

Vägledning

Att leda förändring i offentlig verksamhet



EKONOMISTYRNINGSVERKET

**ESV:s rapporter innehåller regeringsuppdrag,
uppdrag från myndigheter eller egeninitierade
utredningar.**

Publikationen kan laddas ner som PDF från
www.esv.se.

Datum:

Dnr: 2017-0067

Copyright: ESV

Rapportansvarig: Ulrica Häll

Förord

Vad är egentligen en förändring, och varför misslyckas så många förändringsinitiativ? Och vad är det som gör att vissa förändringsinitiativ lyckas bättre än andra?

Jag har under mina år som chef mer och mer insett att framgångsrika förändringar har mer att göra med hur de hanteras än hur bra själva lösningen är. Vi verkar i en tid och i ett sammanhang där förändringar sker allt snabbare. Utvecklingen av det offentliga Sverige ställer högre krav på organisationer, ledare och chefer att ha förmågan att hantera förändring. Vi på Ekonomistyrningsverket (ESV) har genom åren sett att förmågan att skapa en effektivare statsförvaltning är tätt sammankopplad med förmågan att hantera förändringar och vi kan se att förändringsledning som område börjar röna ett större intresse.

Det gläder mig att ESV kan publicera den första skriften på området som behandlar förändringsledning med fokus på offentlig sektor. Denna vägledning riktar sig främst till de som har ansvar för att utveckla offentlig verksamhet men alla som är intresserade av förändringsledning kan ha nytta av att läsa den. Vägledningen har tagits fram i samarbete mellan ESV och tre andra myndigheter och bygger på en öppen standard för förändringsledning.

Ansvariga för arbetet har varit Ulrica Häll, Jolanta Feliga och Sofia Allansson på ESV, Ann-Charlotte Gustafsson (Försäkringskassan och Bolagsverket), Göran Dahl (Migrationsverket) samt Joakim Liljekvist (Arbetsförmedlingen).

Vi vill rikta ett stort tack till de myndigheter som bidragit med resurser till arbetet samt till alla individer som bidragit med synpunkter. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till myndighetsnätverket för förändringsledning som utgjort referensgrupp för arbetet.

Stockholm, december 2017

Clas Olsson
GD

Innehåll

1 Inledning	7
Våra utgångspunkter	8
Våra överväganden	8
Vem ska läsa vägledningen?	9
2 Vad är nyttan med förändringsledning?	11
Vad är en förändring?	12
Vad är förändringsledning?	12
3 Vad händer vid en förändring?	13
Individens process	13
Organisatorisk påverkan	15
Framgångsfaktorer vid förändringsarbete	15
4 Process för förändringsledning	19
Att organisera förändringsledning	19
5 Förbered förändringen	21
Identifiera vad och varför	21
Skapa en tydlig vision om önskat framtida tillstånd	23
Identifiera målgrupper för förändringen	25
Bedöm omfattningen av förändringen och hur mottagarna påverkas	25
Bedöm organisationskultur och externa faktorer	27
Bedöm organisationens kapacitet att genomföra förändringen	28
Mängden pågående och kommande förändringar	28
Resurser	29
Förväntningar och förståelse	29
Bedöm och hantera risker	30
Ta fram en strategi för förändringen	30
Förändringsägarens engagemang och synlighet	31
Behov av beteendeförändringar	31
Bedöma vilka nya färdigheter som behövs	31
Organisationens historia kring förändringar	31
Ta fram en plan för förändringsarbetet	32
6 Genomför förändringen	35
Följ upp var organisationen befinner sig	36
Hantera eventuellt motstånd	37
Orsaker till att motstånd uppstår	38
7 Slutför arbetet och förstärk förändringen	39
8 Hur kommer ni igång?	41
Bilaga 1 – Modeller och teorier för förändringsledning	43
Referenser	45

1 Inledning

Svensk offentlig sektor står inför stora förändringar och utmaningar inom den närmaste framtiden. Digitalisering, effektivisering, tillitsbaserad styrning och den statliga värdegrunden är några av de begrepp som vi möter dagligen i offentlig sektor. Däremot pratar vi inte lika ofta om vilka förändringar i kultur, organisation och arbetssätt som det medför och vilka olika utmaningar vi då kan möta.

Det har blivit mer och mer tydligt att förändringstakten i samhället går allt snabbare. En anledning till det är den teknik som både möjliggör snabbare utveckling och leder till högre förväntningar hos medborgarna kring offentliga tjänster. Hur påverkar det oss som individer? Hur hanterar vi de allt snabbare förändringarna i våra för övrigt ganska statiska organisationer?

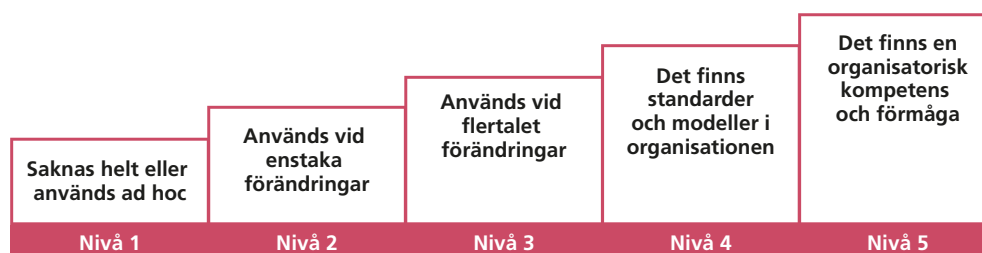
”Ingen kan säga hur offentlig förvaltning kommer att se ut om tio år. Det enda som är säkert är att det kommer att vara väldigt annorlunda mot hur det ser ut idag. Teknik ändrar förutsättningarna snabbt, och kommer att fortsätta att göra det. Den största utmaningen ligger därför inte i att förutspå vad som kommer komma härnäst, utan att säkerställa att den offentliga förvaltningen har förmågan att hantera förändring.”

Översättning från EU-kommissionens rapport ”eGovernment Benchmark 2016 Insight report”

Vi som arbetat med denna vägledning är övertygade om att det finns sätt för att lyckas bättre med förändringar, och vi vet också att det inte är något som händer av sig själv. Tanken med denna vägledning är att belysa de frågor som behöver hanteras och att konkretisera de olika steg man behöver ta för att skapa en varaktig förändring.

Men det kommer ju att kosta både tid och pengar? Ja, det kommer att innebära kostnader för verksamheten, men oftast är kostnaderna för att misslyckas med att genomföra förändringar långt mycket högre.

Bild 1. Organisatorisk mognad kring förändringsledning¹



¹ Bearbetad utifrån Proscis mognadstrappa, <https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-maturity-model>

Förändringsledning handlar, enligt vårt sätt att se på det, om ett strukturerat arbetssätt för att skapa en förflyttning av en organisation från nuläge till nyläge med hänsyn tagen till både människor och den nytta vi vill uppnå. Det handlar om att kunna använda välkända kunskaper om den mänskliga psykologin vid förändring och samtidigt se till att det finns bra förutsättningar i organisationen att arbeta strukturerat med förändringsledning.

Våra utgångspunkter

Vi väljer att kalla detta för en vägledning även om vi inte presenterar en modell för förändringsledning, vilket är ett medvetet val. Förändringsledning är helt enkelt alldeles för beroende av en organisations kultur, erfarenheter och styrning för att vi ska kunna ge en färdig verktygslåda som fungerar i alla sammanhang. Vägledningen är framtagen i samarbete med ett flertal statliga myndigheter där vi har samlat kompetens inom området förändringsledning. Vår förhoppning är att organisationer i offentlig sektor ska kunna ha vägledningen som en utgångspunkt i sitt uppstartsarbete med förändringsledning.

ESV har de senaste åren konstaterat att förmågan att genomföra bestående förändringar är en förutsättning för att bidra till en effektivare statsförvaltning, men vi har också noterat att det finns mycket lite beskrivet på området ur ett perspektiv som upplevs relevant för den svenska statsförvaltningen. Vägledningen bygger på befintlig litteratur i ämnet kombinerat med våra egna erfarenheter. Processen i vägledningen bygger på en öppen standard för förändringsledning som lanserats av den amerikanska organisationen Association of Change Management Professionals (ACMP)². Även om standarden har varit vår utgångspunkt har vi försökt anpassa den till svensk kultur och våra förutsättningar inom statsförvaltningen, bland annat genom att inkludera citat och exempel. Flera av de exempel vi använder oss av är fiktiva och bygger på våra samlade erfarenheter. Då vi använt verkliga exempel eller citat framgår det.

Våra överväganden

I den här skriften har vi gjort ett antal vägval som kan vara viktiga att känna till.

Vi väljer att använda begreppet förändring som det vi ska hantera och har medvetet valt att bortse från olika styrformer och arbetsformer. Ur förändringsynpunkt är det ointressant om förändringen sker i form av ett projekt, program, uppdrag eller i linjen. Detta resonemang överensstämmer med ESV:s synsätt på nyttorealiserings där vi förespråkar att nyttan ska beräknas på förändringsnivån, inte projektnivån.

² http://www.acmpglobal.org/page/the_standard

I vägledningen beskriver vi förändringsledning som en process med en start och ett slut. Det är däremot viktigt att komma ihåg att en större förändring ofta sker succesivt och under en längre tidsperiod, vilket kan göra det svårt att sätta en tydlig slutpunkt.

Ett av de överväganden vi gjort har handlat om frågan hur man koordinerar och styr en portfölj av förändringar snarare än enskilda förändringsinitiativ. Intresset för detta område (som ofta kallas Enterprise Change Management) ökar, kanske på grund av att vi mer och mer ser komplexiteten i att realisera nytan med förändringarna. Vi som arbetat med vägledningen har dock kommit fram till att vi i nuläget inte har tillräckligt mycket empiri på detta område för att kunna leverera en skrift som lever upp till våra kvalitetskrav. Det är ett viktigt område för att skapa en kultur för förändringar, men i denna vägledning börjar vi med det mindre perspektivet, det vill säga att arbeta med förändringsledning för enskilda förändringsinitiativ.

Vem ska läsa vägledningen?

I denna vägledning riktar vi oss i första hand till dig som arbetar med verksamhetsutveckling och förändring av offentliga verksamheter.

Vi hoppas att du som läser vägledningen ska bära med dig insikten om vikten av förändringsledning i samband med verksamhetsutveckling och att du ska få en grundläggande förståelse för hur du ska kunna ta dig an förändringsarbetet. I skriften får du också flera tillfällen att själv reflektera över olika frågor. Vi hoppas de ger dig som läsare en ökad förståelse för området men också kan vara ett stöd för att använda vägledningen i praktiken. Med det vill vi önska dig trevlig läsning!

