

02 November, 2024

Slutrapport

Förstudier för utveckling av samverkan i
Myndighetssamverkan för
kompetensförsörjning och livslångt
lärande

Innehåll

Följande rapport är en slutrapport från ett förstudiearbete som finansierats av ESF+. Mellan oktober 2023 och oktober 2024 har två förstudier genomförts i syfte att utveckla samordningen av myndighetssamverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande. Förstudierna är genomförda av Myndigheten för yrkeshögskolan i nära samarbete med andra myndigheter inom utbildnings-, arbetsmarknads-, och näringslivsområdet.

01 Inledning

Inledande beskrivning om syftet med förstudierna

Sida 3

02 Genomförande

Beskrivning av hur förstudierna har organiserats och genomförts.

Sida 4-5

03 Resultat

Redogörelse av resultatet från arbetet med förstudierna utifrån sex tematiska områden:

1. Utvecklad administrativ kapacitet
2. Modell för att involvera det regionala perspektivet
3. Kommunikation
4. Nya arbetssätt och modeller
5. Utvecklad styrning inom MSV KLL
6. Horisontella perspektiv

Sida 6-16

04 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer om samordning av myndighetssamverkan.

Sida 17

Inledning

01

Förstudier för utveckling av samverkansplattform

I juni 2023 skickade Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH), med stöd av övriga myndigheter i Myndighetssamverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande (MSV KLL), in två ansökningar till ESF-rådet inom ramen för en utlysning i ESF+. Utlysningen hade fokus på förstudier för utvecklad samverkan mellan myndigheter och organisationer inom kompetensförsörjning och livslångt lärande samt social hållbarhet. Båda ansökningarna blev beviljade. Förstudierna har genomförts under perioden oktober 2023 till oktober 2024.

Fokus för förstudierna har varit att ta fram förankrade underlag, metoder, arbetssätt, mallar, riktlinjer mm, som kan underlätta och utveckla arbetet i myndighetssamverkan.

Förstudierna syftar till att utforska hur det går att utveckla och stärka samordningen av myndighetssamverkan för en väl fungerande kompetensförsörjning. Förväntade effekter på längre sikt är följande:

- En effektiv samverkan mellan myndigheterna i MSV för en bättre kompetensförsörjning
- Tydliga och transparenta rutiner och riktlinjer för det gemensamma arbetet
- Framtagna underlag används som grund för MSV-samarbetet att utgå ifrån
- Möjlighet att snabbfotat leverera det som efterfrågas av MSV med hjälp av en stabil samarbetsplattform

Samtliga mål för förstudierna finns i bilaga 1.



Genomförande

Förstudierna har genomförts inom ramen för Myndighetssamverkan KLL

Förstudierna har genomförts inom ramen för Myndighetssamverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande där ambitionen är att tillsammans lösa utmaningar inom kompetensförsörjningsområdet. Arbetsförmedlingen, Myndigheten för yrkeshögskolan, Skolverket, Svenska ESF-rådet, Tillväxtverket, Universitetskanslers-ämbetet och Universitets- och högskolerådet har sedan 2022 i uppdrag att samverka via instruktionsförändringar eller regleringsbrev. I tillägg deltar Folkbildningsrådet, Vinnova och sedan hösten 2024 SCB.

Kompetensförsörjningsområdet är komplext och ingen enskild aktör kan lösa utmaningarna ensam. Vad som krävs är att koppla samman både verktyg och aktörer, vilket är något som myndighetssamverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande bidrar till. Myndighetssamverkan ska på sikt bidra till:

”En väl fungerande kompetensförsörjning – utifrån individens och arbetslivets behov – genom samverkan mellan arbetsmarknad, näringsliv och utbildning”

Inriktningen i myndighetssamverkan styrs av GD-gruppen, där samtliga myndigheters generaldirektörer ingår, liksom representanter från Folkbildningsrådets ledning. GD-gruppen har också tillsatt en styrgrupp för myndighetssamverkan, med representanter på strategisk ledningsnivå i myndigheterna. Styrgruppen har etablerat en beredningsgrupp som på uppdrag av styrgruppen analysera vissa frågor som styrgruppen ska besluta om.

I myndighetssamverkan finns även ett sekretariat som svarar för administrativ samordning av samverkan. Det huvudsakliga operativa arbetet sker i myndighetssamverkans arbetsgrupper. Dessa är bemannade med representanter från myndigheterna som besitter särskild sakkunskap inom de frågor som respektive arbetsgrupp arbetar med. På sida 5 finns en organisationsbild över funktionerna i myndighetssamverkan.

Förstudierna har genomförts under ledning av MYH i nära samarbete med övriga myndigheter i MSV

MYH har varit projektägare för förstudierna och övriga myndigheter inom myndighetssamverkan samarbetsparter. Sekretariatet har stöttat arbetet med förstudierna och diskussion och förankring av förslag har skett i styrgruppen. Mycket av arbetet, framförallt de piloter och modell-tester som har genomförts, har skett i eller med hjälp av MSV:s arbetsgrupper eller andra pågående initiativ i MSV. Arbetet har genomförts med konsultstöd som finansierats av förstudierna.

I och med att mycket av förstudiernas arbete har skett med avstamp i befintlig samverkan, har resultaten av förstudierna en stark förankring i verkliga förutsättningar och behov. Det har varit en styrka för förstudierna att kunna utgå från den samverkan som bedrivs och som behöver utvecklas. Detta har gjort det möjligt att iterera modeller och resultat i verkligheten, och inte bara i teorin.

En utmaning i planeringen har varit att förstudierna organisatoriskt befunnit sig både i MSVs ansvarsområde och samtidigt i MYH:s. Detta har varit utmanande i samband med att förslag från förstudierna krävt ställningstagande på ledningsnivå i flera olika sammanhang, både inom MSV KLL och MYH. Beredning, förankring och implementering av myndighetsgemensamma förslag kan vara tidskrävande och komplicerat. I slutänden har det dock varit en styrka i och med att modeller, arbetssätt och åtgärder som prövats i förstudierna har en bred förankring, vilket ger goda förutsättningar vad gäller implementering efter förstudierna.

