel på vad det är för olika kunskapsbitar vi kommit med. Men som enhetschef har man till exempel mer av ett resursperspektiv. Det var folk både från boenden i egen regi och från sådana i privat regi. Att vi var ett team som kom ut innebar att vi kunde skapa en djupare analys. Det innebar också att vi kunde föra över kunskaper mellan olika boenden.”

”Vi hade redan börjat arbeta med Genombrottsarbete i äldreomsorgen. Då började vi låna in kompetenser. Vi plockade ihop de kompetenser vi hade för att kunna driva arbetet, till exempel en MAS, sjuksköterskor och arbetsterapeuter. Nu när handikapp också velat prova arbetssättet är vi sex personer från äldreomsorgen som handlett hos dem. Det har skapat en vana att gå över gränser.”

Att arbeta över gränserna inom organisationen handlar om hur man bemannar förbättringsarbete och arbetsgrupper, men det handlar och om ett annat synsätt ända ut i verksamheten.

”Förr fick vi aldrig till oss hur vi skulle samarbeta med varandra över personalgrupperna. Vi pratar mer om attityder nu, hur vi ska hjälpa varandra. Känna ansvar, vi är ju kommunen.”

Att aktivt bemanna utvecklingsgrupper är ett bra sätt att sprida både metodkunskap och idéer. Men det finns också exempel på att idéer sprids mer informellt och skapar inspiration till förändring.

”Men det är inte alla avdelningar som är med och alla kan inte vara med. Våra mätningar visar att NKI har ökat, även bland de som inte är med i projektet. Utevistelser har ökat över lag. Enhetschefen som drev förbättringsprojektet har varit ute och missionerat. De som inte har varit inne i projektet har också hört. Engagerade chefer får saker att hända utan att vara med i projekt.”

”Omvårdnadspersonalen ska gå runt och berätta på APT om projektet. Det får mer genomslag när det är medarbetarna själva som driver förbättring.”

Ökat brukarfokus

De förbättringsarbeten som initieras av LfR har genomgående haft ett tydligt brukarfokus. Förändringarna är ofta inte så stora ”på pappret”. Det kan handla om små förändringar i sättet att driva verksamheten, i vad man väljer att följa upp eller hur man använder sina befintliga planeringsverktyg. Men ett förändrat synsätt på verksamheten kan ge betydande förändringar i kvalitén. Det kan vara stor skillnad på att göra genomförandeplaner och att använda genomförandeplaner.

”Varken personal eller anhöriga trodde på att det skulle vara möjligt att ge de boende tre utevistelser, tre gruppaktiviteter och tre enskilda aktiviteter varje vecka. Men sen så blev det ju bra. Man skapar möjligheter genom att man ser till småstunderna. En aktivitet kan vara en kvart. Man har använt måltiden mycket, göra något ihop vid varje kaffestund. Våra mätningar visas att NKI har ökat.”

”Några team är uppe i tio tester, några är upp i fem eller så. Till exempel hur ska Pia klara att städa sin lägenhet en gång i veckan? Hur ska individ Lasse trivas bättre på jobbet? Hur skall vi använda gemensamhetsutrymmena bättre och vad gör vi där? Vi har skattat värdet hos kunderna. Några har valt att skatta bara en eller två personer, en del har skattat alla på boendet. Man håller koll på hur personen mår. Om vi gör så här, hur mår personen då?”

”Vi hade låga resultat i Socialstyrelsens brukarenkät på information och inflytande. Vi bestämde oss att jobba med genomförandeplanerna. Man visste inte vad genomförandeplanen skulle vara till, man gjorde den men läste den inte, använde den inte. Det fanns inte heller en tydlig rutin för hur genomförandeplanen ska bli till. Idag har vi utförliga genomförandeplaner som verkligen används. Vi har gjort utvärdering av projektet och frågat arbetskamrater och några brukare. Den visar att man får en bra kommunikation med brukare och brukarna tyckte det var bra att få vara med och bestämma från början.”

Den viktiga skillnaden handlar om en perspektivförskjutning, att man utgår från ett annat synsätt. Och då ser man andra saker som viktiga(st).

”Vi granskar våra utredningar utifrån ett kundperspektiv. Vi hade granskat utredningar förr och då var det utifrån lagstiftningen. Nu handlade det om hur lättförståeliga de var.”

”Man måste tänka på vem man skriver för. Skillnaden mellan beviljad och utförd tid är mindre nu än tidigare. Det blir klart i alla led även för medarbetarna vad som ska göras.”

”Kundperspektivet har varit proklamerat i relativt många år, men inte lika enkelt att få det allmänt omfattat i verksamheten. Nu fick vi 96 % i medarbetarenkät som tyckte att vi har ett kundfokus. Bättre än tidigare, även om vi var bra då också.”

En del i perspektivförskjutningen handlar om att våga gå ut och fråga.

”Vi måste våga fråga den enskilde mer i vardagen. Passa på i alla olika möten. Och inte tro att vi då får några fantastiska krav på oss.”

”Cheferna har banat väg för mer öppen kommunikation och att man som personal vågar göra mer av guldkant för en enskild brukare.”

Ökad delaktighet och kompetens hos medarbetare

Medarbetardrivet förbättringsarbete ställer krav på medarbetarna. De förväntas engagera sig i utvecklingsarbete, både genom att tänka nytt och att följa upp. Att vara delaktig och ianspråkta- gen på det sättet ger mycket energi.

”Nu är arbetsplatsträffarna roliga. För 1,5 år sedan kom aldrig på tanke att vi kunde få sitta i grupp och diskutera. Förr hade man APT för att man skulle ha det, nu har vi APT för reflektionstid.”

Delaktigheten ställer krav på kompetenser man kanske inte haft tidigare, till exempel att doku- mentera och mäta eller leda ett arbetsmöte.

”De skriver rapport. Vissa arbetslag skrivit väldigt bra rapporter. Vi är inte heller vana att doku- mentera. Alla tycker dokumentationen jobbig. Men det blir också tydligt genom att man dokumen- terar.”

”Det har skett personliga resor också hos vissa individer. Man ska dokumentera, presentera för andra om sitt jobb. Det kan vara stora trösklar. Att man inte gjort förut.”

Men lärandet handlar också om hur organisationer och förändringsarbete fungerar.

”Jag har lärt mig att det handlar mycket om personliga kontakter med andra aktörer. Annars hjäl- per inte genomförandeplanerna. Det är så sårbart med nyckelpersonerna. Det är skrämmande. Det är ett dilemma om man inte har samma synsätt.”