2 Vad är nyttan med förändringsledning?

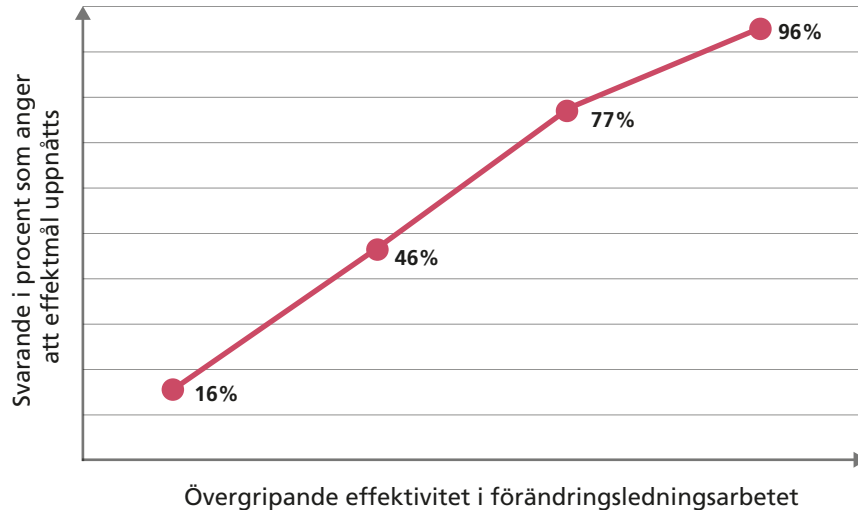
”Förändringsledning har varit och är guld värt. Vi skulle inte klara det annars. Vi hade klarat utbildningarna och informationsmaterialet, men just förberedelserna, att fånga upp frågor under tiden, förstå var vi ska sätta in åtgärderna, hur vi ska förbereda cheferna och så vidare hade vi inte klarat”.

Projektägare på Försäkringskassan ur ”Rapport från test av Prosci: Erfarenheter och lärdomar av att arbeta med strukturerad förändringsledning i utvecklingsprojekt.”

Varje förändring av en verksamhet kräver också en förändring på individnivå. Varje person behöver engagera sig, tro på förändringen och arbeta på det nya sättet för att önskad effekt ska uppnås – det räcker inte med att bara enstaka individer förändrar sitt arbetssätt.

Med ett strukturerat förändringsarbete kan man uppnå effektmålen i högre utsträckning. Enligt organisationen Prosci är sannolikheten sex gånger så stor att uppnå de önskade effekterna när förändringsledningen hanteras på ett bra sätt, jämfört med när förändringsledningen hanteras dåligt.³

Bild 2. Korrelation mellan effektivitet i förändringsledning och uppnådda effektmål



Källa: Prosci "Best practices in change management 2014", egen bearbetning.

Genom att arbeta strukturerat med att stödja chefer som leder medarbetare i förändring kan man alltså minska produktionsbortfallet och förbättra medarbetarnas arbetssituation under transformationsfasen. Dessutom säkras realiseringen av de förväntade nyttorna, vilket kanske är viktigast av allt.

³ Prosci, Best practices in change management 2014.

Vad är en förändring?

En förändring i en organisation kan handla om många olika saker. Det kan till exempel handla om:

- att ny teknik införs vilket medför förändrade arbetsätt
- att organisationens struktur förändras vilket medför att arbetsuppgifterna delas upp på nya sätt
- att styrning och ledning av organisationen förändras vilket leder till nya rapporteringsvägar och förändrade sätt att rapportera.

Gemensamt för dessa förändringar är att de kräver förändringar i människors beteende. Beroende på hur mycket den nya lösningen påverkar olika strukturer, arbetsätt och processer kommer beteendeförändringen variera i omfattning. Därför är det viktigt att tidigt analysera vilka beteendeförändringar som krävs för att förändringen ska bli lyckad.

Att genomföra förändringar i en organisation kan ses som en process där man genomför en kedja av aktiviteter i syfte att ta hela eller delar av organisationen från ett tillstånd till ett annat framtida, önskvärt tillstånd. Det krävs mer än bara ett beslut om vad som ska förändras för att en förändring ska bli framgångsrik. Det krävs tid, resurser och kunskap för att gå från ett nuläge till ett nyläge och för att kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar.

Vad är förändringsledning?

Att skapa förändringsvilja, det vill säga förståelse och acceptans, är en viktig nyckel för att uppnå målet med en förändring och för att kunna nå den nytta som man vill åstadkomma. Ju större krav på beteendeförändring hos människor, desto viktigare är det att arbeta systematiskt och strukturerat med förändringsledning. Förändringsledning handlar helt enkelt om ett systematisk angreppssätt som ger kontroll över förändringsprocessen och hur förändringsarbetet ska genomföras. En definition av förändringsledning, som hämtats från Associations of Change Management Professionals (ACMP) är:

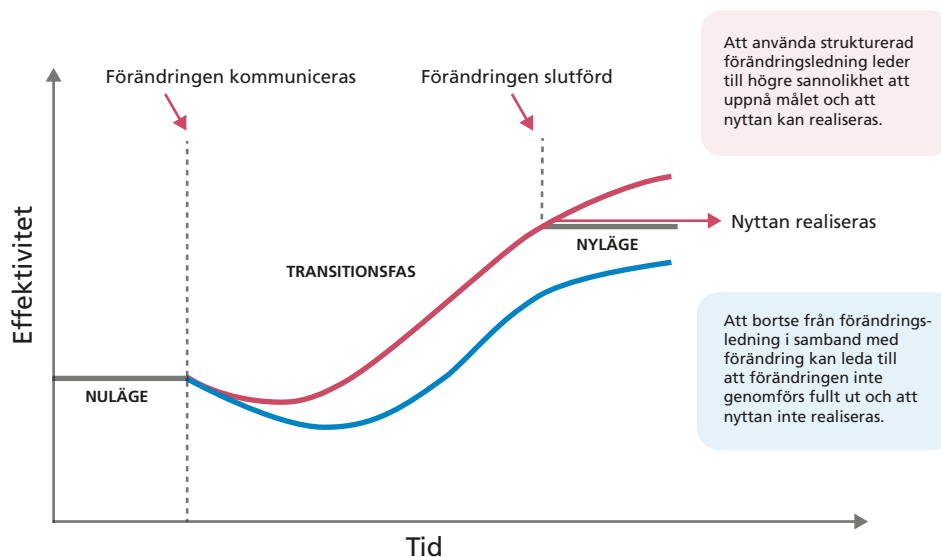
”...a deliberate set of activities that facilitate and support the success of individual and organizational change and the realization of its intended business results.”

Definitionen tydliggör att det handlar om förändring på både individuell och organisatorisk nivå och att syftet med förändringsledningsarbetet är att realisera den förväntade nyttan av förändringen. Det är denna utgångspunkt vi har använt oss av i arbetet med denna vägledning.

3 Vad händer vid en förändring?

När ledningen, eller de som beslutat om förändringen, tillkännager den är det mycket vanligt att effektiviteten i den löpande verksamheten sjunker under en period. Hur mycket effektiviteten sjunker beror i stor utsträckning på hur framgångsrikt ledningen bedriver förändringsarbetet. Utmaningen blir att försöka minimera denna effektivitetsminskning, både i omfattning och i tid. I bilden nedan illustreras de förluster som en organisation kan drabbas av när man bortser från förändringsledningen.⁴ Detta är ett vanligt sätt att illustrera vad som händer vid förändring, men inte desto mindre viktigt att reflektera kring.

Bild 3. Organisationens effektivitet över tid i en förändring

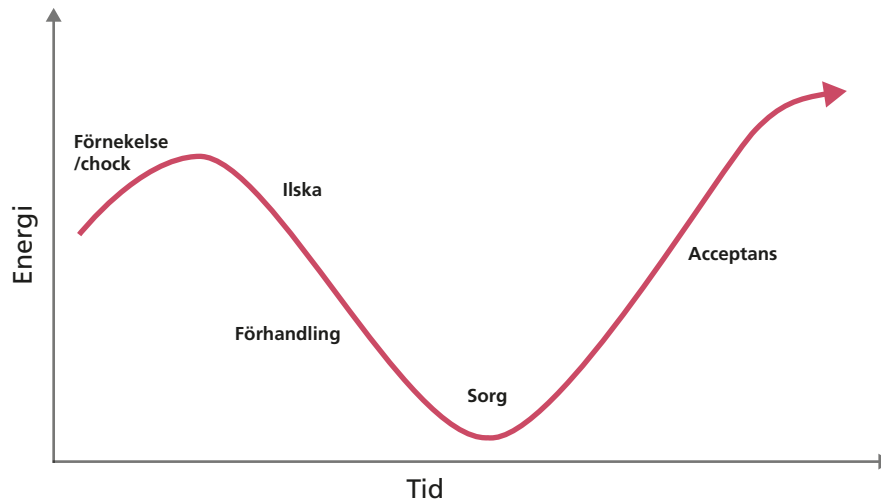


Individens process

Kübler-Ross-modellen⁵, eller Sorgens fem faser, identifierar fem känslomässiga stadier en person följer om denne drabbas av ett dödsbesked eller en skilsmässa. Studier har visat att individens reaktioner på en förändringsprocess i arbetslivet följer samma kurva som när en person hamnar i sorg av mer privat karaktär. Många använder av den anledningen Ross modell för att förklara de psykologiska orsakerna och processen kopplat till förändringar, men då kallad förändringskurvan (Change Acceptance Curve). Förändringskurvan visar på de känslor och den energi som människor upplever i samband med stora förändringar.

⁴ Bilden hämtad från ACMP:s standard, egen bearbetning.

⁵ Kübler-Ross, Elisabet 1969, Five Stages of Grief, 1969.

Bild 4. Individens energi över tid i en förändring

Även om kurvan visar på en linjär process betyder det inte att vi som individer rör oss mellan stadierna linjärt. Man kan till exempel känna acceptans ena stunden för att senare, om man får fler nyheter som rör förändringen, kastas tillbaka till ilska eller förnekelsestadiet. Hur individer reagerar kan dessutom variera i hög grad beroende på till exempel tidigare erfarenheter av förändring eller generella skillnader i personlighetstyp. Behov av stöd kommer därför variera från individ till individ, vilket självklart försvårar ledningen av en förändring.

Kübler-Ross menade att hoppet om ett positivt slut på förändringen är viktigt för att personen ska kunna komma vidare i sin process. Därför är det viktigt att i ett förändringsarbete inge hopp genom att så konkret som möjligt beskriva vad målet med förändringen är och vilken nytta den är tänkt att resultera i. Det är viktigt att, utan att tappa känslan av fortsatt behov av förändring, sätta upp tydliga (och mätbara) delmål som kan visa om organisationen går i rätt riktning.⁶

I vissa fall saknas det kanske fördelar för de enskilda individerna. Då är det särskilt viktigt att kunna tydliggöra och kommunicera nyttan på verksamhetsnivå. Ett sådant exempel skulle kunna vara i fall där nyttan av en förändring uppstår i en annan del av verksamheten än den del som behöver genomföra förändringen.