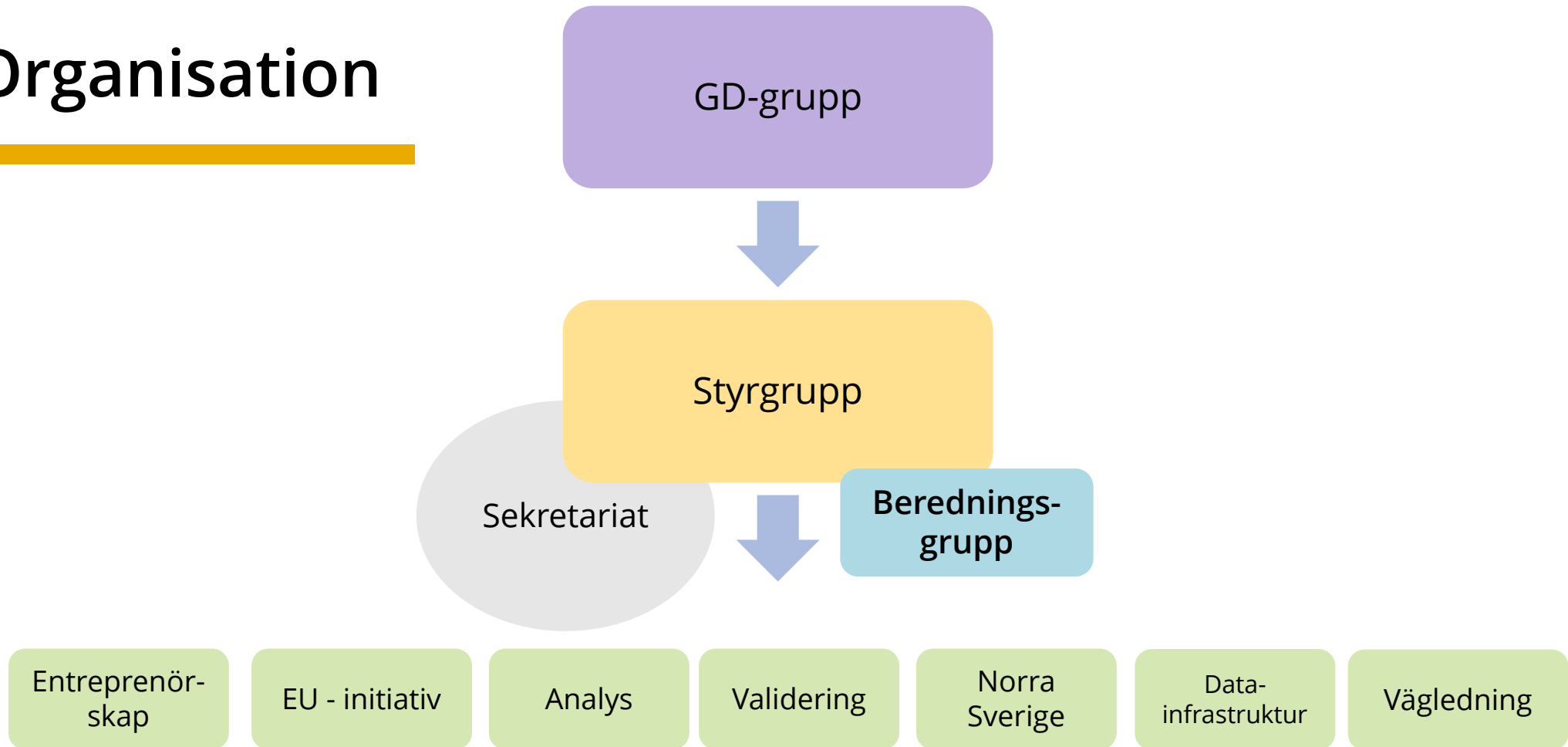
TSI-projektet har genomförts parallellt med förstudierna

Parallellt med förstudierna har ett annat projekt bedrivits med namn ”Strengthening the Governance of the Swedish Skills System”, finansierat av EUs Technical Support Instrument (TSI). Båda projekten har sedan start varit medvetna om varandra och lagt värde i såväl ett utbyte mellan projekten som ett effektivt samarbete mellan dem.

Dessa parallella processer har i flera fall visat sig gynna varandra och därmed även vara gynnsam för utvecklingen av samarbetsplattformen för MSV KLL (se exempelvis resultat i kategorin ”utveckla arbetssätt och modeller”).

- Läs mer om TSI-projektet i bilaga 2.

Organisation

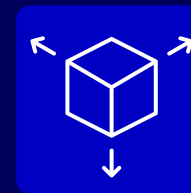


Resultat utifrån sex tematiska spår

I arbetet med att nå målen med förstudierna har innehållet delats upp i sex tematiska spår. Flera av spåren relaterar till varandra och hänger samman. Det har under arbetets gång säkerställts att det finns kopplingar mellan spåren. Följande redovisning bygger på de tematiska spåren för att göra resultaten så tillgängliga som möjligt.



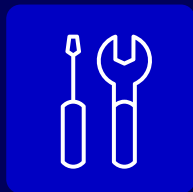
1. Utvecklad administrativ kapacitet



2. Modell för att involvera det regionala perspektivet



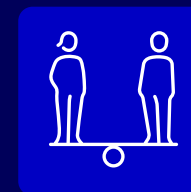
3. Kommunikation



4. Nya arbetssätt och modeller



5. Utvecklad styrning inom MSV KLL



6. Horistontella perspektiv



1. Utvecklad administrativ kapacitet

En välfungerande administration för en effektiv samverkan

Ett av målen med förstudierna har varit att utforska och utveckla effektiva strukturer samt en modell för samordning av myndighetssamverkan. Effektiva samverkansorgan behövs för arbete över politikområden och myndigheters ansvarsområden.

Erfarenheter från MSV KLL visar att det finns ett stort behov av att samordna det arbetet som sker inom ramen för myndighetssamverkan. Regeringen har också uppmärksammat behovet av administrativ samordning i de regeringsuppdrag som riktats till MSV via MYH:s regleringsbrev.

Samordningen innefattar såväl löpande administration där myndigheterna får beslutsunderlag och information i god tid, som skapa goda förutsättningar för att samverkan ska bidra med konkreta resultat. En god administration behövs för att styrgrupp och GD-grupp ska få tydliga och strukturerade beslutsunderlag, för att välgrundade beslut ska kunna fattas, genomföras och följas upp.

I förstudierna har vi undersökt hur vi kan utveckla den administrativa kapaciteten för att ge goda förutsättningar till GD-grupp, styrgrupp och inte minst arbetsgrupperna i myndighetssamverkan. Vi har t.ex. tagit fram rutiner och vägledande dokument som prövats i samordningen av samverkan. Men styrdokument och administrativt stöd behöver också utvecklas och implementeras efter förstudiernas avslut.

Mallar, rutiner och riktlinjer bidrar till ordning och reda i samverkan

Inom ramen för förstudierna har vi tagit fram mallar, rutiner och riktlinjer i syfte att underlätta arbetet i myndighetssamverkan. Arbetsgrupperna ska kunna arbeta effektivt och i den riktning som styrgrupp och GD-grupp beslutat. Framtagandet av väl disponerade och tydliga mallar samt arbetsflöden har varit viktigt för att arbetsgrupperna ska kunna fokusera på genomförandet av aktiviteter som ger resultat, och att administrativa uppgifter som rapportering m.m. fungerar enkelt och så tidseffektivt som möjligt.