”Samverkan är mycket svårare än vad man tror. Jag har också lärt mig tålmod. Men när vi får lägga tid på andra aktörer då förlorar ungdomarna på det.”

För att det lokala förändringsarbetet skall kunna fungera behöver man ha en viss flexibilitet i styr- ningen. Vissa organisationer har en tradition av att styra hårt, till exempel att ha mycket klart de- finierade biståndsbedömningar för hemtjänsten. Om man vill att dessa arbetsgrupper skall ”tänka själva” handlar det om att skapa en annan kultur och att tydligt kommunicera förändringen.

”Man är inte fixerad på städen eller att maten måste serveras kl. 13:30. Det är inte så styrt längre. Man kan också se skillnaden när vi kommer in och sätter oss på möte, det är inte cheferna där uppe och vi där nere ... vi blandar oss.”

Lokalt utvecklingsarbete innebär också att man måste stå ut med att alla enheter inte gör på samma sätt, processen måste få ta sig lite egna vägar.

”Grupperna fick det övergripande målet och frågan ”vad behöver ni jobba med hos er för att det ska bli så här”? Det gjorde att arbetsgrupperna valde att jobba med olika saker. Det blev lite spretigt. Man började inte med genomförandeplanen. Man är mycket i det praktiska. Det är ett värde att det växer fram.”

Med ett mer delegerat utvecklingsarbete blir det tydligt att målbilden behöver vara tydlig och gemensam.

”Man har blivit medveten om vad viktigt det är att man jobbar mot samma mål. Det blir tydligt. Man kan tro att man jobbar åt samma håll, men sen har man olika bilder. Man kan inte bara jobba på.”

Att orka hålla i sin uppföljning

Även om kommunerna har kommit igång med mätningar och insett värdet av dessa har många svårt att hålla i sina uppföljningsaktiviteter.

”Man får se det här i ljuset av att vi är en ny organisation. Målen ska jag i år involvera mina handläggare i. Vi har hittills haft nog av att få kärnverksamheten att rulla.”

”Vi mäktade inte med att fullfölja att rapportera in till gemensam databas, fast vi tyckte det var bra för att se vad man får ut av insatserna.”

Det tar ofta tid innan en förändring visar sig som ökad kundnytta. Då gäller det att orka fortsätta med såväl förbättringsarbetet som med uppföljningen.

”Vi har samtal, dialog om hur vi förhåller oss till våra brukare. Men det är en långsam process. Staben har tittat på resultaten. Det har inte blivit så mkt bättre. Det tar tid och man måste ha tålmod. Förändringsprocesser tar tid. Vi måste hålla fast vid processer, tro på vad vi håller på med. Det sätter stora krav på ledarrollen.”

”Vi har också provat hur det påverkat kunderna, vi har haft fokusgrupper. Vi kunde inte få fram om de tyckte det var någon väldig skillnad. Utifrån de siffror vi har kan vi inte se att det blivit så mycket bättre. Men arbetet fortsätter.”

”Slutkläm: vikten av att bita sig fast i det man har påbörjat! Det är en lång process när man har påbörjat det här.”

Ett par kommuner kommenterar att Socialstyrelsen har förändrat frågorna i 2013 års NKI-undersökning inom ÄO. Kommunerna har gjort en poäng av att relatera mål och uppföljning till en undersökning som är externt jämförbar och att utnyttja befintliga mätningar. När den ändras skapas ett pedagogiskt problem gentemot verksamheten.

”I den nya enkäten har vi frågor med 3–6 svarsalternativ, förut var det en tiogradig skala. Vi kan inte jämföra oss med tidigare, skalorna är nya, frågorna är nya. Det finns frustration över det i staben.”

”Våra enheter har blivit duktiga på att vara brukarorienterade. Chefen följer upp och det ligger också till grund för lönesättningen. Vi hade satt som mål att vi skulle höja index med två enheter varje år. Att ändra ett sådant viktigt styrdokument! Nu finns inga jämförelser att göra.”

Flera kommuner kommenterar att det vore bra med någon typ av återträff för de som gått LfR. Det skulle vara ett stöd i att hålla utvecklingsfrågorna aktuella.

”Det hade kanske varit bra att ha en ny träff i utbildningen i oktober för att se på hur vi implementerat.”

”Någon form av nätverksmöte vore spännande, även om vi äger frågan själva. Det kan bli ett nytt avstamp. Man skall absolut hålla ihop kommunerna som gick. Det är där känslan finns.”

”Det är för lite input på det här temat. Det skulle kunna finnas en eller två dagar om året.”

Enkäten

Vid det sista tillfället i LfR genomfördes en självvärderingsenkät. Samma enkät skickades ut som webbenkät till de utvalda kommunerna inför våra besök. En utförligare redovisning av enkäten och resultaten finns i bilaga 1.

Enkäten innehöll 19 påståenden kring generella förutsättningar för förbättringsarbete i verksamheten och svaren gavs på en skala mellan 1 (Instämmer inte alls) och 7 (Instämmer helt). Frågorna fungerar väl som reflektionsfrågor, men är ganska breda i sin formulering och kan tolkas på olika sätt. Ett sådant exempel är en kommun som ger sig själv ett lägre betyg på påståendet ”Vi reviderar löpande vårt förbättringsarbete” vid uppföljningstillfället än när LfR slutade. Att löpande revidera arbetet kan ses som förmåga till nödvändiga anpassningar, men kommunen ger påståendet en annan tolkning:

”Vi har pratat om att det här förbättringsarbetet inte är klart med att Leda för Resultat är över. Därför har vi inte reviderat de spår vi är inne på. Vi ska inte hålla på och byta spår utan vara konsekventa och fortsätta med det vi startat.”

Enkäten har mätt kommunernas uppfattning om sig själva och sin verksamhet. Ett lägre betyg kan innebära att man har fått sämre förutsättningar, men det kan också tyda på en ökad insikt om vilka behov som finns.

”Kanske vi har hamnat mer i verkligheten nu. Var så entusiastiska då i maj.”

Om man jämför genomsnittet för samtliga svarande i de utvalda kommunerna kan man se att kommunerna ger sig själva ett högre betyg vid uppföljningstillfället än vid slutet på LfR på samtliga påståenden utom ett – ”Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete”. Resursfrågan ligger utanför ledningsfunktionens kontroll. De övriga frågorna handlar om det egna arbetssättet och där är man (i snitt) nöjd med hur man förvaltat sina kunskaper. Skillnaderna är dock i de flesta fall små.