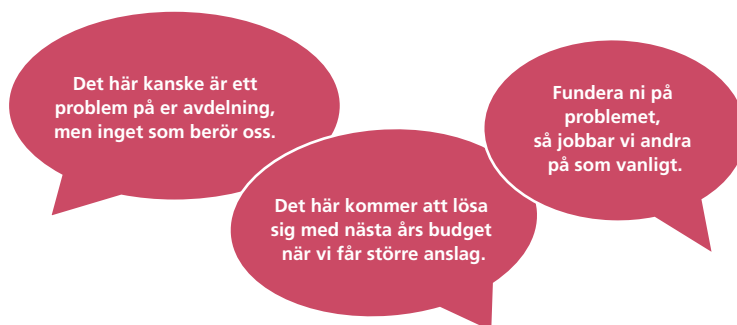
Det handlar framförallt om att kommunicera varför det är viktigt med en förändring och vad som händer om ingenting görs. Man brukar prata om att skapa en känsla av ”urgency”.⁷

Om man hoppar över att öppet och tydligt kommunicera hur angeläget behovet av förändring är riskerar man att befinna sig i en situation där det inom organisationen finns olika uppfattningar om omfattningen av problemen. Det räcker

6 Kotter, Leading change, s. 121–128, 1996.

7 Kotter, Leading Change, s. 45, 1996.

inte att de som är ansvariga för att leda förändringen förstår varför det är viktigt. Om det finns ett glapp i förståelse för problemets omfattning är det fullt möjligt att följande hörs i fikarummet:



Organisatorisk påverkan

Redan vid det första ryktet om en kommande förändring vet vi att de som hör talas om förändringen reagerar och blir oroade om de inte samtidigt får veta på vilket sätt de kommer att påverkas av förändringen. Bristen på fakta riskerar att sätta igång spekulationer och skapa ryktesspridning. Det medför att medarbetare lägger stor energi på att fundera och diskutera vad förändringen innebär för dem själva och varför den sker. I värsta fall leder det till att medarbetare, oftast de mest värdefulla, flyr till andra arbeten.

Många förändringar misslyckas just på grund av att den interna kommunikationen mellan ledning och medarbetare inte fungerar tillfredsställande.⁸ Det medarbetarna framförallt vill veta är varför förändringen behöver ske och hur den hänger samman med visionen samt hur den aktuella förändringen kommer påverka just dem. Inom litteraturen brukar man tala om; "What's In It For Me" (WIIFM). I detta skede är det viktigt att det är medarbetarnas närmsta chef som hanterar budskapen kring den egna arbetssituationen och inte den högsta ledningen.

Reflektera över: Vilken typ av frågor tror du skulle vara viktiga att hantera i samband med att en myndighet ska flytta från en adress i centrala Stockholm till en förort. Vad behöver medarbetarna för att känna sig trygga med förändringen?

Framgångsfaktorer vid förändringsarbete

Bland de förändringar som anses lyckade (det vill säga har en hög måluppfyllnad med mindre avvikelser gällande tid och kostnad) visar det sig ofta att det är de mänskliga faktorerna som är viktigast.

⁸ Johanson, & Heide, Kommunikation i förändringsprocesser, 2008.

I ett förändringsarbete är det i stort sett alltid framgångsrikt att lyssna till kritik från medarbetare. Oftast finns det viktig information om genomförandet att hämta i organisationen. Ju bättre man är på att fånga detta i god tid desto bättre tenderar en förändring tas emot.

”Att övertyga är något annat än att beordra. Att övertyga innebär att man måste visa respekt för den man försöker övertyga och också lyssna och vara beredd att ändra sin egen ståndpunkt. Kritik innehåller ofta värdefull information, bara vi förmår lyssna och ta till oss den.”

Anders Stridh och Lennart Wittberg, Skatteverket i ”Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet”

Högsta ledningen, det vill säga de som tar beslut om en förändring, behöver också leda organisationens medlemmar till förändring. De behöver vara aktiva och synliga i organisationen för att visa att förändringen är viktig och att de står bakom och stödjer den.

En viktig framgångsfaktor i förändringsarbetet är uthållighet hos organisationens ledning och att de som initierat förändringen fortsätter att vara aktiva och synliga genom hela förändringsresan. Det är vanligt att ledningen, eftersom de redan har gjort sin egen bearbetning av förändringen, agerar som om organisationen redan är framme vid nyläget. Glöm inte att medarbetarna ännu inte har gjort samma mentala resa.

Även mellanchefer och de chefer som finns närmast medarbetarna behöver agera klokt i sitt förändringsledarskap. Varje chef behöver själv förstå och ta till sig varje förändring innan hen i sin tur kan svara på frågor, motivera och lyssna in oro och motargument från sina medarbetare. Chefer behöver stödja förändringen och samarbeta med varandra för att reda ut oklarheter och ge rätt förutsättningar för att förändringen ska accepteras och tillämpas på det sätt det är tänkt.

Kommunikationen om förändringen behöver synkas i tid med både planer för implementering och medarbetarnas individuella förändringsprocess. För att lyckas med de tidiga stegen i förändringsprocessen måste chefer vara lyhörda och uppriktiga i sin kommunikation. Att exempelvis försöka beskriva en förändring som enbart handlar om att spara pengar som något man gör för att förbättra medarbetarnas arbetsmiljö kommer med största sannolikhet att snabbt genomskådas.

De viktigaste faktorerna för att uppnå lyckade förändringar kan sammanfattas i nedanstående punkter.⁹

- Högsta ledningens sponsorskap.
- En gemensam vision och tydliga mål.
- En organisationskultur som premierar förändring.
- Uppriktig kommunikation i rätt tid.

⁹ Jorgensen, ; Bruehl, och Franke Making change work...while the work keeps changing: How Change Architects lead and manage organizational change, 2014.

- Ägarskap för förändringen bland mellanchefer.
- Involvering av medarbetare.
- Ambassadörer för förändringen.

Förmågan att skapa en kultur som premierar förändring kommer vara en avgörande framgångsfaktor i framtiden. Den pågående digitaliseringen kommer att medföra ännu större och mer genomgripande förändringar än vi är vana vid. En organisation som kulturellt och strukturellt är rustad för att hantera och genomföra förändringar kommer helt enkelt att ha bättre förutsättningar att möta framtida utmaningar.

4 Process för förändringsledning

I detta kapitel beskriver vi en process för att hantera förändringar som ökar chanserna för en lyckosam förändring. Processen kan användas för alla typer av förändringar men insatserna måste anpassas utifrån verksamhetens och förändringens specifika behov.



Vi väljer att illustrera förändringsledning som en process i tre steg för den organisatoriska förändringen; förberedelse, genomförande och förstärkning.

Den individuella förändringsprocessen kan kopplas samman med ovannämnda steg genom att i förberedelsefasen arbeta med att besvara frågorna Vad? Varför? och What 's In It For Me (WIIFM)? På detta sätt skapar man förståelse och vilja att delta i förändringen för att sedan kunna gå vidare i genomförandefasen och säkerställa kunskaper och förmågor för det nya arbetssättet. Det slutliga steget, som i många fall varar mycket längre, handlar om att förstärka och bibehålla det nya arbetssättet.

Vi har medvetet valt att lägga stor tyngdpunkt på förberedelsearbetet, eftersom det återspeglar hur den verkliga dimensioneringen av tid och insatser bör se ut.

Att organisera förändringsledning

”Alla chefer är ju förändringsledare”

Okänd

Att organisera förändringsledning kan handla om två olika saker, dels hur ett enskilt förändringsinitiativ organiseras, dels hur arbetet organiseras i en hel organisation. De skiljer sig av naturliga skäl åt i sin utformning. I den här vägledningen behandlar vi hur förändringsledning kan användas för ett enskilt förändringsinitiativ.

Förändringsarbetet kan organiseras och styras på olika sätt utifrån vad som är lämpligt för målet och nyttan med förändringen, organisationens behov och förändringens omfattning. Även omvärldsfaktorer och hur själva utvecklingsarbetet bedrivs inom myndigheten påverkar hur arbetet bör organiseras. Förändringsledningen kan ingå som en integrerad del i projekt, delprojekt, införandeprojekt eller helt enkelt ligga i linjen.

Oavsett hur man väljer att organisera och styra förändringsarbetet är det viktigt att man har ett integrerat perspektiv, framför allt vid genomförandet. Om ett projekt etableras med ansvar för både utveckling och införande bör planeringen för strukturerad förändringsledning ske inom projektet. Om det inte integreras i projektet är det viktigt att man utser en utomstående aktör med ansvar för stöd i enskilda projekts planeringsarbete. Försäkringskassan har till exempel etablerat ett fristående ”förändringsstöd” som finns tillgängligt vid olika typer av förändringar.

När man arbetar med strukturerad förändringsledning är det vanligt att hamna i diskussioner kring chefernas kontra stödverksamhetens roll i förändring. Den absolut viktigaste individen och kompetensen i förändringssammanhang är organisationens chefer. Att leda medarbetare i förändring är en uppgift och en kompetens som är väsentlig för att lyckas i sitt ledarskap.

Tyvärr ser vi alltför ofta exempel på att chefer förutsätts ha all kunskap och förmåga som krävs för att driva förändringar per automatik, och dessutom ha tid och möjlighet att strukturera och planera förändringsarbetet. Det är här stödet och metodkompetensen kommer in. Genom att avsätta resurser för kompetens inom förändringsledning som ger aktivt stöd till organisationens chefer kring förändringen ökar möjligheterna att lyckas med förändringsarbetet.

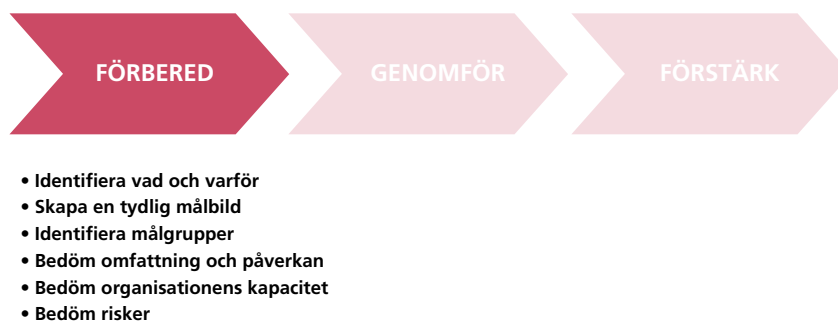
Inom litteraturen benämns ofta denna roll som förändringsledare, vilket vi har valt att använda i vår text. Många myndigheter använder andra begrepp såsom förändringscoach, förändringsstödjare etcetera. Vad man kallar de olika kompetenserna är i sig inte viktigt, utan det är att veta vad man lägger in i olika ansvarsområden.