Härutöver har vi inom ramen för förstudierna tagit fram riktlinjer och vägledning till ingående myndigheter om hur information som produceras i samverkan bör hanteras och bevaras. Dessa är i enlighet med offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) samt arkivlagen (1990:782). Behovet av dessa stöd grundar sig i att samverkan mellan myndigheter innebär ofta praktiska utmaningar eftersom man behöver arbeta långsiktigt och kortsiktigt, stabilt och flexibelt, hållbart, rättssäkert och innovativt – samtidigt. Detta ställer krav på goda rutiner och följsamhet vad gäller informationshantering.

Styrdokument för samverkan skapar tydlighet

I genomförandet av förstudierna har det blivit tydligt att MSV KLL saknar en arbetsordning eller motsvarande dokument, som klargör förutsättningar för myndigheters medverkan i MSV KLL. Ett sådant dokument är viktigt inte minst för att tydliggöra förväntningar av vad MSV KLL har kapacitet att bidra till i form av resultat för arbetsliv och individer. Vi har tagit fram förslag till en arbetsordning, som förankrats i styrgruppen för MSV KLL i flera led, vilken tydliggör olika funktioner, uppgifter, grupperingar och dess mandat inom MSV KLL.

Framtagna rutiner, riktlinjer och stödjande/styrande dokument

Nedan följer ett urval av underlag som vi tagit fram för att skapa förutsättningar för en välfungerande samverkan:

- Arbetsordning för MSV KLL (utkast)
- Utvecklad mall för arbetsgruppernas arbetsplanering
- Mall för lägesbedömning av aktiviteter
- Rutin för avslut av arbetsgrupp
- Rutin för minnesanteckningar
- Rutin för styrgrupps- och GD-möten
- Rutin för ärendeinitiering- och hantering
- Rutin för expediering från MSV KLL till Regeringskansliet
- Riktlinjer och vägledning för informationshantering
- Introduktionsmaterial för nya deltagare i MSV KLL

1. Utvecklad administrativ kapacitet (forts.)

Uppgifter för ett framtida kansli

Inom ramen för förstudierna har vi tagit fram ett förslag på arbetsordning för MSV KLL. Arbetsordningen tydliggör olika funktioner, uppgifter, grupperingar och dess mandat inom MSV KLL. Arbetsordning är viktig för att tydliggöra förväntningar på vad ett sekretariat eller framtida kansli för MSV KLL har kapacitet att bidra till. Vissa av uppgifterna som föreslås för sekretariatet/ett framtida kansli har genomförts på prov under förstudierna, medan andra är förslag som syftar till att utveckla samordningen, liksom MSV KLL, framöver. Nedan presenteras ett urval av uppgifter för ett kansli:

- **Kontaktpunkt** (en väg in) till MSV för externa aktörer och andra myndigheter. Tillhandahålla en funktionsbrevlåda för kontakter inom och utanför MSV. Samordna medverkan av externa aktörer i MSV KLL, både på strategisk och operativ nivå.
- **Administrativt stöd** vid beredning av ärenden inför beslut i styrgrupp och GD-grupp. Samt. Sköta löpande administration och hantering av handlingar som t.ex. dagordningar, kallelser, minnesanteckningar och vägledning för diarieföring.
- **Stödjande roll** i syfte att diskutera behov av samordning, koordinering och förslag till nya utvecklingsarbeten- och projekt inför styrgruppens diskussioner
- **Ta fram gemensamma dokument** t.ex. mallar för rapporter, arbetsplaner samt tillhandahålla den gemensamma arbets- och kommunikationsytan på teams
- **Kommunicera nyheter och resultat** av myndighetssamverkan till relevanta målgrupper och ansvara för en webbplattform för MSV KLL
- **Anordna arrangemang** (konferenser, seminarier, andra typer av mötesplatser) för externa aktörer och intressenter samt medarbetare hos samverkande myndigheter
- **Introducera nya deltagare** i MSV KLL till verksamheten
- **Samordna arbetet** med horisontella och territoriella perspektiv

Funktioner i ett sekretariat/ framtida kansli

För att hantera de uppgifter som föreslås har vi gjort bedömningen att följande funktioner behövs i ett sekretariat/ framtida kansli:

- **Samordnare 1,0 heltidstjänst**
Leder och samordnar det operativa arbetet i sekretariatet. Samordning av arbetet med planering och uppföljning av aktiviteter som genomförs i myndighetssamverkan. Säkerställer att uppdrag från Gd-grupp och styrgrupp verkställs av sekretariat, arbetsgrupper eller omhändertas på annat sätt inom myndighetssamverkan.
- **Utredare 1,0 heltidstjänst**
Hanterar uppgifter av utredande karaktär, exempelvis till följd av regeringsuppdrag eller andra initiativ från GD-grupp och styrgrupp. Stödjande roll i syfte att koordinera befintliga och nya utvecklingsprojekt inom ramen för myndighetssamverkan.
- **Administratör 0,5 heltidstjänst**
Löpande administration och hantering av handlingar, dagordningar, kallelser, minnesanteckningar, diarieföring m.m.
- **Kommunikatör 0,5 heltidstjänst**
Svara för kommunikering av resultat av myndighetssamverkan generellt och till relevanta målgrupper samt kommunikering av arbete och resultat från enskilda arbetsgrupper.
- **Processtöd 0,5 heltidstjänst**
Ansvarar för att stötta arbetsgrupper och andra initiativ inom MSV med arbetssätt och modeller som leder till framåtdrift och konkreta resultat av samverkan. Erbjuder stöd för arbetsgrupper för att främja deras förmåga att nå närmre till sina målgrupper med riktade insatser

1. Utvecklad administrativ kapacitet (forts.)

IT-stöd för myndighetssamverkan

Erfarenheter från MSV KLL visar att myndigheters olika riktlinjer och användande av digitala kommunikations- och samarbetsverktyg försvårar samverkan i praktiken. Det är tydligt att samverkan förutsätter någon form av gemensam plattform där arbetsgrupper med deltagare från olika myndigheter, och i vissa fall andra organisationer, kan arbeta gemensamt. MYH och sekretariatet tillhandahåller idag en sådan plattform via Microsoft Teams. Inom ramen för förstudierna har vi sammanställt de utvecklingsbehov som finns kopplat till dagens lösning. Nedan framgår några av de viktigaste frågorna att hantera framöver:

- Tekniska bekymmer uppstår då inte alla myndigheter använder Teams, vilket försvårar samverkan ur användarmässiga perspektiv (funktionalitet varierar beroende på vilken version av Teams respektive myndighet har).
- Det behövs en IT-lösning som gör att deltagare från olika myndigheter kan ta del av varandras kalendrar. Mycket tid går åt till mötesplanering och koordinering, eftersom det inte går att ta del av varandras kalendrar.
- Det saknas en IT-lösning för att involvera externa aktörer i det praktiska arbetet på ett effektivt sätt. Särskild utmaning eftersom en del av det regeringsuppdrag som riktas till MSV KLL handlar om att involvera externa aktörer i samverkan.
- Flera myndigheter avråder från användning av Teams av dataskyddsskäl. MSV KLL behöver en teknisk lösning som möjliggör rättssäker delning av data mellan myndigheter.