Om man i stället tittar på siffrorna uppdelade per kommun är det tydligt att två kommuner utmärker sig. Den kommun som är mest positiv till sin utveckling (kommun D) tycker sig ha blivit bättre på alla punkter utom vad gäller tillräckliga resurser. Den andra kommunen som ger sig själv bättre betyg vid uppföljningen (kommun G) har få svarande och siffrorna får tolkas med viss försiktighet. Övriga kommuner ger en mer blandad bild med en blandning av små positiva och negativa skillnader.

Enkäten i sig ger inget underlag för att säga att LfR har lett till bestående positiv förändring av förutsättningarna för förbättringsarbete. Men det kan vara värt att fundera på vad som kännetecknat kommunerna D och G i våra uppföljningsdiskussioner.

Kommun D gav sig själva betyg under snittet på de flesta frågorna i slutet av LfR. Det fanns således en potential för förbättring. Kommun G däremot förbättrar sig från redan goda betyg på allt utom förmågan att prioritera ledningsfunktionens strategiska arbete.

Kommun G har genomfört ett förbättringsarbete ”ända fram”. En fördjupad analys gav aha-upplevelser, insikterna omsattes i ökat brukarinflytande och arbetsformerna förändrades för

att kunna anpassa verksamheten till brukarnas önskemål. De nya arbetsformerna har utvärderats med positivt resultat. G tycker att verksamheten var ”förändringskompetent” redan innan LfR, men att man den här gången gjorde en bättre analys vilket ledde till väsentliga insikter om hur brukarna tänkte och därmed förutsättningar för att göra ett bra förbättringsarbete.

Kommun D startade ett förbättringsarbete och en uppföljning av verksamheten men har ”tappat bort det”. Ledningsfunktionen har inte följt upp de intervjuer som gjorts. Fokus har varit på ledningsfunktionens interna arbete och på styrningsfrågor, till exempel hur man skall sätta mål och vilken typ av uppföljning som kan användas, men också på ledarskapet och vikten av att man reflekterar på alla nivåer i organisationen. Utifrån den beskrivningen kan man förvänta sig att LfR inte gett så stora förändringar ute i verksamheten. Den medarbetargrupp vi träffar ger dock en annan bild. Här talar man med stor övertygelse om hur stor skillnad det gör att ledningsgruppen är sampratad och trygg och att de vågar släppa lös medarbetarnas kreativitet och energi i förändringsarbetet.

Båda kommunerna har förvaltat LfR på ett konstruktivt sätt och skapat ett gediget lärande, men med olika inriktning. Gemensamt för dem är att man lyckats skapa energi kring förändringsarbete ute i organisationen, man känner att förbättringsarbetet gör nytta och att man som medarbetare får använda sin erfarenhet och kompetens.

Avslutande reflektioner

Sammanfattningsvis kan man konstatera att de kommuner vi talat med är nöjda med utbildningen och tycker att de fått med sig värdefulla insikter kring hur de kan förbättra sin förmåga att styra mot resultat. Även om det fanns bra modeller och exempel i utbildningen lyfter man fram att det viktiga är att man fått ett nytt tankesätt kring hur man kan arbeta. Jag uppfattar att de viktigaste punkterna i lärandet har varit:

- › Bättre samarbete ledning – stöd
- › Bättre underlag – rätt beslut
- › Bättre kommunikation
- › Respekt för implementeringsprocessen – behovet av förankring och ”tid och energi”
- › Helhet och långsiktighet i arbetet – strategi och genomförande kopplat till varandra

Det är tydligt att utvecklingsprogrammet har skapat ett bättre samarbete i ledningsfunktionerna hos de undersökta kommunerna. Det handlar om andra arbetsformer och en större förståelse för hur respektive kompetenser och roller bäst kan användas.

Programmet har skapat insikt om betydelsen av analys, mätning och uppföljning. Budskapet om skillnaden mellan produktivitet (ta många beslut) och effektivitet (ta rätt beslut) har gått hem. Flera kommuner har fått aha-upplevelser när man tittat närmare på en fråga och insett att man tidigare tagit saker för givna som inte stämmer med verkligheten.

I våra diskussioner med kommunerna finns många reflektioner kring behovet av kommunikation. Det här är frågor som kommunerna tycker är svåra och här tycker man sig ha en hel del kvar att jobba med. Några kommuner tycker att de hittat ett sätt att använda kommunikationsplaner, andra har inte fått det verktyget på plats. LfR har dock gett en ökad medvetenhet om frågorna.

Förbättringsarbetena har gett insikter om genomförandefrågor. Alla kommuner har givetvis haft många förbättringsarbeten på gång innan de gått LfR. Den stora skillnaden är att man i LfR lägger vikt vid analysen och uppföljningen. Vad som fungerar och inte fungerar i genomförandet blir då tydligare. En fråga som blir tydlig är att förändringsarbetet behöver vara förankrat i hela linjen, inte minst hos enhetschefer. En annan insikt är att ett genomförande kräver mycket arbete och tid, både ute i verksamheten och av linjens chefer.

Förändringarna har varit verksamhetsnära och orienterade mot brukarna. Men det blir uppenbart att ”brukarfokus” inte bara handlar om att tänka på brukarna och tala med brukarna, utan också att kunna/orka anpassa verksamheten efter brukarnas önskemål. Det är i det här konkreta målinriktade förändringsarbetet som strategi blir tydlig.

Helhet i Leda för Resultat

Det kan vara värt att än en gång påpeka att det speciella med LfR är att hela ledningsfunktionen åker på utvecklingsprogrammet tillsammans. En svaghet hos ”vanliga” utbildningar är att det är svårt för en enskild person att få gehör för ett nytt arbetssätt hos sina kollegor. I LfR byggs en gemensam referensram och en samsyn på hur ledningsfunktionen skall fungera tillsammans.

Det är förändrade arbetsformer och synsätt som lyfts fram som behållningen av programmet, inte så mycket de specifika kunskapsbidragen, även om statistiken varit uppskattad. För att förmedla ett synsätt krävs att utbildningens olika delar hänger ihop och tillsammans skapar en meningsfull helhet. Exempel och modeller (till exempel resultatpilen) behövs för att göra förbättringsarbetet begripligt och hanterligt, men för att få en djupare förståelse krävs att programledningen skapar en referensram att infoga kunskapen i. Jag uppfattar att programmet har lyckats väl med att skapa den helheten.