Den förändringsledare vi talar om i denna vägledning är det stöd kring metoder och verktyg för förändringsledning som behöver finnas tillgängligt för organisationens ledare ”bakom scenen”.

Som vi nämnt tidigare kan ett förändringsarbete förstärkas genom att etablera ett permanent stöd inom myndigheten. Vi vill ändå poängtera att ansvaret för att leda medarbetare i förändring aldrig kan delegeras till ett förändringsstöd, något som vi tyvärr vet förekommer. Den chef som initierar en förändring, i fortsättningen benämnd som förändringsägare, behåller alltid ansvaret för att nyttan realiserar. Förändringsstödet kan däremot bistå med kompetens kring och planering av förändringsaktiviteter.

5 Förbered förändringen

I förberedelserna behöver ett antal bedömningar göras av förändringen, kulturen och organisationen. Detta ska mynna ut i en strategi och plan för förändringen. De olika stegen i denna fas beskrivs i detta avsnitt.



I slutet av förberedelsefasen ska arbetet sammanfattas och dokumenteras i en strategi och plan för förändringen. Delar av dessa förberedelser kan (och bör) finnas med i ett business case. Med business case menar vi ett fullständigt beslutsunderlag för förändringen och inkluderar områdena nytta, kostnader, angelägenhet, genomförbarhet samt riskbedömningar.¹⁰

Identifiera vad och varför

En viktig förutsättning för att nå fram med budskap om en förändring är att kunna förklara *vad* som ska hända och *varför* det behöver hända. Detta är grunden för att medarbetare och ledare i organisationen ska förstå förändringen, och därefter kunna bearbeta vad det innebär för organisationen och individen.

Det allra första steget i förändringsledningsprocessen handlar därför om att definiera den förändring som behöver ske. Det är nödvändigt för att kunna arbeta vidare i processen med att skapa mål, planera förändringsarbetet samt genomföra det.

Genom att tydliggöra vilken förändring som krävs kommer ledningen av förändringen att underlättas och uppföljning av arbetet kommer att vara möjlig.

Nästa steg handlar om att förklara varför förändringen är nödvändig. Här behöver man visa på vad som ska uppnås, men också vad som händer om man inte gör en förändring. Som vi nämnt tidigare i texten handlar det om att skapa en "sense of urgency"¹¹, det vill säga att måla upp en bild av framtiden om förändringen inte sker. I detta sammanhang är det viktigt med ett tydligt bildspråk, och att man använder trovärdiga och tydliga fakta.

¹⁰ Vägledning för nyttorealiserings version 2.0, sidan 32 ff.

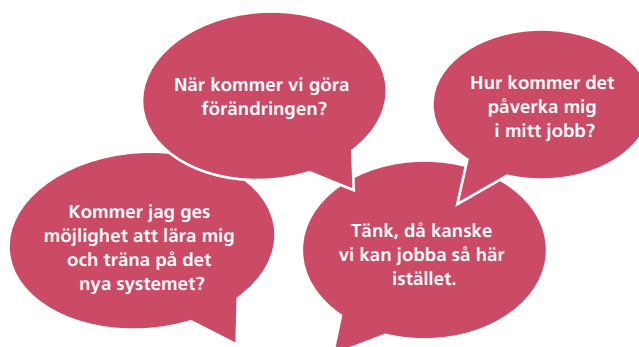
¹¹ Kotter, Leading Change sid 37 ff, 1996.

En naturlig reaktion för människor som står inför en förändring är att ifrågasätta varför det ska ske och söka ett syfte med att ändra på invanda rutiner.

Vanliga reaktioner från medarbetare när det saknas ett tydligt syfte kan vara:



Om medarbetarna informeras och blir införstådda med nuläget allvar och förstår behovet av att förändra finns bättre möjligheter att få reaktioner som leder till konstruktiv diskussion.



Viktiga underlag för att kunna göra bedömningen är informationen i business case¹² och strategiska planer för förändringen. Förhoppningsvis finns tydliga mål för vilken nytta som ska realiseras och det är då en viktig input i förändringsarbetet.

För organisationer inom offentlig sektor kan det vara särskilt viktigt att fundera över hur man kan förmedla angelägenheten i en förändring. Privata företag riskerar att bli utkonkurrerade om de inte anpassar sig till en ständigt föränderlig marknad. Vi som verkar inom offentlig sektor möter sällan denna typ av hot. Däremot kan vi ha helt andra utmaningar som sjunkande förtroende hos medborgare. Det kan ställa högre krav på chefsers förmåga att förmedla en tydlig vision om framtiden.

¹² Ett förslag till mall för business case finns på ESV:s hemsida, <http://www.esv.se/publicerat/publikationer/2016/nyttorealiserings-version-2.0/>

Det kan ibland vara svårt att illustrera varför en förändring är nödvändig eftersom det inte går att visa effekterna om förändringen uteblir. De positiva effekterna kan dessutom ligga så långt fram i tiden att det är svårt att skapa engagemang kring dessa. Ett sådant exempel är att diskutera vilka förändringar som behövs idag för att stoppa den globala uppvärmningen. Flertalet forskare menar att vi måste ändra vår påverkan på klimatet omedelbart för att ha en möjlighet att stoppa uppvärmningen, men även om vi gör det kommer den globala uppvärmningen att fortsätta länge till på grund av den skada vi redan åstadkommit. Hur skapar vi positiva incitament när vi inte kan visa på de tidiga effekterna av förändringen?

Målns uppföljningsbarhet är viktiga, men samtidigt behöver man ha en balans i vad som prioriteras i förändringsarbetet. Det finns en risk med att ge sig hän åt att hitta fullständiga bevis för effekterna av en förändring genom att ha en teoretisk ansats, istället för att försöka förstå verksamhetens behov och ta del av den kunskap som finns i organisationen. Genom att ställa frågor till medarbetare eller till sina kunder kan man få ganska mycket input om vilka förändringar som behöver göras.

När man försöker identifiera vilken förändring som behöver ske och varför behöver man ställa sig grundläggande frågor om nuläget och framtiden. Vad är problemet idag och hur vill vi att det ska se ut när vi är klara? Detta leder oss över till nästa steg: att skapa en tydlig vision.

Skapa en tydlig vision om önskat framtida tillstånd

Att tydliggöra visionen för förändringen är nästa viktiga steg. En tydlig vision ger förutsättningar för att arbeta för det framtida nyläget och för hur verksamheten då ska bedrivas. Visionens ska ge en tydlig bild av hur framtiden ser ut, men är också ett stöd för olika vägval längs resan.

Visionen ska beskriva ett förväntat framtida tillstånd och resultatet av förändringarna. I syfte att stärka uppföljningen av förändringen är det viktigt att definiera när förändringen har lyckats och vilka indikatorer som ska användas för att följa upp förändringen.

Den tydliga visionen bör finnas i förändringens business case, men ibland saknas det. Särskilt vanligt kan detta vara när det handlar om kulturförändringar eller förändringar i linjen, då förändringen ofta drivs på ett annat sätt än till exempel som utvecklingsprojekt. Oavsett vilken typ av förändring som ska göras är det viktigt att ha en tydlig bild av vart man är på väg.

Det är viktigt att göra en så enkel och tydlig beskrivning som möjligt för att den ska vara kommunicerbar och lätt att ta till sig. I boken "Leading Change" lyfter John Kotter fram en tumregel. Målet ska kunna beskrivas på under fem minuter. Annars är det förmodligen inte tillräckligt bearbetat och förankrat.

Att ta fram målet gemensamt i en större grupp med blandade infallsvinklar ökar möjligheterna att hitta ett mål som täcker in flera behov.

Exempel: En myndighet står inför att göra stora förändringar i sina lokaler genom att skapa ett aktivitetsbaserat kontor.

Reflektera över skillnaden mellan dessa mål:

”Vi ska införa ett aktivitetsbaserat kontor där vi väljer en plats på morgonen när vi kommer. Våra saker förvarar vi i hurtsar som vi tar med oss.”

”Vi ser behov av att spara pengar på lokaler och kommer därför att införa ett aktivitetsbaserat kontor där vi kan välja var vi vill sitta. ”

”Vi ser behov av förändringar i hur vi arbetar i våra lokaler. Så som vi sitter idag är det för dyrt och vi riskerar att behöva dra ner på andra kostnader om vi fortsätter på samma sätt. Vi vill också passa på att se över hur vi jobbar och om vi har möjligheter att utnyttja lokalerna effektivare med ett aktivitetsbaserat kontor. Vi ser att dagens teknik medger nya sätt och platser att arbeta på och vi tror att vi med ett ändrat synsätt på arbetsätten kan både spara pengar och förbättra vår arbetsmiljö genom exempelvis bättre förutsättningar att arbeta ostört eller i grupp och att arbeta på distans. Vi ser fram emot att få utveckla vårt nya kontor tillsammans med er.”

Det första exemplet kommer troligen att skapa en mängd frågor och funderingar kring varför förändringen görs, och det ger inte heller någon bild av att det finns något som helst positivt med förändringen. Det andra exemplet talar förvisso om varför förändringen görs men på ett väldigt förenklat och icke-motiverande sätt. I det sista exemplet görs ett försök att beskriva lite utförligare vilka konsekvenser de höga kostnaderna kan få och hur man planerar att gå tillväga för att även förbättra arbetssituationen för medarbetarna.

En viktig sak att komma ihåg när man läser management-litteratur som främst riktar sig till företag är att ”mål” inom den offentliga sektorn betyder något helt annat än i privat sektor. Inom vinstdrivande företag är resultatet av en förändring oftast kopplat till företagets finansiella resultat. Målet blir då ökad vinst. Inom den offentliga sektorn är målet verksamhetens nytta för samhället och budgeten är ett medel för att uppnå det. Att sätta mål för verksamheten utifrån uppgift och uppdrag kan vara svårt, särskilt när det gäller att kunna följa upp resultatet av en förändringsinsats.

För vissa typer av förändringar handlar det om att genomföra förändringar som beror på lagstiftning eller mål som beslutats av regeringen eller riksdagen. Sett ur ett förändringsledningperspektiv kan det i dessa fall vara svårt att skapa en tydlig och motiverande vision. Det blir då viktigt att konkretisera vad förändringen innebär för den egna verksamheten.

För att skapa tydlig förankring och förändring i organisationen krävs ofta ett fördjupat arbete för att skapa förståelse hos de som berörs. Tänk på att visionen

behöver tilltala både hjärta och hjärna. Försök att hitta andra sätt att illustrera förändringen på än de vi är vana vid. Ibland är det enkla sättet det bästa.