Finansieringsmodell för samordning av MSV KLL

MYH har sedan starten av den egeninitierade myndighetssamverkan haft rollen som sammanhållande i myndighetssamverkan, och har sedan hösten 2022 varit basen för det sekretariat som samordnat MSV KLL. Utöver medarbetare från MYH bistår även Arbetsförmedlingen och Vinnova med personella resurser. Under förstudierna har ett arbete genomförts för att identifiera de viktigaste uppgifterna för samordningen av samverkan, samt vilka funktioner och resurser detta förutsätter. För att fortsatt kunna bedriva och utveckla ett samordnande arbete i myndighetssamverkan behövs resurser. Resursbehovet är beroende av vilka uppgifter som ska utföras och vilken ambitionsnivå som sätts. Vi bedömer att en rimlig fortsatt ambition är att utveckla det arbete som påbörjats vad gäller samordning och administration av MSV KLL.

Alternativ för finansiering av samordning av MSV KLL

Inom ramen för förstudierna har vi tagit fram tre alternativ för hur samordningen av MSV KLL kan finansieras. Inför kommande år (2025) bör ingående myndigheter ta ställning till hur fortsatt samordning av MSV KLL ska resurssättas och vilket av alternativen som förordas. Nedan presenteras de tre alternativen:

1. **Nuvarande lösning med finansiering och huvudsaklig resurssättning via MYH:s anslag samt resurser från övriga myndigheter vid behov.** Är i linje med MYH:s uppdrag från regeringen att svara för administrativ samordning av MSV KLL. Samtidigt har vi i förstudierna sett att sekretariatet skulle kunna ha en samordnande roll för workshops, konferenser eller andra evenemang där andra myndigheter än MYH har en ledande roll.
2. **Finansiering i huvudsak via MYH:s anslag, men deltagande myndigheter i MSV KLL kommer överens om en "verksamhetsbudget" i början av året.** Verksamhetsbudgeten kan bidra till en god framförhållning vad gäller större fysiska träffar och andra aktiviteter som tar resurser i anspråk. Kan skapa förutsättningar för en mer långsiktig planering på årlig basis.
3. **En modell där myndigheter bidrar med olika grad av finansiering gällande samordning av MSV KLL.** Alternativ 3 ser vi som orealistisk i dagsläget, med tanke på nuvarande styrning där MYH pekats ut som ansvarig myndighet för samordningen av MSV KLL.

2. Modell för att involvera det regionala perspektivet

Regionalt utvecklingsansvariga – en nyckelaktör för kompetensförsörjningsarbetet

Myndigheterna i myndighetssamverkan är överens om att de regionalt utvecklingsansvariga (RUA) är viktiga för att involvera det regionala perspektivet i det gemensamma arbetet i MSV. Även regeringen betonar RUA som en relevant och viktig aktör. Förstudierna har därför fokuserat på RUA i arbetet med att involvera det regionala perspektivet.

RUA har en nyckelroll i att bidra till att företag och organisationer får den kompetens de behöver. De har en strategisk position och ser till att information flödar mellan berörda aktörer. Därmed bidrar de till att rätt insatser för en bättre kompetensförsörjning kan göras i rätt tid på rätt plats.

I förstudierna har det regionala perspektivet varit viktigt och arbetet har dels syftat till att hitta effektiva vägar för att integrera det regionala perspektivet i arbetet, dels att utveckla sätt för att säkerställa en god dialog (kommunikation) mellan MSV och regionalt utvecklingsansvariga.

En modell för hur RUA kan involveras i arbetet

Arbetet har visat på behovet av att öka regionernas deltagande i arbetsgrupper. Insatser har därför genomförts för att skapa förutsättningar för att öka regionernas deltagande genom att förtydliga de olika vägarna för att delta i MSV:

- Permanent deltagande av regioner: Regioner kan vara kontinuerligt delaktiga i arbetsgrupper och insatser.
- Inbjudan vid behov: Regioner kan bjudas in för att bidra i specifika frågor när behov uppstår.
- Referensgrupper med regioner: Arbetsgrupper och initiativ kan etablera referensgrupper där regioner är representerade.

En god dialog mellan MSV och RUA kan främjas av en modell

Arbetet har också visat på vikten av att ha en pågående, strategisk dialog med RUA, förutom den operativa dialogen som sker i arbetsgrupperna. Med en struktur för strategisk dialog säkerställs även att RUAs inspel kan tas tillvara i styrningen av MSV.

Vi ser att det behövs en modell för att främja dialogen med RUA, och vi har tagit steg i att lägga grunden för en modellen för dialog mellan MSV och RUA. I och med förstudierna har det funnits möjlighet att testa olika sätt att föra dialog vilket har lett till första insikter: Modellen behöver bestå av olika dialogforum med olika fokus och på olika nivåer. En tydlig struktur för dialogen som dock också tillåter flexibilitet har visat sig framgångsrik. Ett viktigt medskick i arbetet har varit att nyttja befintliga forum, som det finns många av. Några forum som i en kartläggning identifierats vara av särskilt stort intresse är:

- Forum för hållbar regional utveckling
- Kompetensförsörjningsdagarna
- Nätverksträffar för regionala strategier inom kompetensförsörjning
- Reglab

I arbetet har en genomförandeplan tagits fram som även är beslutad av MSVs styrgrupp, som bryter ner det fortsatta arbetet med att fram en dialogmodell med RUA i arbetspaket. Planen syftar till att stärka MSVs arbete med det regionala perspektivet och att stärka RUAs möjlighet att bidra till det gemensamma arbetet för en bättre kompetensförsörjning.

Nästa steg för att involvera det regionala perspektivet

- Lyfta perspektivet i återrapportering till regeringen
- Strategiska samtal om perspektivet i styrgruppen
- Stärka regionernas deltagande i arbetsgrupper och övriga initiativ inom MSV
- Fortsatt utveckla mötesplatsen mellan MSV och regional kontakt
- Bevaka och användande av övriga befintliga forum för kommunikation och samordning
- Se över administrativa verktyg för uppföljning och styrning

3. Kommunikation

Kommunikation är avgörande för en effektiv samverkan

Utmaningar kring kommunikation har följt MSV sedan en längre tid tillbaks och kan skapa utmaningar och vara ett hinder för utvecklingen av samverkan. Det handlar till exempel om att ha ett tydligt flöde och god kommunikation gällande inriktning och mål, för att säkerställa ett effektivt samarbete. För att samverkan ska fungera effektivt är det nödvändigt att säkerställa transparens och ett pålitligt och lättillgängligt informationsflöde. Det är därför viktigt att prioritera arbetet med att utveckla strategier, rutiner och kanaler för kommunikation av myndighetssamverkans aktiviteter, resultat och effekt, för att samverkan ska kunna utvecklas och fungera effektivt.