”Marianne var en fantastisk samordnare av hela programmet. Höll ihop det. Gjorde det spännande. Proffsig. Marianne var en förutsättning. Utan henne hade det inte gett samma sak. Flödet hon bidrog till. Bryggade över mellan olika föreläsare.”

Kommuner är olika och kommer till programmet med olika behov och olika kunskapsmässiga och organisatorisk förutsättningar. Innehållet behöver därför ha en viss bredd så att det ”finns något för alla”. Några av de intervjuade kommunerna tycker att man haft svårt att tillgodogöra sig diskussioner och exempel som man uppfattar inte handlar om den egna situationen, till exempel att IFO kan ha svårt att se hur man skall tillämpa erfarenheter från ÅO eller att kommuner med externa utförare tycker att man fungerar annorlunda än dem som har verksamheten i egen regi. Kanske beror detta på att man går in i programmet med en bild av att man skall lära sig saker på en mer detaljerad nivå än vad som blir fallet. De reflektioner kring lärandet som funnits i våra uppföljningar visar snarast på ett stort mått av samstämmighet och handlar om insikter som är generella för i stort sett allt förbättringsarbete. Kanske går det att ”innehållsdeklarera” LfR ännu tydligare, men det kan också handla om förberedelsearbetet hos deltagarna. En av våra intervjupersoner lyfter fram att en tydligare förståelse för vad man själv vill uppnå gör det lättare att se hur man kan tillämpa idéer från andra verksamheter.

”Om man vet vad man vill med LfR kan man också lära av de andra kommunerna.”

Helhet i kommunerna

Det blir tydligt att förmågan att omvandla kunskaperna från LfR till konkreta förbättringar ute hos brukarna beror på hur man kopplar ihop LfR med andra arbetssätt och utvecklingsinsatser och att man ser det som en del i sin långsiktiga strategi. Om det inte finns någon idé om hur förbättringsarbetet skall leva vidare efter LfR är risken stor att det glöms bort i strömmen av andra uppgifter. Att reflektera över varför man vill gå utvecklingsprogrammet och hur man vill använda kunskapen ger i sig ett lärande, men skapar också förutsättningar att fånga upp relevant kunskap och knyta in den på rätt plats.

”Det blev som examen i juni från utbildningen. Sedan var vi klara. Vi hade inte funderat igenom hur vi ville hantera fortsättningen i förbättringsarbetet.”

”Det jag har med mig mest av, är det jobb vi gjorde innan vi kom till programmet. Vi arbetade mycket med frågor om ’varför vi skulle gå den här kursen’ och ’varför det är viktigt att visa resultat’.”

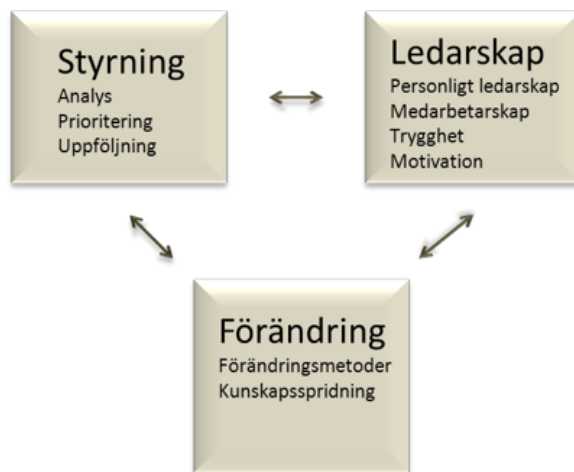
SKLs målsättning för LfR är att ”utveckla den samlade ledningsfunktionens förmåga och möjligheter att leda och styra mot resultat”. Skillnaden mellan ledning och styrning kan definieras som³:

- **Styrning:** De system, beslut, policys och rutiner som är själva infrastrukturen i styr- och ledningssystemet. Det kan gälla kommunens övergripande mål, resursfördelning, uppföljning och utvärdering.
- **Ledning:** De informella processerna som förverkligar hårdvaran i form av mål, budget och resultat hanteras i dialog och process inom organisationen. Här är själva ledarskapet och organisationskulturen avgörande.

LfRs tyngdpunkt ligger i styrningsfrågorna – förmågan att analysera, sätta mål och följa upp – och på kompetensen i ledningsfunktionen. När vi följt upp förbättringsarbetena ute i kommunerna blir det tydligt vilken nytta man har av att kombinera denna kunskap med en upparbetad förändringskompetens ute i organisationen, till exempel att man redan har erfarenheter av att arbeta med Genombrottsmetoden.

Genomförandefasen av ett förbättringsarbete ställer också krav på ledarskapet på alla nivåer. Man kan notera att kommun D, som tycker sig ha förbättrat sin förmåga till förbättringsarbete på alla sätt, också har haft en ledarskapsutbildning.

Styrning, ledarskap och förändringskompetens rymms inte inom ett utvecklingsprogram, det berör olika medarbetargrupper och det kan inte sjösättas på en gång. För att skapa en balanserad kompetensprofil i organisationen krävs det att man har en långsiktig strategi för kompetensutveckling.



Not. 3. Formuleringen är en bearbetning av konsult- och revisionsbolaget WPCs definition.

I vilken ordning skall man då bygga kompetens i organisationen? Skall man börja med att skicka alla på LEAN? Skall man börja med att utbilda ett gäng och sedan låta dem gå som handledare i organisationen? Skall man börja med att utbilda ledningsgruppen i styrning? Skall man börja med att skicka alla chefer på ledarskapsutbildning? Skall man skicka arbetsgrupperna på Teamutveckling och utbildning i "medarbetarskap? Hur skall man kombinera kunskapsinriktad utbildning med metod (i vid mening) utbildning?

Svaret är givetvis att "det beror på". Kommunerna är väldigt olika och man behöver arbeta med sin svagaste länk. Men svaret kan också vara "det gör det samma". En styrka med ett utvecklingsprogram som LfR är att man strävar mot att omsätta kunskapen i praktiken och att följa upp hur det går. Eventuella behov av att stärka ledarskapet eller förändringskompetensen kommer då att bli synliga.