”Vi valde att tapetsera väggarna med våra utkast. Det visade sig vara en framgångsfaktor då det gjorde att det kom förbi personer och började prata. Vi fick diskussioner om vad vi skulle kunna visa upp och vilken information som var spännande att sprida. I utvecklingen var det viktigt att både våra it-utvecklare, statistiker och kommunikatörer samarbetade för att nå ut på riktigt. Vi skapade tillsammans ett nytt sätt att prata om statistik. Idag pratar vi både feeling och fakta och inte bara fakta.”

Maria Egonsdotter, Statistiska Centralbyrån i artikel på esv.se

Identifiera målgrupper för förändringen

För att förändringsledning ska leda till att man uppnår förväntat resultat krävs att man ser över vilka som berörs av förändringen och på vilket sätt. Det gäller såväl kunder och användare som medarbetare. Genom att ta reda på vilka som blir berörda har man möjlighet att rikta sina förändringsinsatser till rätt roller och medarbetare, vilket gör det betydligt lättare att paketera budskapet till dessa.

När man har identifierat målgrupperna för förändringen är det dags att fundera över vem som ska vara avsändare av informationen. I vissa lägen är det viktigt att budskapet kommer från närmaste chef. I andra fall bör högsta ledningen informera, till exempel när det handlar om budskap på den strategiska nivån.¹³

Bedöm omfattningen av förändringen och hur mottagarna påverkas

Som vi återkommande har poängterat är förändringsledning ett arbetssätt och en uppsättning verktyg som behöver anpassas utifrån verksamhetens behov. På så sätt använder man verksamhetens resurser på bästa sätt. Vi måste helt enkelt använda rätt verktyg för rätt förändring.

Det finns ett antal faktorer som är starkt bidragande till om en förändring kan anses som stor eller inte:

- Tidshorisonen för införandet.
- Är det en radikal eller inkrementell förändring (det vill säga en omstörtande förändring eller förändringar i små steg)?
- Hur stor del av organisationen som berörs.
- Är förändringen en del av en mer övergripande strategisk ansats?
- Är det en genomgripande förändring, eller påverkar den delar av organisationen?
- Är förändringen teknik-, process- eller medarbetarorienterad?
- Har förändringen samband med andra förändringar?

¹³ Best practices in Change Management – 2016 edition.

Det finns inte nödvändigtvis ett direkt samband mellan storlek på projektbudgeten och omfattningen av förändringen. Ett litet projekt kan mycket väl påverka mottagarna i stor omfattning. När man gör den här bedömningen är det avgörande att man ser förändringen ur mottagarens perspektiv istället för ur till exempel budgetperspektivet.

Förändringar kan bli särskilt utmanande om det saknas en naturlig förändringsägare. Om det rör sig om internt fattade beslut finns det oftast ett syfte med förändringen och en tydlig ägare som kan styra organisationen i rätt riktning. Men med externt fattade beslut, till exempel från den politiska ledningen, kan syftet i vissa fall sakna en direkt koppling till den egna verksamheten. Det kan exempelvis röra sig om utlokalisering eller centralisering av myndigheter. Att ett beslut om förändring beror på externa faktorer betyder inte att behovet av förändringsledning är mindre, snarare tvärtom.

När man bedömer förändringens omfattning är det viktigt att göra bedömningen utifrån hur verkligheten ser ut. I förändringsledning handlar det om att förändra medarbetarnas beteende eller arbetssätt, och det är långt ifrån säkert att det stämmer överens med beslutade policys eller riktlinjer. Man måste utgå från det faktiska nuläget och inte från det nuläge man borde ha.

En bra tumregel är att en förändring som handlar om att förändra kulturen i en organisation alltid kan anses vara stor. En sådan förändring berör medarbetarnas värderingar vilket ökar behovet av insatser kring förändringsledning.

Att bedöma hur förändringen påverkar mottagarna ställer således stora krav på att den/de som gör bedömningen känner till organisationen väl.

Exempel: En myndighet ska genomföra en stor regelförändring som berör medborgare. Syftet med regeländringen är att få bättre säkerhet och kontroll över utbetalningar till medborgare. Myndigheten väljer att hantera förändringen genom att göra justeringar i ett befintligt system.

Det bedöms att detta är en liten förändring som ska ske inom ramen för ordinarie förvaltning och de resurser som avsätts är knappa. Detta medför att man under förändringsarbetet nedprioriterar kommunikation, utbildning och förändringsledning.

Vid lanseringen visar det sig att förändringen i systemet innebär ett utökat arbete för medarbetarna. Eftersom medarbetarna inte fått hela syftet med förändringen kommunicerat väljer många att låta bli att göra det merarbete som förändringen kräver.

Många av cheferna har svårt att förklara för sin personal varför arbetssättet behöver ändras för att ärendena ska hanteras på korrekt sätt och undviker därför att följa upp hur det går. Efter ett år visar en uppföljning att myndigheten till stora delar inte agerar enligt de nya reglerna, helt enkelt för att medarbetarna inte har ändrat sitt arbetssätt som det var tänkt.

Reflektera över: Hur går ni till väga för att bedöma omfattningen av en förändring i din organisation?

Inom psykologin pratar man om förändringar av första och andra ordningen.¹⁴ En förändring av första graden handlar om att förbättra eller utveckla något befintligt utan att för den skull behöva göra en beteendeförändring (till exempel lära sig ett nytt programmeringsspråk). En förändring av andra graden kräver ett nytt synsätt, ett helt nytt arbetssätt (till exempel från it-utveckling med vattenfallsteknik till agil utveckling). Förändringar av andra ordningen ställer betydligt större krav på att arbeta med förändringsledning för att få förändringen att ske ”på djupet”, vilket är nödvändigt för att nå nyttan med förändringen.

När man talar om kulturella förändringar kan dessa drivas fram genom att stimulera olika typer av beteendeförändringar. Exempelvis menar John P. Kotter¹⁵ att den kulturella förändringen sker som en följd av de olika beteendeförändringar man gör. Den kulturella förändringen kan aldrig komma först eftersom värderingar är så djupt rotade. Vissa managementmodeller illustrerar snarare att kulturförändringen är en förutsättning för att förändra beteendet.

Reflektera över: Ändrar vi vårt beteende som en följd av ändrad kultur, eller förändras kulturen till följd av att vi ändrat beteendet?

En mall för att bedöma omfattningen av en förändring finns att hämta på ESV:s hemsida i anslutning till den här publikationen. Mallen är tänkt som ett verktyg för att vägleda i den här typen av bedömningar. Vårt förslag är att mallen används som diskussionsunderlag där var och en först gör sin egen bedömning, och att dessa därefter diskuteras i en större grupp för att få vidgade perspektiv.

Bedöm organisationskultur och externa faktorer

Det finns inget universellt sätt att hantera förändringar. Kultur är en viktig faktor för hur vi bör hantera förändringar.

Kulturen skiljer sig åt mellan offentlig och privat verksamhet, vilket har sin förklaring i att rollerna för medarbetare och ledare ser olika ut. Ett exempel är att man inom statsförvaltningen i större utsträckning kan mötas av medarbetare som har en stark känsla av självbestämmande utifrån tjänstemannarollen vilket kan vara svårt att hantera i förändringssammanhang.

Men kulturen kan också skilja sig åt mellan olika verksamheter i samma sektor. Det som fungerar i en organisation kan vara helt fel angreppssätt i en annan.

¹⁴ <http://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=f%C3%B6r%C3%A4ndring%20av%20andra%20ordningen>, 2017-05-10

¹⁵ Kotter, Leading Change, sid 164 f, 1996.

Viktiga frågor för förändringsledaren att ställa sig är:

- Hur är stämningläget i organisationen just nu?
Lugnt och stabilt eller osäkert?
- Vilken historia har organisationen? Hur har det påverkat kulturen?
- Hur ser ledarskapet ut?
- Hur ser medarbetarskapet ut?
- Hur har organisationen hanterat förändringar tidigare?
- Har organisationen försökt göra just denna förändring tidigare?
Det försvårar i så fall genomförandet av förändringen denna gång.

Bedöm organisationens kapacitet att genomföra förändringen

För att en förändring ska vara möjlig att genomföra behöver organisationen ha kapacitet att ta emot resultatet av förändringen och det är därför viktigt att planera in genomförandet vid rätt tidpunkt. Detta involverar ett flertal faktorer som påverkar möjligheterna på olika sätt.

Viss hjälp att påbörja bedömningen om vilken tidpunkt som är rätt kan man få från business case¹⁶ om man där har med parametern genomförbarhet som syftar till att ge en övergripande bedömning kring förutsättningarna för att kunna genomföra förändringen. Det finns fler parametrar som är värda att reflektera kring.

Mängden pågående och kommande förändringar

En organisation som har en stor mängd pågående förändringar har svårt att genomföra ytterligare förändringar. Vi menar att det är viktigt att organisationen har en uppfattning om sin egen ”förändringsportfölj”, det vill säga vilka förändringar kommer att påverka organisationen, i vilken tid och i vilken omfattning. Det är inte bara en övergripande fråga för organisationen utan även en fråga för den enskilde förändringsledaren. Hur väl denna förändring kommer att lyckas beror såklart på i vilken omfattning den konkurrerar med andra förändringar.

Vi vill poängtera vikten av att ta hänsyn till förändringar som man vanligen inte tänker på i utvecklingssammanhang. I framförallt stora organisationer pågår ofta stora förändringar av strukturell karaktär som omorganisationer, lokalflytt eller utveckling av ledarskap. Det är lätt att glömma att ta hänsyn till dessa i utvecklingssammanhang, men sett ur medarbetares och chefers perspektiv är ofta dessa förändringar stora och drar mycket energi. Det blir, som vi nämnt tidigare, särskilt utmanande om förändringen initieras av en extern part som till exempel den politiska ledningen.

Slutsatsen är alltså: Ta hänsyn till alla förändringar som påverkar medarbetare och chefer, oavsett finansierings- eller styrform.

¹⁶ Se exempelvis I ESV:s mall för business case,
<http://www.esv.se/publicerat/publikationer/2016/nyttorealiserig-version-2.0/>

Det är vanligt att organisationer arbetar med release-kalendrar (schemaläggning för lansering av tekniska nyheter och uppgraderingar) för tekniska förändringar men det är inte lika vanligt att man arbetar med en kalender för verksamhetsförändringen. Det medför tyvärr ofta att den tekniska releasen får en högre prioritet och större uppmärksamhet i planeringen än verksamhetsförändringen.

Reflektera över: Vad anser du att konsekvenserna blir om den tekniska releasen har en bättre övergripande planering än den man har för verksamhetsförändringen?

Resurser

För att organisationens chefer och medarbetare ska kunna förbereda sig för förändring krävs resurser i form av tid, pengar och rätt utrustning. Detta är ett område där det är viktigt att göra en korrekt bedömning för att i ett senare skede ha tillräckligt med argument för att beskriva behoven och vad konsekvenserna blir om de inte tillgodoses.