Kunskap och "learning by doing"

För att kunna arbeta vidare med frågan om kommunikation, fokuserar förstudierna på två grundläggande områden att arbeta:

- **Kunskap om förutsättningar och behov av kommunikation**
Arbetet i förstudierna har ökat förståelsen för behov och förutsättningar gällande kommunikation i MSV. Med det som utgångspunkt har en övergripande kommunikationsstrategi tagits fram, som arbetet i fortsättning kan utgå ifrån. Denna strategi innehåller även en enkel målgruppsanalys såväl som en analys av tillgängliga kanaler. Strategin är framtagen i mall-format, vilket möjliggör en framtida utveckling av underlaget och en möjlighet att enkelt utöka strategin utifrån skiftande förutsättningar.
- **Tester i verksamheten**
Då MSVs verksamhet pågått som vanligt parallellt med förstudierna, har flertalet exempel ur verkligheten möjliggjort att utveckla och testa modeller och former för kommunikation. Detta har gett arbetet en verklighetsbaserad utgångspunkt och säkerställt att arbetet som gjorts i förstudierna härstammar från verkliga behov och kommer till nytta.

Nedan beskriver vi några exempel på framtagna produkter:

- Mallar och kanaler för kommunikation. Exempelvis kommunikation av styrgruppsmötenes innehåll.
- Grafiskt utseende som använts för gemensamma mallar för Ppt, rapporter, PM, namnskyltar, mm.
- Visualiseringar och underlag som beskriver processer i MSV så som Processkarta MSV, Introduktions-Ppt för nya processledare i MSV, Processbeskrivning för sekretariatets arbete med styrgruppen, Processbeskrivning årshjul för sekretariatets arbete.

Förankring av arbetet med gemensam kommunikation

En viktig insats med arbetet har också varit att övergripande förankra och diskutera frågan om en gemensam kommunikation och ett gemensamt bildspråk, samt att identifiera om det alls är önskvärt och hur det i så fall ska gå till för att gå i samklang med myndigheternas egen kommunikation. Arbetet under året har fastlagt att ett gemensamt kommunikativt arbete är nödvändigt och har gett riktning åt arbetet.

Att arbeta vidare med:

- Utveckla de framtagna, tillfälliga grafiska produkterna
- Förankra ett gemensamt bildspråk och grafiskt utseende för MSV KLL med alla myndigheter
- Utveckla kommunikationsstrategin utifrån verksamhetens behov

Att i arbetet utgå från verkliga behov och nyttja tillfällena för att utveckla modeller har visat sig vara ett framgångsrikt arbetssätt som fortsatt kan användas.

4. Nya arbetssätt och modeller

Beprovande arbetssätt skapar framdrift

Inom ramen för myndighetssamverkan har vi genomfört flera insatser för att nå målsättningen att *ta fram arbetssätt och modeller som främjar arbetsgruppernas arbete för utveckling och framdrift av myndighetssamverkans prioriterade samverkansområden och inriktningar*. Arbetet har dels skett inom respektive arbetsgrupp, dels genom processtöd från sekretariatet.

Mot bakgrund av att arbetsgruppernas arbete är av olika karaktär, har olika leverabler och målgrupper samt består av individer med olika erfarenheter - skiljer sig metoder och arbetssätt mellan arbetsgrupperna. Inom ramen för förstudien har vi dels testat nya arbetssätt och metoder, dels paketerat befintliga. Vi ser att dessa arbetssätt kan utgöra en verktygslåda som arbetsgrupperna kan nyttja för att skapa framdrift i sitt arbete.

Flera arbetssätt och modeller har utvecklats och testats

Inom ramen för förstudierna har vi dels utvecklat och testat arbetssätt *inom* en arbetsgrupp, dels *mellan* arbetsgrupperna för att skapa synergier mellan grupperna. En framgångsfaktor i utveckling av nya arbetssätt och modeller har varit att sekretariatet har haft möjlighet att erbjuda processtöd till arbetsgrupperna. Vi ser att det är nödvändigt att fortsatt kunna erbjuda arbetsgrupperna processtöd för att säkra utveckling och progression.

Arbetsgruppen STEM – test av task force upplägg

I stödet till arbetsgrupperna har vi bl.a. bistått arbetsgruppen STEM som tillsattes mot bakgrund av skrivning i MYH:s regleringsbrev om att myndighetssamverkan skulle arbeta för att fler deltar i utbildningar inom området STEM. Arbetsgruppen fick en uppgift som skulle genomföras på kort tid - ta fram en skrivelse som skulle utgöra ett inspel till regeringens STEM-strategi. Arbetsgruppen bildades i mitten av april och innan sommaren skulle gruppen ha tagit fram ett underlag som samtliga myndigheter i MSV KLL stod bakom och som styrgruppen kunde besluta om.

Den tydliga uppgiften och korta tidplanen föranledde ett nytt typ av aggreppssätt. Arbetet i STEM processledes av en dedikerad medarbetare på UHR som la mycket tid på att ta fram skrivelsen tillsammans med representanter från arbetsgruppen. I arbetet bistod sekretariatet med processtöd. Processtödet samarbetade nära UHR och bistod med stöd i att planera för framtagande av skrivelsen och leda en workshop med deltagarna med syftet att ta diskutera och fram innehåll till skrivelsen. Processtödet språkgranskade även skrivelsen innan den gick till styrgruppen.

Arbetet gav goda resultat. En promemoria arbetades fram som beslutades av styrgruppen som sedan skickades till Regeringskansliet. Detta kan ses som att vi utvecklade och testade en **modell för policyförslag** där en arbetsgrupp tar fram förslag som bereds och förankras i MSV och som sedan gemensamt skickas till Regeringskansliet. Arbetet i STEM kan också ses som ett form av **test av ett task force upplägg** som OECD föreslår inom ramen för TSI-projektet (se bilaga 2). Om MSV KLL väljer att gå vidare med OECD:s rekommendation om ett task force baserat arbetssätt bedömer vi att man bör beakta lärdomar från STEM.

Några av lärdomarna från arbetet med STEM är att det ställer krav på tydligt ledar- och ägandeskap, liksom väl definierade tidsramar. Även om skrivelsen togs fram i bred samverkan behöver en eller flera myndigheter vara drivande i att arbetet rör sig framåt och leder till förväntade resultat. Den eller dessa myndigheter behöver också ha mandat från övriga myndigheter i samverkan att ta denna roll.

Övriga arbetssätt och modeller inom arbetsgrupper

Processtödet som varit knutet till sekretariatet har även bistått med andra typer av stöd utifrån arbetsgruppernas behov. En erfarenhet är vikten av kunna anpassa processtödet utifrån arbetsgruppernas behov, vilket ibland kräver att nya angreppssätt testas.