En erfarenhet från tidigare program, som också blir tydlig i en av de utvalda kommunerna, är att det behöver finnas ett visst mått av arbetsro i ledningsfunktionen för att man skall kunna tillgodogöra sig programmet. Personalomsättning på nyckelpositioner och organisationsförändringar skapar osäkerhet och rikta fokus mot dessa frågor. Även om programmet kan ge kunskaper och idéer även i en sådan situation skapas inte möjligheten att omsätta kunskaperna i praktiken och på så sätt omvandla kunskaper till kompetens.

Jag låter gärna en av de mer kritiskt reflekterande deltagarna få sista ordet om programmet.

Sen var det skitbra, tycker jag!

Bilaga 1 – Självvärderingen

Självvärderingen genomfördes med alla kommuner under det sista tillfället på LfR genom att alla deltagare fick fylla i en enkät. Svaren angavs på en skala mellan 1 – *Instämmer inte alls* och 7 – *Instämmer helt*. Enkäten var anonym, men man angav vilken kommun man arbetar i, om man satt i ledningsgruppen och om man hade en stöd- eller ledningsfunktion.

TABELL 1. Antal enkätsvar

Kommun	Antal svar enkät 1	Antal svar enkät 2
A	9	6
B	12	10
C	10	5
D	12	10
E	10	5
F	8	4
G	4	2

Inför uppföljningen besvarade de utvalda kommunerna samma enkätfrågor via en webbenkät. Antal svar är mindre i webbenkäten, dels därför att den typen av enkät är lättare att prioritera bort/glömma, dels på grund av personalomsättning.

Det innebär att det inte är samma uppsättning personer som svarat på enkät 1 och 2. Eftersom enkäterna gjorts anonymt finns ingen möjlighet att se om enskilda personer har förändrat sin syn, eller om det påverkats av urvalet av svaranden. Detta gör att resultaten får tolkas med viss försiktighet, framför allt de kommuner som har få svar.

Enkäten innehöll följande påståenden:

Tid och energi

1. Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor.
2. Jag kan ägna tillräckligt med tid åt mitt uppdrag i ledningsfunktionen.

Lärande förhållningssätt

3. Acceptansen är stor för nya idéer och angreppssätt i vår ledningsfunktion.
4. Ledningsgrupp och stödfunktioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter.

Utvecklingsinriktat arbetssätt

5. Ledningsfunktionen tar ett gemensamt ansvar för det långsiktiga förbättringsarbetet och verksamhetsutvecklingen.
6. Förbättringsarbete är en väl inarbetad del i ledningsfunktionens arbetssätt.

Bra basstrukturer

7. Ledningsfunktionen har bra mötes- och arbetsformer.
8. Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar.
9. Vi har bra rutiner och arbetssätt som möjliggör kunskapsbaserad ledning och styrning.

Intern förankring

- 10. Samarbetet mellan stöd och ledning fungerar bra.
- 11. Den politiska nivån stöder vårt förbättringsarbete.
- 12. Vi har fått gehör hos våra medarbetare för förbättringsarbete.

Brukarfokus

- 13. Vi har ett tydligt brukarfokus i förbättringsarbetet.
- 14. Vi lyssnar kontinuerligt av brukarnas och de anhörigas behov.

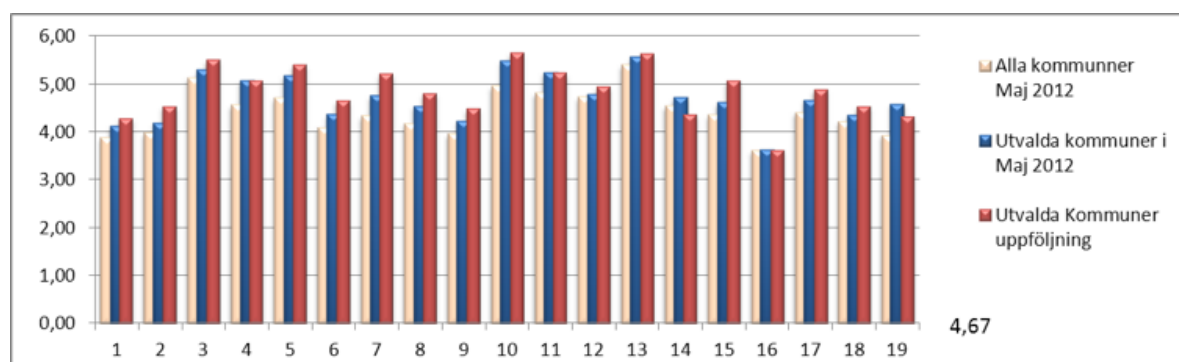
Kommunikation – mål

- 15. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra medarbetare.
- 16. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra brukare.

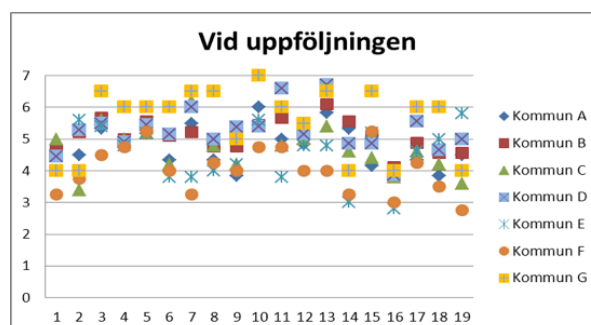
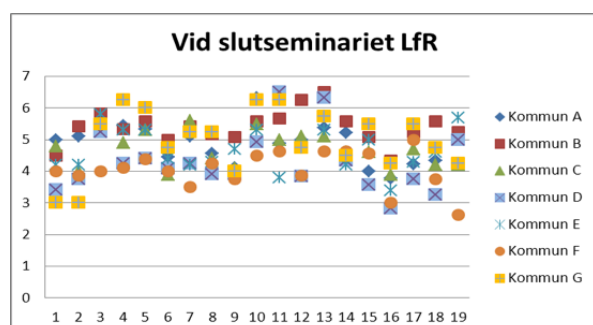
Genomförande

- 17. Vi har uthållighet att genomföra förbättringsarbete även om det tar längre tid än planerat.
- 18. Vi reviderar löpande vårt förbättringsarbete.
- 19. Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete.

Nedanstående diagram visar genomsnitten för respektive fråga för samtliga kommuner vid slutet av LfR, för de kommuner som valts ut till uppföljningen vid slutet av LfR och de utvalda kommunernas webbenkät vid uppföljningen.