Det är vanligt att man budgeterar för utveckling av lösning samt (eventuellt) för utbildning i nya verktyg, men glömmer att bedöma om det finns tid och resurser för att aktivt arbeta med att förbereda organisationen för förändringen. Ofta underskattas också den tid som krävs för uppföljning och realisering av nyttor.

Konsekvenserna av att underskatta resursåtgången för förändringsledningsarbetet kan bli stora och det försvårar förändringsledarens uppdrag.

Reflektera över: Hur hanteras resurser till själva förändringsarbetet i din organisation?

Mognad i organisationen

I en organisation som har en hög mognad kring förändringsarbete, och som har goda erfarenheter av tidigare genomförda förändringar, är förutsättningarna att lyckas med ett förändringsarbete högre än för en organisation med låg mognad och dåliga erfarenheter.

I mognadsbedömningen bör man även ta hänsyn till hur verksamheten generellt bedriver utveckling (projektstyrning, förvaltning med mera) då detta påverkar hur väl förberedd förändringen kommer att vara när den når mottagarna.

Förväntningar och förståelse

Det är viktigt att bedöma hur väl organisationens förståelse för förändringen är. En hög förståelse för varför förändringen behövs är såklart en fördel inför det fortsatta arbetet. Om det problem som ska lösas är ”okänt” för merparten av organisationen är det viktigt att avsätta tid för att tydliggöra problemet.

En kommande förändring skapar också förväntningar hos de som berörs. Det kan vara både positiva och negativa förväntningar. En viktig uppgift för

förändringsledningen är att bedöma vilka förväntningar som finns i organisationen för att kunna anpassa förändringsarbetet.

Bedöm och hantera risker

I förberedelsearbetet är det viktigt att göra en riskbedömning för förändringen. Tänk då på att inte återanvända projektets riskbedömning eftersom riskerna för genomförande av förändringen kan vara helt andra än de projektrisker som identifierats.

Det finns en hel del vanligt förekommande risker för förändringar, till exempel; motstånd hos de som påverkas av förändringen, frånvaron av tydligt ledarskap och kort tidplan för införande. Dessa bör man hantera i riskbedömningen, men det finns troligen också en hel del risker som är specifika för just den förändring som ska genomföras.

Använd gärna samma modell för riskbedömning av förändringen, som ni gör för projekt. Bedöm sannolikhet och konsekvens för riskerna och hantera dessa utifrån samma bedömningsgrunder.

Vårt att fundera över är om det finns risker som är så pass allvarliga att förändringen behöver avbrytas om de inträffar. Det skulle till exempel kunna handla om oförutsedda händelser i omvärlden som försämrar möjligheterna att fokusera på utveckling. En väsentlig skillnad mellan ett projekt och förändring är att projekt har leveransfokus, där det är lättare att backa tillbaka och justera planer utifrån uppkomna risker. Ett införande av förändring i verksamheten kan medföra betydligt större långsiktiga konsekvenser än de vi är vana vid att hantera som projektrisker.

Reflektera över: Har du exempel på risker som skulle vara så pass allvarliga att det skulle föranleda ett avbrutet förändringsarbete?

Ta fram en strategi för förändringen

Nu har förändringsledningen skapat sig en god bild av hur förutsättningarna för att genomföra förändringen ser ut och vilka specifika förutsättningar och utmaningar man kan förvänta sig. Då är det dags att fundera över vilken strategi man ska ha för att genomföra förändringen för att därefter planera för genomförande av förändringsarbetet.

Syftet med detta led i processen är att skapa en övergripande strategi för förändringsarbetet, det vill säga hur förflyttningen från nuläge till nyläge ska gå till. Strategin ska bidra till att ge en bild av omfattning, mål och komplexitet kring förändringen och visa vilka förutsättningar som behövs.

Som vi nämnt tidigare har varje organisation och varje förändring sina olika utmaningar. Nedan resonerar vi kring ett antal frågor som är viktiga att hantera vid framtagandet av en strategi för att öka möjligheterna till ett lyckat genomförande.

Förändringsägarens engagemang och synlighet

En avgörande framgångsfaktor för förändringar är att den som är ägare av förändringen är engagerad och driver förändringen. Förändringsägarens engagemang behöver vara synligt och tydligt för hela organisationen. Det räcker inte att som förändringsägare skjuta till budget och personresurser.

Behov av beteendeförändringar

Behovet av beteendeförändringar kommer i hög grad påverka hur omfattande ert arbete med förändringsledning behöver vara. Ju högre grad av beteendeförändring som krävs för att lyckas med förändringen, desto större blir riskerna och behovet av att lägga mer resurser på förändringsledning. Att som medarbetare lära sig nya knapptryckningar i ett system är inte särskilt komplicerat, men att däremot ändra hur man möter kunder kan vara betydligt svårare och ställer större krav på medarbetarna.

Bedöma vilka nya färdigheter som behövs

För att förändringsledningen ska kunna planera för utbildningar behöver man göra en bedömning av vilka kunskaper som krävs och vilka kunskapsgap som finns.

Organisationens historia kring förändringar

Att genomföra en förändring i en organisation där läget är stabilt och självkänslan är hög kommer inte att medföra någon förhöjd risk för misslyckande. I en organisation där det är stormigt, arbetsklimatet dåligt och självkänslan och förtroendet för ledningen är lågt kan det däremot vara betydligt mer komplext. Risken är betydligt större att man där råkar ut för ryktesspridning, osäkerhet och motstånd mot förändringar.

Tidigare erfarenheter av förändringar inom organisationen kan också påverka medarbetares motivation. En organisation som har goda erfarenheter från tidigare förändringar kommer att ha bättre förutsättningar att lyckas med nya förändringar än en som har dåliga erfarenheter.

Strategin för förändringen behöver sammanfattningsvis ge en bild av:

- den förväntade nyttan av förändringen
- vad som behöver göras
- varför det behöver göras
- vem som ska göra förändringen
- när förändringen ska ske.

En väl genomarbetad strategi ska gärna inkludera även nedanstående delar:

- förändringsägarnas och intressenternas ansvar och aktiviteter
- organisation och processer

- behovet av kultur- och beteendeförändringar
- bedömning av förändringens påverkan och organisationens mottaglighet
- utbildning
- riskhantering
- mått för löpande uppföljning och bedömning av införandet
- plan för nyttorealiserings¹⁷.

Ta fram en plan för förändringsarbetet

På samma sätt som ett projekt har en projektplan som visar aktiviteter, tider och resurser, behöver förändringsarbetet planeras och dokumenteras i en plan. Planeringen ska utgå från de lärdomar man fått i förberedelse- och strategiarbetet.

Förändringsplanen bör innehålla åtminstone följande delar (flera av dessa bör finnas i förändringsinitiativets business case eller strategi för förändring och kan hämtas därifrån):

- motiv för förändringen (varför gör vi förändringen?)
- mått för uppföljning (av själva införandearbetet)
- bedömning av förändringens omfattning
- organisationens förutsättningar
- förändringsägare och ansvar
- bemanning
- budget
- kommunikationsplan
- tidplan för införandeaktiviteter
- utbildningsplan
- plan för stöd till chefer (för att genomföra förändringen)
- plan för nyttorealiserings.

För vissa kan det verka onödigt att en plan för förändringsledning ska innehålla mått för uppföljning. Men det har visat sig vara en framgångsfaktor att följa upp progressen, eftersom det ger förändringsledaren möjlighet att agera i ett tidigt skede. Måtten ger även en objektiv bild av utvecklingen, i stället för en generell känsla, som kan användas för att bedöma åt vilket håll och i vilken takt utvecklingen går.

Viktiga frågor att hantera i planen är också:

- Hur ska vi hantera eventuellt motstånd mot förändringen?
- Hur ska vi arbeta för att bibehålla förändringen långsiktigt?
- Hur kan vi använda oss av tidiga framgångar i kommunikationen?
- Hur kan vi arbeta med ständiga förbättringar som verktyg för att öka medarbetarnas delaktighet och acceptans kring förändringen?

¹⁷ I bilaga 11C till Vägledning I Nyttorealiserings version 2.0 finns ett förslag till mall.

Planen för förändringen måste samordnas med planeringen för utvecklingsprojektet om arbetet är organiserat i projektform. (Detta arbete behöver påbörjas redan i inledningen av förändrings- och utvecklingsarbetet). Det är en fördel om man så långt som möjligt använder samma verktyg och modeller inom både projekt och förändringsledning för att undvika dubbelarbete.

Ett förslag till hur en förändringsplan kan se ut finns på ESV:s hemsida i anslutning till den här publikationen.

6 Genomför förändringen



- Genomför aktiviteter i planen
- Följ upp var organisationen befinner sig
- Följ upp var medarbetarna befinner sig
- Hantera eventuellt motstånd

Förhoppningsvis har förberedelserna lett till att samtliga involverade är redo att genomföra förändringen utifrån den plan som har tagits fram. Redan i genomförandefasen är det viktigt att börja följa upp de förväntade nyttorna för att stämma av hur man ligger till jämfört med sin nyttorealiseringsplan¹⁸ (det vill säga det dokument som beskriver hur nyttan av förändringen ska tas hem, i vilken takt, vem som ansvarar för hemtagning med mera).

Det är viktigt att betona att själva genomförandet av förändringen måste ske i linjen, med verksamhetschefer som ansvariga. Verksamhetscheferna måste dock få stöd för hur man ska genomföra förändringen och förändringsledningen måste ansvara för att följa upp arbetet för att kunna bistå med rätt resurser och verktyg.

I mångt och mycket liknar detta genomförandefasen i ett projekt där det är viktigt att följa upp resursutnyttjande och framdriften jämfört med plan. Dock med skillnaden att slutmålet inte är en enskild leverans utan ett nytt tillstånd i organisationen.

Viktiga aspekter under genomförandet är att:

- ägaren av förändringen fortsätter vara aktiv och synlig
- följa de mått för uppföljning som har satts upp och vid behov justera planen
- aktivera eventuell nyttorealiseringsplan
- bevaka förändringar i omvärlden som berör förändringsarbetet
- verksamhetsnära chefer får rätt stöd för att införa förändringen i sin verksamhet
- kommunikation och utbildning görs anpassat utifrån organisationens behov
- hantera signaler på motstånd mot förändringen.

Vanliga och viktiga aktiviteter under genomförandefasen är att arbeta med intern och extern kommunikation, utbildningsinsatser, statusrapportering och uppföljning. Med bra kommunikation kan man hålla förändringen ”levande” och visa på att arbetet fortsätter genom att beskriva hur verksamheten utvecklas.