Processtödet har till exempel testat olika metoder som kan användas för att starta upp ett arbete i en arbetsgrupp. Vi har framförallt arbetat med arbetsgruppen i workshops där vi utgått från metoden förändringslogik för att tydliggöra arbetsgruppens syfte, mål och aktiviteter. Denna metod har även fungerat väl när en arbetsgrupp haft utmaningar att komma vidare och har behövt stöd i att hitta rätt fokus. Processtödet har även stöttat vägledningsgruppen med workshops för att ta fram ett beslutsunderlag om en strategi för vägledning.

4. Nya arbetssätt och modeller, forts.

Utvecklade arbetssätt skapar synergier mellan arbetsgrupper

I undersökningar med deltagare i arbetsgrupper framkommer ofta att deltagarna ser behov att ökad samarbete med andra arbetsgrupper för att hitta synergier eftersom flera av arbetsgruppernas arbete tangerar varandra. Inom ramen för förstudierna har vi därför utvecklat plattformar där arbetsgrupperna kan mötas.

Den huvudsakliga plattformen för erfarenhetsutbyte mellan arbetsgrupper är via *processledarmöten* som äger rum var sjätte vecka. Sekretariatet är sammankallande och leder mötena. Här deltar processledare för arbetsgrupperna. Syftet med mötena är framförallt att ge processledarna möjlighet att dela erfarenheter med varandra men det är också en kanal för sekretariatet för att informera processledarna om aktuella frågor inom myndighetssamverkan. Processledarmötena har varit uppskattade och det man särskilt uppskattar är möjligheterna till lärande, erfarenhetsutbyte och att hitta synergier mellan arbetsgrupperna. I vissa fall har processledarna tagit initiativ till samarbeten med varandra, för att koppla ihop de sakfrågor man arbetar med, i syfte att få större handlingskraft i det gemensamma arbetet för en väl fungerande kompetensförsörjning. Det som kan utvecklas vidare är att dra nytta av de diskussioner och det utbyte som sker under processledarmötena i det vardagliga arbetet i arbetsgrupperna, så att det inte stannar vid utbyte enbart under själva mötena.

I förstudierna har vi även utvärderat processledarmötena, liksom arbetsformerna i arbetsgrupperna, genom en enkät och samtal med processledarna. Av utvärderingen framgår att strukturen och formerna för arbetet stöds av mallar för arbetsplanering, liksom uppföljning av densamma. Däremot efterfrågar processledarna mer återkoppling från styrgruppen till arbetsgruppen. Likaså uppger flera processledare att arbetsgruppen behöver ett mer uttalat mandat från styrgruppen att driva arbetet framåt utifrån ett tydligare syfte, så att arbetet leder till ännu bättre resultat.

Inom ramen för myndighetssamverkan har vi under det senaste året genomfört två fysiska och en digital *kickoff* för samtliga deltagare i MSV KLL. Här deltog såväl representanter från arbetsgrupper som styrgrupp. Vid dessa tillfällen har deltagarantalet uppgått till cirka 70 personer. Syftet med kickofferna har framför allt varit att lyfta fram arbetsgruppernas arbete, utgöra ett forum för erfarenhetsutbyte och säkerställa att deltagare i respektive arbetsgrupp har förståelse för vad som pågår inom myndighetssamverkan. Responsen från deltagarna har varit positiv och man har särskilt uppskattat att få utbyta tankar och idéer med andra deltagare i MSV KLL, liksom möjligheten att hitta konkreta frågor att samverka kring mellan arbetsgrupperna. I den utvärdering som genomförts uppger vissa deltagare att de önskat ännu mer fördjupning från arbetsgrupperna. Majoriteten av deltagarna ser värde i att träffas i den här konstellationen framåt.

Flera av arbetsgrupperna har tagit egna initiativ till att involvera övriga arbetsgrupper i sina respektive arbeten. Det har skett via olika former och kanaler så som webinarier, workshops och dialoger. De *webbinarier* som har genomförts har haft olika syften, men det har t.ex. handlat om att sprida resultat samt att få input från andra arbetsgruppers pågående arbeten. Sekretariatet har bistått med olika former av stöd till webinarier så som utskick av inbjudan, planering av upplägg, teknisk support etc.

Verktyslåda – Arbetssätt och modeller

- Processtöd i resultatorienterade arbetssätt (med inspiration i "task-force"-upplägg)
- Stöd i samband med uppstart av en arbetsgrupp, med hjälp av förändringslogik enligt trafikljusmodellen (identifiera syfte, mål och relevanta aktiviteter)
- Former för samverkan mellan processledare (PL-möten) och mellan arbetsgrupper (dialoger, workshops mm)
- Stärka samverkan inom hela MSV KLL (genom fysisk och digital kick-off)

5. Utvecklad styrning

Insatser har genomförts för att tydliggöra styrningen i MSV KLL

Under våren 2023 uttryckte representanter från Regeringskansliet behov av MSV behövde fokusera på policyutveckling och konkreta leveranser. I MYH:s regleringsbrev för 2024 pekade även regeringen ut fyra områden som myndighetssamverkan skulle prioritera. I takt med den tydligare styrningen från regeringen har ett arbete genomförts på uppdrag av styrgruppen, med syfte att tydliggöra mål och styrning.

Utveckling av resultatmål för tydlighet i styrning

För att underlätta en effektiv styrning och öka möjligheterna att myndighetssamverkan ska bidra till de mest angelägna behoven i samhället utformade styrgruppen relevanta resultatmål med stöd av ett processtöd. Samtidigt sågs valet av arbetsgrupper över för att säkرسälla att de var relevanta och bidrog till att nå dessa mål. Arbetet skedde i flera steg:

1. Samtliga myndigheter (i styrgruppen) fick i uppgift att inkomma med underlag om vilka resultatmål som ansågs vara centrala för att nå det långsiktiga effektmålet.
2. En workshop med styrgruppen faciliterades, där resultatmål/prioriterade områden beslutades och vilka vilka arbetsgrupper som fortsatt var relevanta.
3. Arbetsgrupperna tog fram uppdaterade arbetsplaner utifrån styrgruppens beslut.

I arbetet framkom behovet av att möjliggöra en revidering av resultat- och effektmål med jämna mellanrum, förslagsvis årligen i samband med årsskiftet och möjliga nya uppdrag från regeringen i regleringsbrev.

Uppdatering av mallen för arbetsgruppernas arbetsplanering

För att skapa en tydlig koppling mellan de framtagna resultat- och effektmålen och arbetsgruppernas arbete gjordes en uppdatering av mallen för arbetsplanering. Arbetsplanerna ska tydligt koppla an till målen och visa hur arbetsgruppens arbete bidrar till dessa och därmed bidrar till ett gemensamt arbete mot målen.

