

2019-05-15
Ingela Bäckström
DNR: MIUN 2018/1741



Slutrapport ”Resultatstyrning för medborgarnytta”

Ett samverkansprojekt mellan Sundsvalls kommun och
Kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet

En förstudie under perioden 2018-09-01—2019-03-01

Innehållsförteckning

Bakgrund	2
Genomförande	3
Planeringsmöte	3
Basmätning	3
Utveckling av modell för resultatsamtal.....	4
Utvärdering av genomförande av resultatsamtal	7
Resultat.....	7
Basmätning	7
Utvecklad modell för genomförande av resultatsamtal	7
Koppling forskningsfrågor.....	9
Avslutande reflektioner	10
Bilagor	

Bakgrund

Sundsvalls kommun hade påbörjat sitt arbete att utveckla sin styrmodell mot ett ökat fokus på resultatstyrning. Detta innebar att styrningsåtgärder ska bygga på analyser av faktiska, uppnådda resultat hos medborgaren/brukaren. Kommunen hade som mål att genom förenkling, tydlighet och bra analyser nå en bättre resultatstyrning där samtal om verksamhetens resultat är ett viktigt verktyg. Tillsammans med ämnet Kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet (Miun) sökte därför kommunen en förstudie med syfte att undersöka vilka arbetssätt för resultatstyrning som kan påverka organisationskulturen och värdeskapandet till medborgare/brukare. Med resultatstyrning avses ett styrningssätt som bidrar till att producera ökat värdeskapande för medborgare/brukare. För att uppnå ökat värde för medborgare och brukare sågs behovet av ett nytt arbetssätt för dialog kring resultat mellan politiker och tjänstemän, där styrningen utgår från faktiska, uppnådda effekter hos sundsvallsborna.

Syftet med förstudien var att utöka och förstärka arbetssättet med resultatstyrningen i Sundsvalls kommun. Målet var att ta fram en prototyp på en kvalitetssäkrad, vetenskapligt validerad dialogmodell.

Från Miun har följande forskare från Kvalitetsteknik deltagit: Anna Mårtensson, Christer Hedlund, Pernilla Ingelsson och Ingela Bäckström. Från Sundsvalls Kommun har Karin Nyman och Leena Utterström deltagit.

Följande övergripande forskningsfråga har följt projektet: *hur kan en kommunal verksamhet utvecklas utifrån medborgar-/brukarfokus med resultatstyrning som arbetssätt?*

Denna fråga konkretiserades i följande frågor:

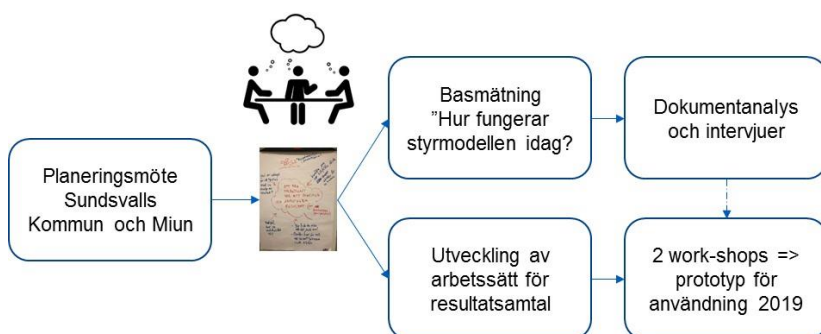
1. Hur kan en kommunal verksamhet utvecklas utifrån medborgar-/brukarfokus med resultatstyrning som arbetssätt?
2. Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna analysera resultaten?
3. Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna skapa förståelse för medborgarnytta?
4. Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna analysera resultaten och skapa förståelse för medborgarnytta hos både medarbetare och politiker?
5. Vilken kvalitetskultur finns idag och vilka delar behöver vi utveckla för att kunna uppnå en framgångsrik resultatstyrning med medborgar-/brukarfokus?

Genomförande

Förstudien har genomförts under perioden 1 september 2018 till den 1 mars 2019. Projektet startade med ett planeringsmöte den 30/8 2018 då även en övergripande planering av projektet gjordes, se Figur 1. Vid planeringsmötet bokades datum för genomförande av workshops där personer (personal och politiker) från olika delar av verksamheten inom Sundsvalls kommun skulle delta. Den 17 januari 2019 deltog projektmedlemmarna på SKL:s konferens i Stockholm, *Tillit i Styrning* där även resultatet presenterades. Däremellan har projektmedlemmarna träffats för flera avstämningar via Skype och fysiska träffar samt konkret arbetat med förberedelse inför workshops och sammanställning av utvärderingar från workshops etc. mellan avstämningsmötena. Även om projektet avslutas formellt den 1 mars träffades projektgruppen den 5 mars och 11 mars 2019. Projektet genomförande och resultat presenterades vid "Stormötet" mellan Sundsvalls kommun och Miun den 4 april 2019.

Planeringsmöte

Den 30 augusti 2018 träffades representanter från Miun och Sundsvalls kommun för att planera genomförandet av förstudien. Vid mötet beslutades att två parallella aktiviteter skulle genomföras. En basmätning för att ta reda på hur verksamheten ser på och beskriver resultatstyrningen samt ett antal workshops för att ta fram modell för att genomföra resultatsamtal.