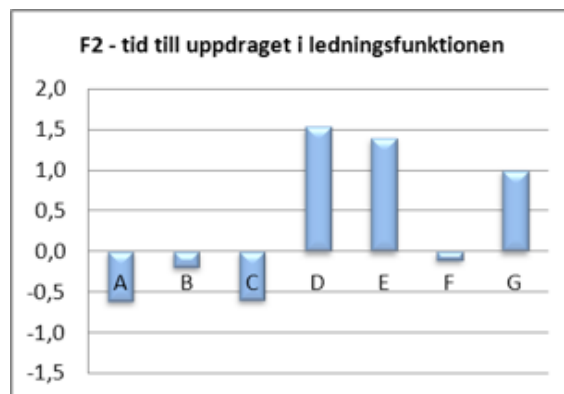
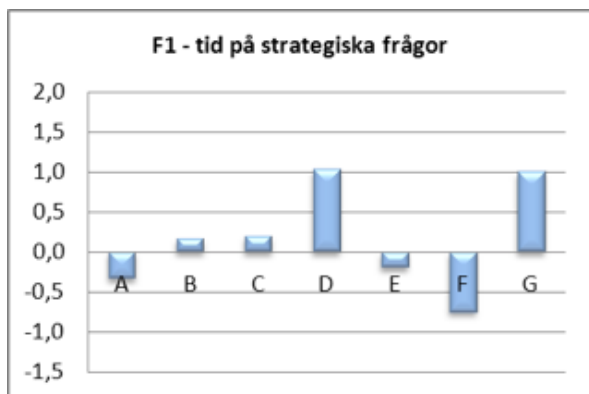
De kommuner som deltog i uppföljning valdes ut som ”potentiellt framgångsrika”, vilket också avspeglar sig i att de gav sig själva högre betyg än genomsnittet i Maj. I Genomsnitt tycker man sig ha blivit bättre eller lika bra vid tiden för uppföljningen i alla avseende utom vad avser fråga 19 ”Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete”. Genomsnittet döljer dock en hel del varians mellan de olika kommunerna. Följande diagram visar medelvärdet för respektive påstående, dels vid slutet av LfR, dels vid uppföljningstillfället.



I nedanstående diagram visas skillnaden i medelvärdet för de olika frågorna för respektive kommun.

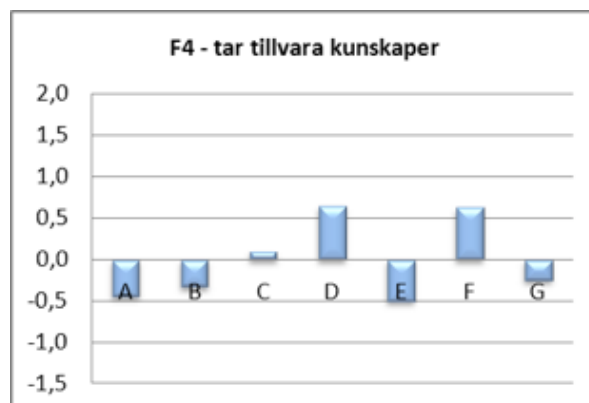
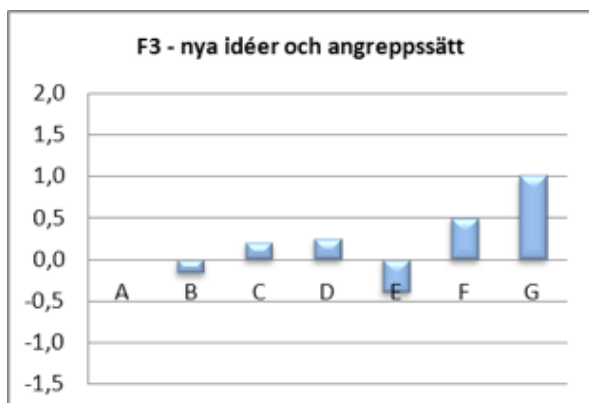
Tid och energi

1. Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor.
2. Jag kan ägna tillräckligt med tid åt mitt uppdrag i ledningsfunktionen.



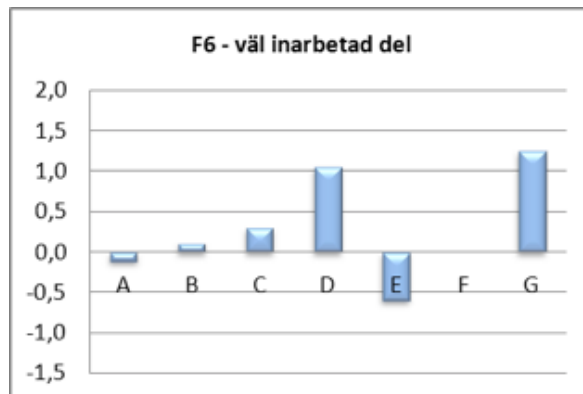
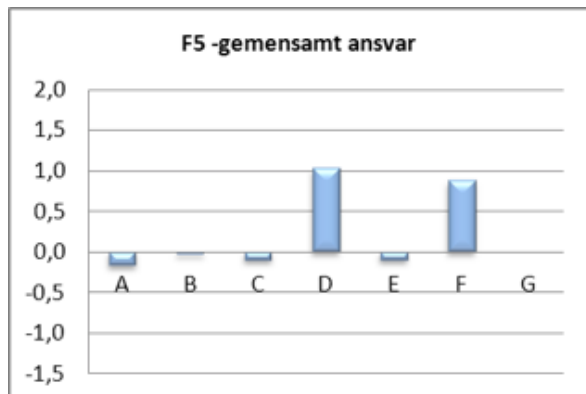
Lärande förhållningssätt

3. Acceptansen är stor för nya idéer och angreppssätt i vår ledningsfunktion.
4. Ledningsgrupp och stödfunktioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter.