Ny mall för arbetsgruppernas lägesbedömning ger ökad tydlighet i arbetsgruppernas

I arbetet kring resultatmål för myndighetssamverkan framkom också att styrgruppen hade behov av en tydligare och enklare återrapporering av arbetsgruppernas arbete. Detta föranledde en översyn av den lägesbedömning som arbetsgrupperna fyller i till styrgruppen två gånger per år. Lägesbedömningen visar vilka aktiviteter som ska genomföras, vilka resultat de ger och hur de tillsammans bidrar till arbetsgruppens mål. I lägesbedömningen ska arbetsgruppen göra en trafikljusbedömning (grön, gul, röd) för planerade aktiviteter och resultat, se sida 16. Syftet med den nya lägesbedömningen är underlätta återrapporering av arbetsgruppernas arbete till styrgruppen och underlätta för respektive arbetsgrupps styrning av arbetet. Mallen kan också vara ett användbart verktyg för arbetsgrupperna i sin planering.

Mallen har testats vid ett tillfälle och responsen var positiv hos både arbetsgrupperna och styrgruppen. Flera upplevde att det var enklare att få en överblick över det pågående arbetet. Däremot såg styrgruppen behov av fördjupade beskrivning av vissa aktiviteter vilket betonar vikten av nyttja den andra sidan i mallen där arbetsgrupperna kan fylla i en fördjupad beskrivning av bedömningen.

6. Horisontella perspektiv

Horisontella perspektiv behöver integreras i samverkan

Inom ramen för förstudierna har vi utforskat hur horisontella perspektiv ska kunna integreras på ett tydligare sätt i MSV KLL. Med horisontella perspektiv avses jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering och miljömässig hållbarhet. Målet med detta har varit att resultatet av samverkan på medellång- och längre sikt ska bidra till jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering och miljömässig hållbarhet. I arbetet har vi haft dialog med styrgruppen för MSV, processledare för arbetsgrupper, medarbetare med ansvar för integrering av horisontella perspektiv och sekretariatet. Vi har också hämtat erfarenheter från annan samverkan, som UHR:s samverkansplattform för internationalisering (Plint) och kansliet för Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF), som samordnar samverkan mellan lärosäten.

På temat horisontella perspektiv och jämställdhet har vi även ordnat ett webinarium riktat till samtliga deltagare i MSV KLL, som fick ta ställning till vilka åtgärdsförslag de anser bör prioriteras. Under webinariet kunde deltagarna även komplettera och ge egna åtgärdsförslag.

Förstudierna har gett oss möjligheter att ägna fokus åt frågor om horisontella perspektiv, vilket inte varit en prioriterad fråga tidigare. Genom (ett urval av) de åtgärder som nu föreslås kan sekretariatet eller ett framtida kansli få en tydligare roll i att integrera horisontella perspektiv i samverkan om kompetensförsörjning. Det kan i längden bidra till mer genomslagskraft i det myndighetsgemensamma arbetet för en hållbar kompetensförsörjning och ett livslångt lärande som bygger på jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering.

Efter avslut av förstudierna kommer ett fortsatt arbete ta vid, för att se vilka av åtgärderna vi går vidare med inom MSV KLL. Ytterst blir det en fråga för styrgruppen för MSV KLL att ta ställning till.

Åtgärdsförslag 1: Integrera perspektiven i styrning och ledning

- Definiera en övergripande inriktning för horisontella perspektiv inom MSV KLL, inklusive begreppsdefinition. Kan exempelvis vara del av MSV KLL:s arbetsordning.
- Utveckla mallen arbetsplanering för motivering av hur planerade insatser bidrar till perspektiven.
- I slutet av året rapportering av hur genomförda insatser bidragit till perspektiven (som en del av årsrapporten för MSV KLL).
- Inkludera horisontella perspektiv i resultat- och effektmål för MSV (samt hur vi ska nå dit)

Åtgärdsförslag 2: Stödjande och främjande aktiviteter riktade till deltagare i MSV KLL

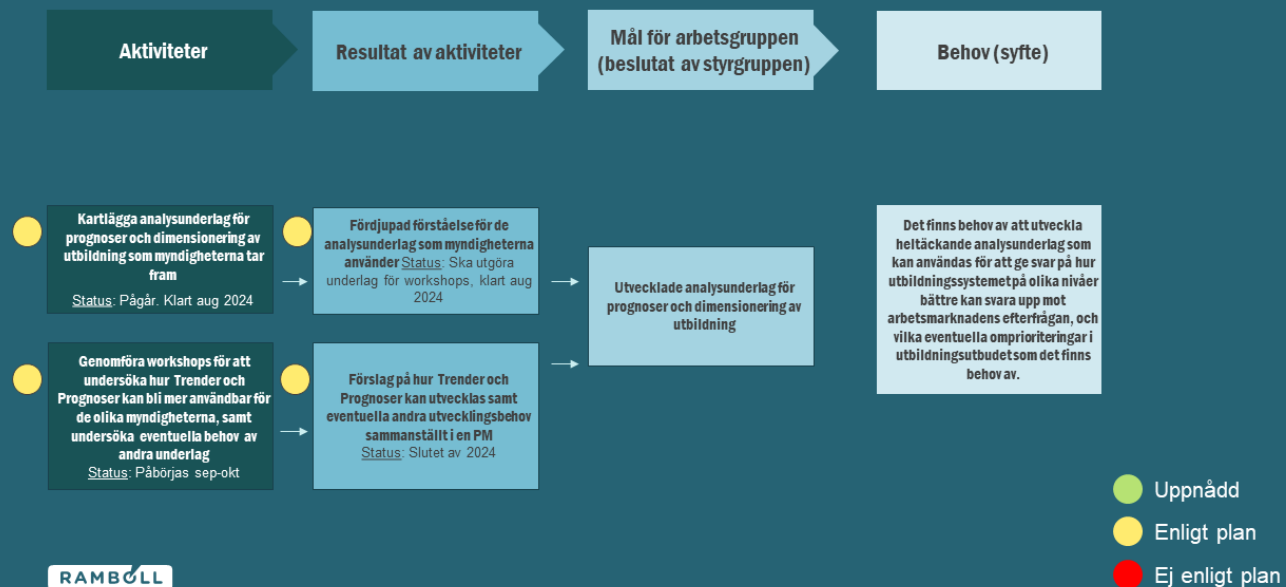
- Genomför återkommande webinarium/workshops på temat.
- Ge stöd från sekretariatet till arbetsgrupperna i att planera, genomföra och följa upp aktiviteter med hänsyn till horisontella perspektiv.

Åtgärdsförslag 3: Kommunicera perspektiven gentemot externa aktörer utanför MSV KLL

- Synliggör hur MSV KLL bidrar till de horisontella perspektiven i samband med presentationer för externa aktörer när det är möjligt och rimligt.
- Lyft perspektiven i dialog med aktörer utanför MSV KLL (till exempel på nationell arena, med externa aktörer i arbetsgrupperna, i sektorsarenor m.m.).
- Ha en dialog med andra relevanta myndigheter och synergier med angränsande regeringsuppdrag när det är möjligt och rimligt.