¹⁸ Se exempel i bilaga 11 C till Vägledning i nyttorealiserings version 2.0, <https://www.esv.se/publicerat/publikationer/2016/nyttorealiserings-version-2.0/>

När det handlar om att förändra arbetssätt är det ofta framgångsrikt att ha ”ambassadörer” som får börja arbeta enligt det nya arbetssättet. Det ger möjlighet att i liten skala upptäcka vilka frågor och hinder man stöter på längs vägen för att man ska kunna justera dessa inför det fullskaliga införandet. Dessutom finns här möjligheten att använda dessa tidiga framgångar för att visa på det positiva med förändringen.

Följ upp var organisationen befinner sig

För att arbeta strukturerat med genomförandet är det viktigt att följa upp hur förändringsarbetet fortskrider. Detta ska inte göras till någon betungande administrativ uppgift, utan ses som ett sätt att ta temperaturen på organisationen och medarbetarna.

På den organisatoriska nivån använder man de mätetal som överenskommit för uppföljning. Det ger fakta på bordet kring hur läget ser ut i organisationen som helhet, men visar inte på var medarbetarna befinner sig i sin individuella förändringsprocess. Nedan finns ett antal frågor som kan ge svar på var man befinner sig och i vissa fall vari problemet ligger. Frågeställningarna utgår från en traditionell förändring, till exempel förändrade arbetsprocesser med stöd av ett nytt system.

- Förstår medarbetare och chefer
 - innebörden av förändringen?
 - varför förändringen behövs?
 - vilken nytta vi vill uppnå?

Mycket förenklat kan man säga att ifall svaret är ja på ovanstående frågor har man lyckats med att tydliggöra fakta och skapat en intellektuell medvetenhet hos medarbetarna. Är svaret nej på frågorna behöver man som förändringsledare och förändringsägare stanna upp och fråga sig hur väl man har paketerat budskapet.

- Har medarbetare och chefer
 - en känsla av delaktighet i dialog och förberedelser kring förändringen?
 - förstått vad förändringen innebär för dem själva och den egna arbetsgruppen?
 - förstått hur förändringen påverkar deras arbetssätt?
 - tydliggjort att de vill delta i förändringen?

Blir svaret ja på frågorna har man troligen lyckats med att skapa en vilja hos organisationen i att genomföra förändringen. Blir svaren nej behöver man stanna upp för att hantera och diskutera hur förändringen påverkar individer och hantera de frågor som dyker upp. Viktigt här är att de verksamhetsnära cheferna ansvarar för denna dialog, inte förändringsledningen.

Har medarbetare och chefer

- rätt kunskaper för att börja arbeta enligt det nya arbetssättet?
- deltagit i eventuella utbildningar?

Har man kommit hit och svaret fortfarande är ja på frågorna är chanserna goda att man är redo för ett införande (i alla fall från förändringsledningens utgångspunkt). Blir svaret nej, behöver man arbeta vidare med kompetensfrågorna.

När förändringen är införd och de nya förutsättningarna börjat gälla är det viktigt att ställa sig nedanstående frågor:

- Har medarbetare och chefer börjat arbeta eller agera enligt det nya sättet?
- Fungerar det som det var tänkt?
- Behöver vi göra anpassningar av lösningen?

Hantera eventuellt motstånd

Ett visst motstånd mot förändring behöver inte vara alarmerande eller äventyra hela förändringsarbetet. Svårigheten är att avgöra när motståndet börjar bli för allvarligt.

I vissa fall kan motståndet bero på att medarbetarna varit dåligt förberedda på förändringen eller inte tillräckligt involverade. I sådana fall är det viktigt att ”backa tillbaka” i processen för att återigen arbeta med att förtydliga vad som behöver ske och varför, följt av en dialog kring hur det påverkar vardagen på arbetsplatsen.

Använd de mått för uppföljning som beslutats i förändringsplanen för att bedöma om läget är sådant att man behöver agera, exempelvis om utvecklingen på ett visst område går långsammare än för övriga områden.

Några tecken på att förändringen möter allvarligt motstånd kan vara att:

- motståndet finns hos ”starka kulturbärare” i organisationen
- motståndet finns hos verksamhetsnära chefer som därmed har en inverkan på medarbetare
- motståndet är välgrundat, exempelvis att det handlar om en teknisk lösning som inte är korrekt utvecklad
- det är kort tid kvar till förändringens genomförande vilket ger litet handlingsutrymme för förändringsledningen.

Är man övertygad om att det motstånd som förändringen möter är av den karaktären att det äventyrar hela genomförandet måste förändringsledning och förändringsägare agera. Hur man behöver agera beror självfallet på vilken typ av motstånd man möter. Om förändringen i stor utsträckning handlar om beteendeförändringar kan det exempelvis handla om utökad dialog med berörda.

Orsaker till att motstånd uppstår

En av de vanligaste orsakerna till att motstånd uppstår är medarbetarnas motvilja till förändringar.¹⁹ I litteraturen finns det många hänvisningar till Kotters och Schlesingers sammanställning av fyra grundläggande orsaker:²⁰

Medarbetare är rädda för att de kommer förlora något som de värdesätter med anledning av förändringen. Detta medför ofta att människor fokuserar på sitt eget bästa, ”What’s in it for me (WIIFM)”, och inte på vad som är bäst för verksamheten i stort.

1. Medarbetare förstår inte varför förändringen ska genomföras och vad den ska leda till. Detta beror ofta på att förtroendet brister mellan den person som initierar förändringen och dem som påverkas av förändringen.
2. Medarbetare kan ha en annan uppfattning om nuläget än de som initierat förändringen. De kan även ha en annan uppfattning om värdet med att genomföra en förändring. Denna skillnad leder ofta till olika analyser av förändringsbehovet vilket i sin tur kan skapa motsättningar.
3. Medarbetare är oroliga för att de inte kommer att klara av sitt arbete efter genomförd förändring. De är med andra ord rädda för att de inte kommer kunna utveckla de nya kompetenser och färdigheter som krävs av dem.

I dagens föränderliga värld vill vi också lyfta fram att många medarbetare i våra organisationer är förändringströtta. Ofta pågår många och stora förändringar parallellt. Det här kan få konsekvenser för verksamheten i form av bristande implementering av förändringar och minskat förtroende för ledningen.

¹⁹ Hayes, 2010; Bringselius, 2010; Danisman, 2010; Kotter & Schlesinger, 2008; Kotter, 2008.

²⁰ Kotter och Schlesinger, Choosing strategies for Change, Harvard Business Review, July-August 2008.

7 Slutför arbetet och förstärk förändringen



- Följ upp resultatet
- Förstärk beteende och förändring
- Bedöm läget för förändringen
- Genomför kompletterande förändringsaktiviteter
- Ta vara på erfarenheter

När förändringen är genomförd och förändringsarbetet slutförts är det viktigt att ta vara på erfarenheterna av arbetet och följa upp resultaten. Det kan göras på liknande sätt som för ett projekt, men det är ofta andra parametrar som följs upp.

Det kan diskuteras vad som kan sägas vara slutskedet för en förändring. Om man arbetar man med nyttorealiserings, där det finns en tydlig planering för i vilken takt nyttan ska realiseras, bör dessa överensstämja med varandra.

Ibland är det lätt att klappa sig på axeln och gå vidare till nya förändringar i detta skede, men arbetssätt och beteenden är med största sannolikhet inte fullt ut etablerade i organisationen ännu och det är lätt att glida tillbaka till tidigare invanda arbetssätt och beteenden.

I samband med slutförandet av arbetet är det viktigt att bedöma läget för förändringen, för att se om det finns behov av eventuellt ytterligare arbete för att bibehålla förändringen långsiktigt. Detta är en ledningsfråga och behöver prioriteras för att inte verksamheten ska halka ner i gamla hjulspår igen. Ansvar för att arbeta med att bibehålla förändringen måste ligga hos verksamhetens chefer, men det behövs ofta stöd och uppföljning från förändringsägare eller förändringsledare.

Det är viktigt att i slutskedet återkomma till målet och nyttorealiseringsplanen. Har man uppnått målet för förändringen, eller finns det en bit kvar till det? Vilka kompletterande aktiviteter kan behövas för att nå målet?

Exempel på kompletterande aktiviteter för att förstärka och bibehålla ett förändrat arbetssätt kan vara dialog och/eller information om läget och att lyfta goda erfarenheter och exempel från verksamheten.

Reflektera över: Har du upplevt något tillfälle då en genomförd förändring har drabbats av bakslag i form av händelser som påverkat det fortsatta arbetet?

Ur förändringssynpunkt är det viktigt att bevaka händelser som kan påverka den fortsatta etableringen av förändringen, till exempel om en ledare som initierat

förändringen lämnar organisationen. Det kan medföra att nyligen genomförda förändringar inte längre prioriteras på samma sätt.

Många organisationer är fortfarande i en uppbyggnadsfas kring att arbeta organiserat med förändringsledning. Det är viktigt att dra lärdomar inför framtiden för att kunna anpassa hur man organiserar arbetet. Genom att dokumentera erfarenheter kring vad som fungerat bra, och vad som behöver göras annorlunda ökar möjligheterna till ett lärande i organisationen.

Reflektera över: Hur tycker du att man ska dokumentera erfarenheter från förändringsarbetet för att kunna dra nytta av dessa i kommande arbeten?

8 Hur kommer ni igång?

Vi hoppas att du, när du kommit så här långt, är inspirerad att förbättra arbetet med förändringsledning i din organisation. En viktig del av att etablera förändringsledning i en organisation är att ta sig an den egna verksamhetens utmaningar och frågor. Det är ofta det som är skillnaden mellan ett etablerat arbetssätt och en modell eller en process på pappret. Som så ofta annars i verksamhetsutveckling handlar det om att resan till målet är en viktig del för att lyckas.

- Fundera över vilka problem det är ni vill lösa. Vilka är er organisations största utmaningar kring förändring och utveckling?
- Arbeta redan i ett tidigt skede med att skapa förståelse för vikten av förändringsledning.
- För att lyckas med att stärka organisationens arbete med förändringsledning är det avgörande att ha ledningens stöd eftersom arbetet kommer ställa nya krav på verksamheten och kräva resurser.
- Se till att de personer som ska arbeta med området har rätt kompetens och mandat.
- Börja med de områden där ni kan få störst nytta på kortast tid.
- Gräv där ni står, det vill säga fall inte för frestelsen att införa modeller och verktyg som är mer komplicerade än ni behöver. Det är betydligt lättare att börja i det lilla för att sen bygga vidare.
- Skapa inte en komplett modell eller rutin vid skrivbordet. Prova er fram och anpassa er utifrån olika situationer och lärdomar längs vägen. En pragmatisk ansats ger er bättre möjlighet att lyckas.
- Tänk på att införa strukturerad förändringsledning i en organisation är en lång process som kräver ändrade arbetssätt och förändrad kultur i organisationen.