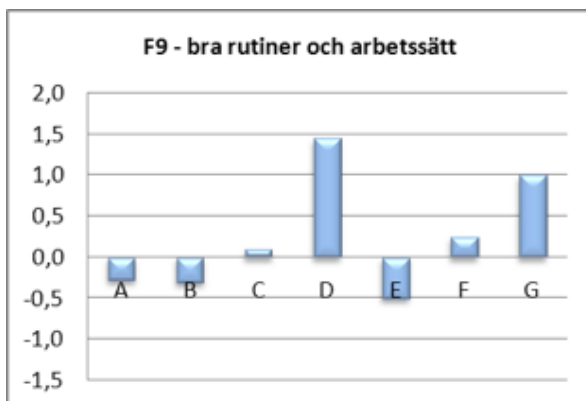
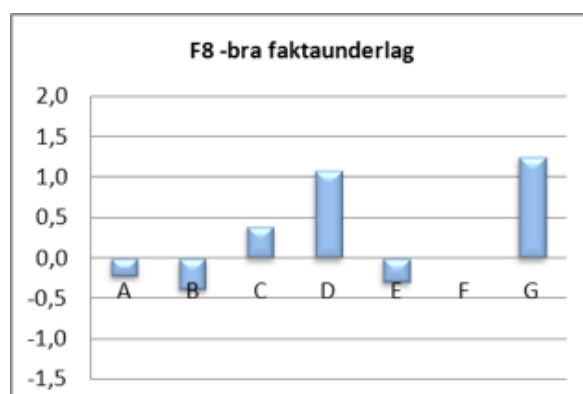
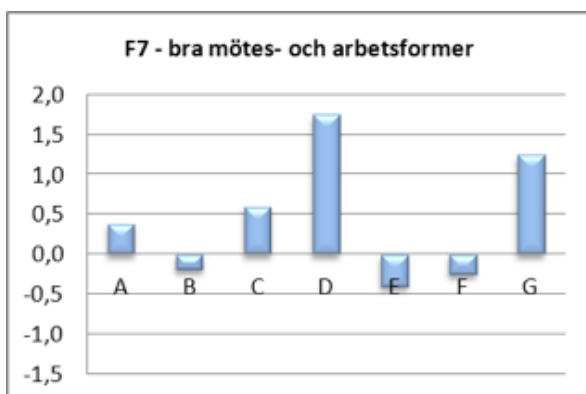
Utvecklingsinriktat arbetssätt

5. Ledningsfunktionen tar ett gemensamt ansvar för det långsiktiga förbättringsarbetet och verksamhetsutvecklingen.
6. Förbättringsarbete är en väl inarbetad del i ledningsfunktionens arbetssätt.



Bra basstrukturer

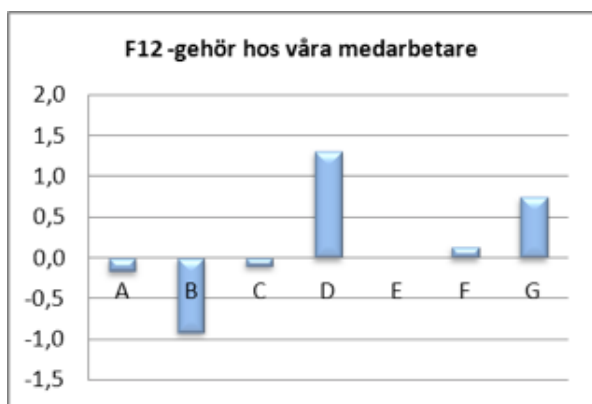
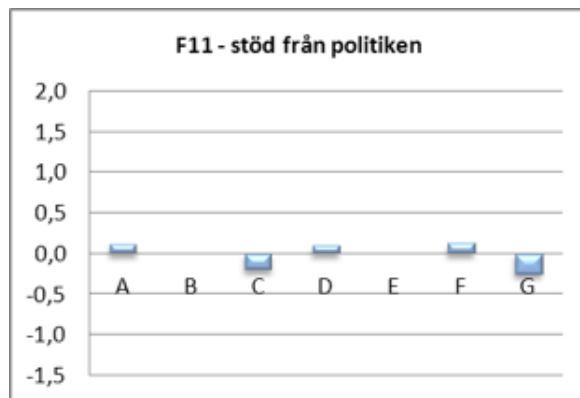
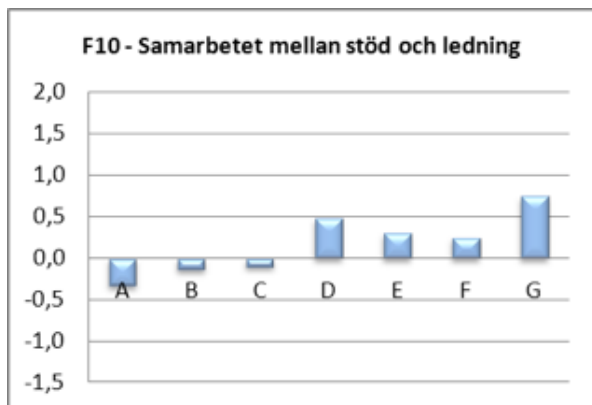
7. Ledningsfunktionen har bra mötes- och arbetsformer.
8. Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar.
9. Vi har bra rutiner och arbetssätt som möjliggör kunskapsbaserad ledning och styrning.



Brukarfokus

13. Vi har ett tydligt brukarfokus i förbättringsarbetet.

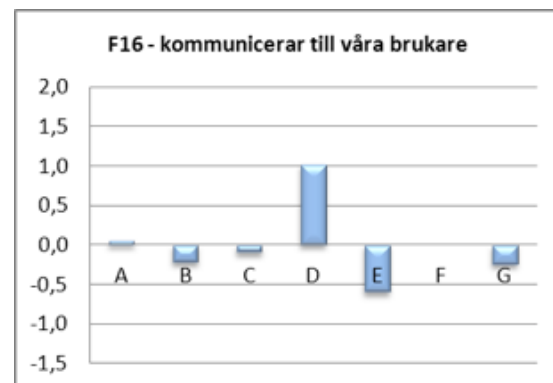
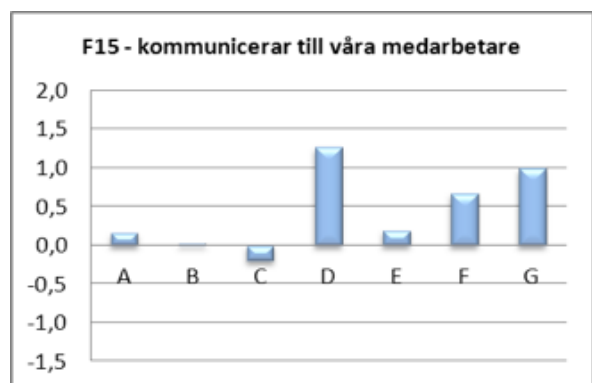
14. Vi lyssnar kontinuerligt av brukarnas och de anhörigas behov.