Exempel på mall för lägesbedömning

Lägesbedömning - exempel



Fördjupad beskrivning av bedömningen

Arbetet fortlöper enligt plan. SCB har meddelat att de inte som planerat kommer kunna delta aktivt i förarbetet och planeringen kring workshops, men kommer ha en introduktion under första workshopen och därefter närvara för att följa arbetet och kunna besvara eventuella frågor.

RAMBOLL

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

En resultat- och effektorienterad myndighetssamverkan för en väl fungerande kompetensförsörjning förutsätter utvecklad samordning

Myndighetssamverkan KLL har utvecklats med utgångspunkt i formella uppdrag sedan 2022. Under denna tid har plattformen utvecklats, stabiliserats och kapaciteten har ökat, vilket också har lett till en ökning av konkreta resultat. Det är tydligt att förväntningarna från regeringen på resultat från myndighetssamverkan ökar. MSV omnäms som en viktig plattform i regeringsuppdrag om kompetensförsörjning och även i nationella strategier för olika samhällsutmaningar. Detta har MSV hanterat genom att ytterligare utveckla plattformen med nya och mer resultatorienterade arbetssätt. Likaså har MSV utökats med fler myndigheter och mer kontakter med olika aktörer inom kompetensförsörjningsområdet. Utvecklingen visar på att lösningar inom kompetensförsörjningsområdet är komplexa. När förväntningarna på att myndighetssamverkan ska leverera konkreta resultat ökar också behoven av en välfungerande samordning av samverkan. Det är något som i slutändan gynnar såväl arbetsliv som individer.

Mandat och handlingsutrymme särskilt viktigt för en effektiv samordning

I förstudierna har det blivit tydligt att en samordnande funktion behöver ha mandat och handlingsutrymme från samverkande myndigheter, så att någon följer upp att aktiviteter i samverkan planeras, genomförs och utvärderas systematiskt. I genomförandet av förstudierna har sekretariatet haft styrgruppens mandat att ta fram mallar, utveckla arbetssätt och metoder för att realisera den övergripande inriktningen för MSV. En slutsats från förstudierna är att ett sådant mandat behövs även fortsatt. I annat fall ser vi en risk med att den inriktning som styrgrupp och Gd-grupp kommer överens om blir svår att genomföra i praktiken.

Koordinerade insatser samt gemensamma arbetssätt och verktyg behövs för en effektiv samverkan

De kompetensbehov som myndigheterna arbetar för att tillgodose i MSV KLL, innebär gemensamma utmaningar för flera politikområden. I förstudierna har vi sett att detta kräver mer koordinerade insatser och aktiviteter mellan ansvariga myndigheter. Likaså behövs innovativa och nya arbetssätt för att samverkan också ska leda till resultat, exempelvis i form av policyutvecklande rekommendationer eller stöd till aktörer inom kompetensförsörjningsområdet. Utan arbetssätt som fokuserar på resultat och nytta för målgrupper är risken att samverkan stannar vid informations- och erfarenhetsutbyte. För att möjliggöra samverkan i detta komplexa område är koordinerande arbetssätt, modeller som ger stöd till det gemensamma arbetet och konkret stöd och hjälp i insatser viktiga framgångsfaktorer för att komma vidare. Genom förstudierna har vi utvecklat en verktygslåda med sådana arbetssätt och modeller. I framtiden blir det viktigt att MSV KLL både implementerar och utvecklar verktygslådan ytterligare.

Förstudier ger en grund för utvecklad samordning, men fortsatt arbete är nödvändigt

I förstudierna har stora steg tagits för att utveckla samordningen av MSV. Arbetet har lett fram till ett paket med uppgifter och en grund som samordningsfunktionen kan arbeta vidare med. Vissa av uppgifterna har genomförts på prov under förstudierna, medan andra är förslag som syftar till att utveckla samordningen och MSV KLL framöver. Förutom att färdigställa påbörjade arbeten behöver också framtagna verktyg och modeller uppdateras och utvecklas när förutsättningar eller omständigheter ändras. Detta blir i sig en viktig uppgift för en samordnande funktion. Det kan till exempel handla om ny eller förändrad styrning av samverkan eller nya myndigheter eller andra aktörer som involveras i samverkan. Med stöd av den grund för samordning som utvecklats under förstudierna, står MSV KLL redo för att hantera förändrade förutsättningar eller nya omständigheter i framtiden.

Bilagor

Bilaga 1

Mål för förstudierna:

- Att utforska och utveckla effektiva strukturer samt en modell för samordning av myndighetssamverkan,
- Att utforska och tydliggöra mandat och handlingsutrymme för ett kansli som i framtiden skulle kunna samordna myndighetssamverkan,
- Att utveckla en administrativ och samordnande kapacitet som skulle kunna stödja arbetsgrupper, styrgrupp och gd-grupp inom myndighetssamverkan,
- Att utveckla en modell för hur ett kansli kan administrera och samordna arbetet med externa aktörer inom myndighetssamverkan,
- Att utforska arbetssätt och ta fram en modell för hur ett kansli skulle kunna integrera jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering inom myndighetssamverkan.
- Att ta fram arbetssätt och modeller som främjar arbetsgruppernas arbete för utveckling och framåt drift av myndighetssamverkans prioriterade samverkansområden och inriktningar.
- Att utveckla strategi, rutiner och kanaler för kommunikation av myndighetssamverkans aktiviteter, resultat och effekt.
- Att stärka beredningskapaciteten inom myndighetssamverkan för att utveckla, förenkla och effektivisera styrgruppens utvecklingsinitiativ.
- Att ta fram en modell för omvärldsbevakning/-analys för att utveckla myndighetssamverkans förmåga att agera efter händelser i omvärlden.
- Att utforska och ta fram arbetssätt för att säkerställa att utvecklingsarbetet inom myndighetssamverkan bidrar till jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

Bilaga 2

Projektet "Strengthening the Governance of the Swedish Skills System"

MSV (med Arbetsförmedlingen som projektägare) har beviljats expertstöd från EU:s reformstödsprogram TSI (Technical Support Instrument, DG Reform) för att stärka "Governance of the Swedish Skills System" (styrning, samverkan, förvaltning av KLL i Sverige).

- Projektid: Juli 2023 – januari 2025.
- Budget: 500 000 Euro.
- OECD levererar expertstödet
- Expertstödet innehåller: Nulägesanalys, "European best practice", datainfrastruktur/dataområden, rekommendationer för stärkt kompetensförsörjning i Sverige.
- <https://www.oecd.org/en/about/programmes/dg-reform/strengthening-the-governance-of-the-swedish-skills-system.html>

Bilaga 3