Är du redo för att arbeta med förändringar på ett mer strukturerat sätt?

I så fall återstår bara för oss att önska lycka till!

Bilaga 1 – Modeller och teorier för förändringsledning

Det finns ett antal olika modeller och koncept för förändringsledning. Vi har valt att i denna vägledning utgå från ett öppet ramverk.²¹ På så sätt kan man skapa sin egen modell för förändringsledning och få ett sätt att arbeta som både har empirisk förankring och tillgodoser den egna organisationens kultur och behov. I vissa delar har vi dock tagit in inspiration från modeller. Vi hänvisar i dessa fall till vilken modell det handlar om.

Vi vill poängtera att det inte är valet av en viss modell eller ett visst verktyg som är den viktiga framgångsfaktorn i ett förändringsarbete utan snarare förmågan att strukturerat hantera förändringsarbetet och att ha förmåga och resurser att driva förändringsarbete.

Förändringsledning är ett område som är både nytt och gammalt. Det bygger ofta på psykologiska teorier som har varit kända sedan länge samtidigt som det ofta paketeras på ett sätt som vi inte sett tidigare. Det finns dock ett antal modeller och teorier som ofta nämns i dessa sammanhang. Vi vill kort nämna dem för att ge en inramning till vår föreslagna process.

- *Organizational Behavior Management (OBM)*²²

OBM har sin grund i beteendeanalysen från 1950-talet. Modellen fokuserar på att förstärka det önskade beteendet istället för att bestraffa det ”felaktiga” beteendet.

- *Kotters 8 steg för förändring*²³

Harvard-professorn John Kotter beskriver i sin bok *Leading Change* 8 steg för att lyckas med förändring. Det vanliga uttrycket ”create a sense of urgency” är hämtat härifrån.

- *Simon Sineks gyllene cirkel*²⁴

En modell som blivit mer och mer populär för att förklara individuell förändring och som är kopplad till hur hjärnan arbetar. Den bygger på att all förändring ska börja med Varför och Hur för att förändringen ska landa i det limbiska systemet och kan först därefter följas av Vad som hanteras i neocortex, det vill säga de delar av hjärnan som hanterar fakta och logik.

- *Kurt Lewins modell för förändring*²⁵

En modell som tillskrivs Kurt Lewin (verksam inom bl.a. socialpsykologi) men som möjligen tillkommit efter hans död. I Lewins trestegsmodell pratar man om Upptining, Förändring och Nedfrysning. I Upptining löser man

21 http://www.acmpglobal.org/page/the_standard, 2017-06-20

22 https://sv.wikipedia.org/wiki/Organizational_Behavior_Management, 2017-05-11

23 *Leading Change*, John Kotter.

24 *Start with why*, Simon Sinek.

25 <http://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon?Lookup=F%C3%B6r%C3%A4ndring>, 2017-05-11

upp gamla vanor och arbetssätt. I Förändringsfasen skapas omstruktureringen och slutligen bevaras de nya arbetssätten i Nedfrysningsfasen.

- *ADKAR* (står för *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*)²⁶. En kommersiell amerikansk modell som använder sig av fem olika steg för att uppnå individuell förändring: Förståelse, vilja, kunskap, förmåga och förstärkning.

²⁶ <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>, 2017-05-11

Referenser

- ACMP: *The Standard for Change Management*. Hämtad: 2017-06-20 http://www.acmpglobal.org/page/the_standard.
- Ahrenfelt, Bo (1995): *Förändring som tillstånd – Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. Studentlitteratur.
- Anders Stridh, Lennart Wittberg (2015): *Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet*. Göteborgstryckeriet.
- Beer, Michael & Nohria, Nitin (2000): *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review.
- Computer Sweden: *Försvarets mångmiljard-projekt är ännu inte i mål*, 2015-03-26 <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.617817/forsvarets-mangmiljardprojekt-ar-annu-inte-i-mal>
- Computer Sweden: *Försvarets SAP-projekt är klart. Det tog 8 år och kostade 3,3 miljarder. Var det värt det*, 2016-05-25.
- eGovernment Benchmark (2016): *Insight report*.
- Ekonomistyrningsverket (ESV): *Tidig bedömning gav effektivare ärendehantering*, 2016-03-18, <https://www.esv.se/press/nyheter/2016/tidig-bedomning-gav-effektivare-arendehantering/>
- , *Nyttorealiserings version 2.0*, <https://www.esv.se/publicerat/publikationer/2016/nyttorealiserings-version-2.0/>
- , *Systemsyn ska ge CSN bättre resultat tack vare tydligare kundfokus i sitt förändringsarbete*, 2016-12-20, <https://www.esv.se/press/nyheter/2016/systemsyn-ska-ge-csn-battre-resultat-tack-vare-tydligare-kundfokus-i-sitt-forandningsarbete/>
- Försäkringskassan: *Rapport från test av Prosci; Erfarenheter och lärdomar av att arbeta med strukturerad förändringsledning i utvecklingsprojekt*.
- Johanson, Catrin & Heide, Mats (red.) (2008): *Kommunikation i förändringsprocesser*, Liber, Malmö.
- Jorgensen, Hans-Henrik – Bruehl, Oliver – Franke Jorgensen, Neele (2014): *Making change work...while the work keeps changing: How Change Architects lead and manage organizational change*, IBM Institute for Business Value.
- Kübler-Ross, Elisabet (1969): *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*.
- Kotter, John P (2012): *Leading change*, Harvard business review press, Boston.
- Kotter, John P – Schlesinger, Leonard A (2008): *Choosing strategies for Change*, Harvard Business Review.
- Prosci (2014): *Best Practices in Change Management report*.
- , (2016): *Best practices in Change Management report*.
- , *ADKAR Change Management Model Overview*, Hämtad: 2017-09-14, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Sinek, Simon (2009): *Start with why*, Penguin books Ltd, London.

ESV:s publikationer 2017

- 2017:1 Pilot för standardiserat informationsuttag ur administrativa system
- 2017:2 Underlag till statens finansiella sparande – 2017, kvartal 2
- 2017:3 Krav på delårsrapport – konsekvenser av ett slopande
- 2017:4 Statliga inrapporteringskoder för 2017 (S-koder)
- 2017:5 E-handel och PEPPOL
- 2017:6 Analys av Sametinget
- 2017:7 Stöd vid systembyte
- 2017:8 Årlig rapport 2016 med revisionsuttalande – jordbruksfonderna
- 2017:9 ESV:s årsredovisning 2016
- 2017:10 Underlag till statens finansiella sparande 2016, kvartal 4
- 2017:11 Inkomstliggaren 2017
- 2017:12 EA-boken 2017
- 2017:13 Digitaliseringen av det offentliga Sverige
- 2017:14 Redovisning över den statliga internrevisionen och myndigheternas interna styrning och kontroll 2017
- 2017:15 Ekonomiadministrativ värdering för 2016
- 2017:16 Utfallet för statens budget
- 2017:17 Statens resultaträkning, balansräkning och finansieringsanalys m.m.
- 2017:18 Avgifter 2016 – om avgiftsbelagd verksamhet i staten
- 2017:19 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– Botnia Atlantica
- 2017:20 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– Nord
- 2017:21 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– Norra Periferin
- 2017:22 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– Öresund-Kattegat-Skagerrak
- 2017:23 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– regionala strukturfondsprogram
- 2017:24 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– Sverige-Norge
- 2017:25 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– nationellt strukturfondsprogram
- 2017:26 Årlig revisionsrapport med yttrande och validering
– Europeiska Integrationsfonden Årligt program 2013
- 2017:27 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Interreg V A Botnia–Atlantica
- 2017:28 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Interreg V-A Nord

- 2017:29 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Interreg V B Norra Periferin och Arktis
- 2017:30 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Interreg V-A Öresund-Kattegat-Skagerrak
- 2017:31 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– regionala strukturfondsprogram och nationellt regionalfondsprogram
- 2017:32 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Interreg V A Sverige-Norge
- 2017:33 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Nationellt socialfondsprogram för investering för tillväxt
och sysselsättning
- 2017:34 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– operativt program för social delaktighet för dem
som har det sämst ställt
- 2017:35 Årlig revisionsrapport med yttrande och validering
Fonden för yttre gränser – Årligt program 2013
- 2017:36 Årlig revisionsrapport med yttrande och validering
Europeiska flyktingfonden – Årligt program 2013
- 2017:37 Årlig revisionsrapport med yttrande och validering
Återvändandefonden – Årligt program 2013
- 2017:38 Slutlig kontrollrapport och slutligt utlåtande 2007–2013
– Fiskeriprogram för Sverige
- 2017:39 Revisionsuttalande och årlig rapport 2017
– Sveriges nationella program AMIF
- 2017:40 Revisionsuttalande och årlig rapport 2017
– Sveriges nationella program ISF
- 2017:41 Årlig kontrollrapport 2017 – lokalt ledd utveckling
- 2017:43 Statens investeringar i FoU
- 2017:44 Prognos april 2017
- 2017:45 Revisionsuttalande och årlig kontrollrapport 2017
– Sveriges nationella program för EHFF
- 2017:46 Resultatuppföljning av statens budget
- 2017:47 Den statliga sektorn 2016
- 2017:48 Arkiveringsfrågor inklusive gallring och migrering vid systembyte
- 2017:49 Nyckeltal i statens lokalförsörjning
- 2017:50 Könsuppdelad statistik i regeringens reformarbete
- 2017:51 Tidsserier, statens budget m.m. 2016
- 2017:52 Underlag till statens finansiella sparande – 2017, kvartal 1
- 2017:53 Prognosutvärdering 2016
- 2017:54 Ny finansieringsmodell för grunddatautbyte mellan statliga
myndigheter samt kommuner och landsting
- 2017:55 Tidsserier för Årsredovisning för staten 2016

- 2017:56 Prognos juni 2017
- 2017:57 Statliga myndigheters lokaler i Stockholm, Solna och Sundbyberg 2015 och 2016
- 2017:58 Baskontoplan för statliga myndigheter 2017
- 2017:59 E-SENS slutrapport 2017
- 2017:60 Processen för planering och uppföljning
- 2017:62 Underlag till statens finansiella sparande – 2017, kvartal 2
- 2017:63 Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader (TBM)
- 2017:64 Prognos september 2017
- 2017:65 Tillämpningen av förordningen om intern styrning och kontroll
- 2017:66 Inför avrop på ramavtalet Operatörstjänst kundfaktura
- 2017:67 Underlag till statens finansiella sparande – 2017, kvartal 3
- 2017:68 Finansieringsmodell för Kustbevakningen
- 2017:69 Prognos november 2017
- 2017:70 Att leda förändring i offentlig verksamhet
- 2017:73 Inför avrop på ramavtalet för skanningstjänst

ESV gör Sverige rikare

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.