Kommunikation - mål

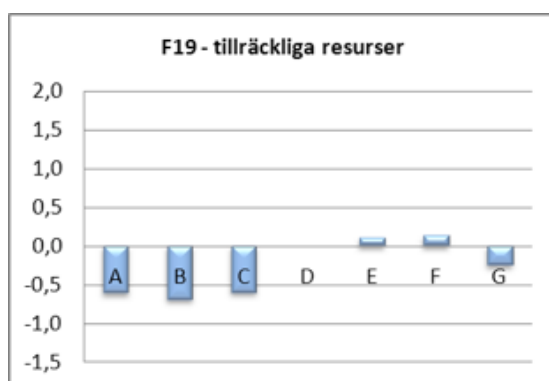
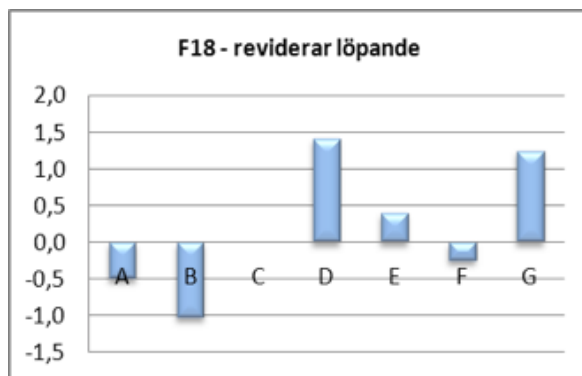
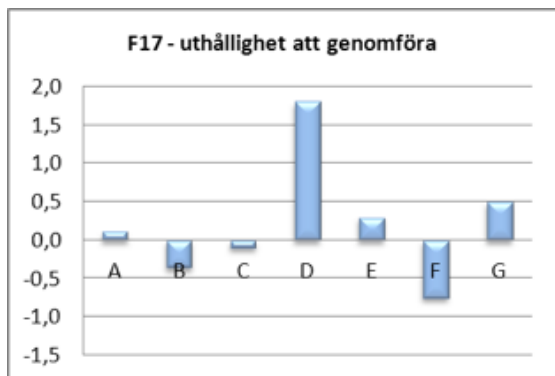
15. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra medarbetare.

16. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra brukare.

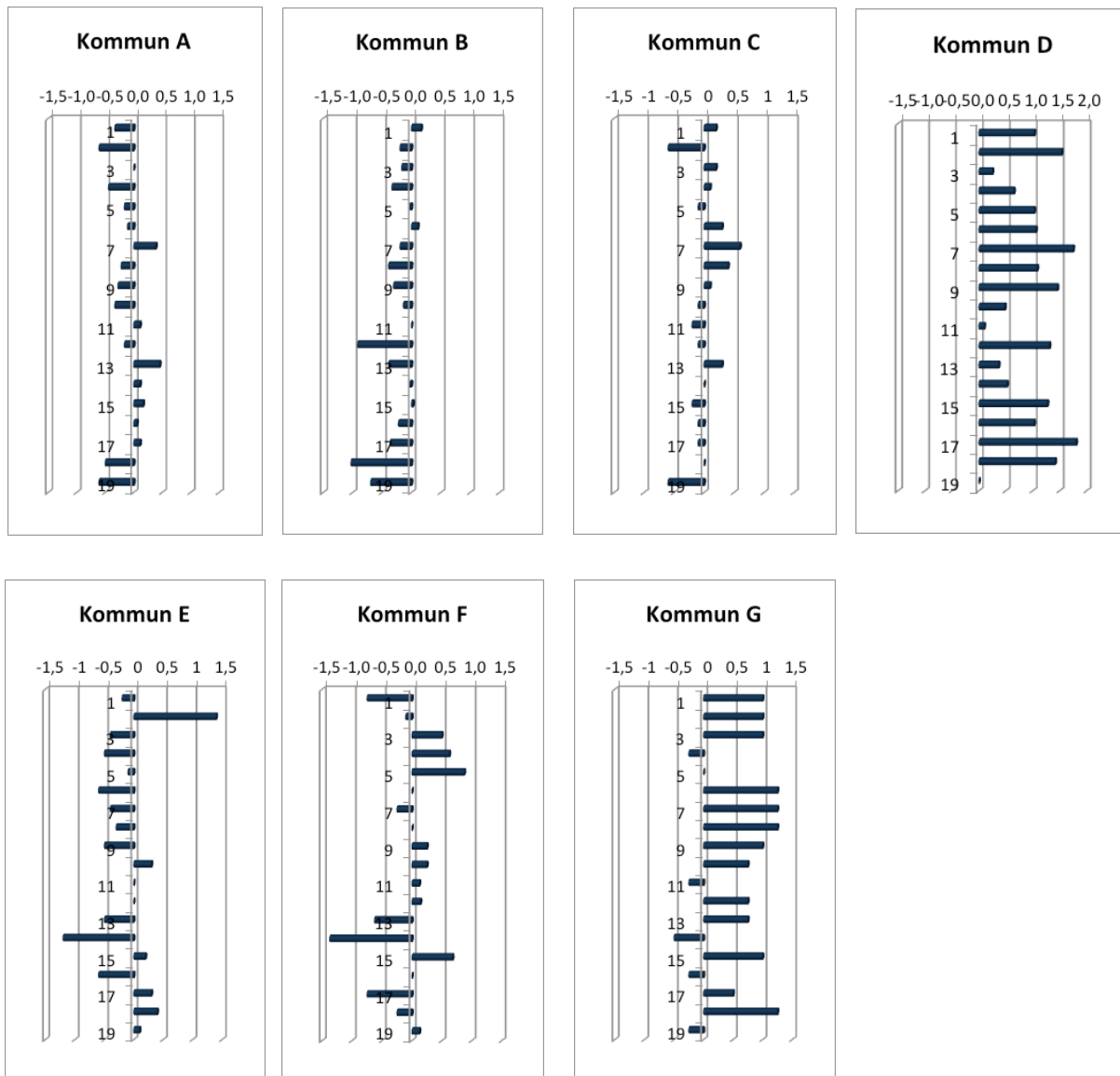


Genomförande

17. Vi har uthållighet att genomföra förbättringsarbete även om det tar längre tid än planerat.
18. Vi reviderar löpande vårt förbättringsarbete.
19. Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete.



Som synes finns det kommuner som anser att man ökat sin förmåga att genomföra förbättringar och andra som anser att man minskat sin förmåga på nästan alla frågor. Nedan redovisas profilerna per kommun för samtliga frågor.



Bilaga 2 – Resultatpilen

En processmodell för mätningar