Figur 1. Process för framtagandet av modell för resultatsamtal.

Basmätning

För att öka förståelsen för den nuvarande styrmodellen och för att kunna se effekter av den nya modellen för resultatsamtal behövdes en basmätning. De metoder som valdes för basmätningen var dokumentanalys och intervjuer.

Dokumentanalys

Dokumentanalys dvs genomläsning och jämförelser, gjordes för att öka projektgruppens förståelse för hur kommunens styrmodell finns dokumenterad i officiella skrivelser och styrdokument samt hur den framställs och presenteras på kommunens hemsida. De granskade dokumenten var dokument som valdes ut av projektmedlemmarna från Sundsvalls kommun. Därutöver analyserades delar av kommunens hemsida tex. "Vår styrmodell". Styrmodellen är beskriven utifrån 2012 års revision men delar av 2010 finns fortfarande kvar.

Intervjuer

Tillsammans i projektgruppen skapades en intervjuguide, se Bilaga 1. Lämpliga respondenter valdes ut av projektgruppens representanter från Sundsvalls kommun som även tillfrågade dem om de ville medverka. Totalt intervjuades 6 personer med olika ledande befattningar från olika delar av verksamheten. Intervjuernas syfte var att få en uppfattning om hur den nuvarande styrmodellen för Sundsvalls kommun upplevs fungera. Frågorna bestod av tre öppna frågor och 10 frågor som skulle skattas på en sjugradig skala. Intervjuerna genomfördes av representanter från Miun som ingick i projektgruppen och skedde via Skype eller telefon. Anteckningar gjordes under pågående intervjuer och när texten renskrivits fick respondenterna läsa och godkänna dem. I några fall gjordes justeringar av respondenterna.

Utveckling av modell för resultatsamtal

Enligt plan genomfördes två workshops med personal och politiker från Sundsvalls kommun. Genomförandet skedde i två steg, se nedan, där syftet var att dels få så bra underlag som möjligt till själva modellen för resultatsamtal dels för att förankra arbetet i verksamheten.

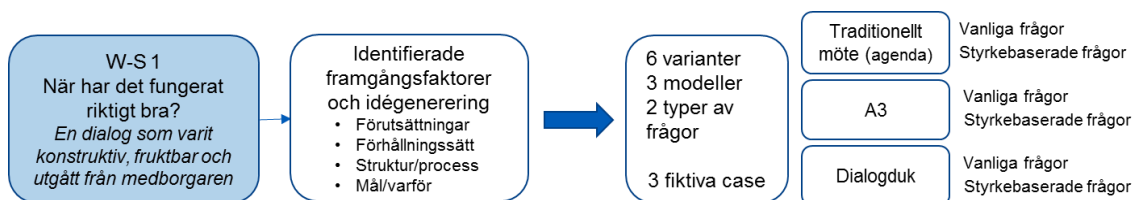
Steg 1

Till den första workshopen gick inbjudan ut till förvaltningschefer samt till kvalitetsnätverket och ekonomerna. Totalt deltog 30 tjänstepersoner. Denna workshop hade till syfte att identifiera framgångsfaktorer för ett konstruktivt resultatsamtal som tar sin utgångspunkt i medborgaren samt ta fram konkreta förslag på hur dessa skulle kunna förverkligas. Resultatet från workshop 1 blev tillsammans med resultatet från intervjuerna input till projektgruppens arbete att ta fram ett antal prototyper på modeller för ett nytt sätt att genomföra resultatsamtal. Dessa modeller testades sedan i workshop 2.

Totalt landade projektgruppen i tre olika modeller varav samtliga tre testades i två olika varianter. Modellerna som testades i workshop 2 var: traditionellt möte, A3¹ och

¹ A3 är ett systematiskt tanke- och arbetssätt för problemlösning i A3 format, se bla. Lean management – med hjälp av A3-analyser, John Shook.

dialogduk². De två olika varianterna som respektive modell testades i var: 1 - klassiska neutrala frågor, 2 – frågor med styrkebaserade inslag. Utöver modellerna togs även tre fiktiva resultatscenarion fram som skulle fungera som underlag inför workshop 2. De tre fiktiva resultatscenarion var Grundskola, Hemtjänst och Origoparken. Översiktlig beskrivning ses i Figur 2.



Figur 2. Översiktlig beskrivning av steg 1.

Steg 2

Vid den andra workshopen deltog 21 tjänstepersoner och 7 politiker. Inbjudan gick ut till alla som var eller ville vara med vid workshop 1 samt politikerna i kommunstyrelsens finansutskott (ordinarie och ersättare). Vid detta tillfälle fick deltagarna testa de framtagna modellerna enligt ett schema, se Tabell 1. Modellerna utvärderades kontinuerligt under workshopen både i grupp och individuellt, mallen för utvärdering ses i Bilaga 2.

Dialog Modell	A3 fm	A3 em	Dialog-duk fm	Dialog-duk em	Agenda fm	Agenda em
Observatör	Anna		Ingela		Pernilla	
Case	Grundskola	Grundskola	Hemtjänst	Hemtjänst	Origoparken	Origoparken
Frågor	Vanliga	AI	Vanliga	AI	Vanliga	AI
Grupp	1	3	2	1	3	2

Tabell 1. Testschema vid workshop 2. AI – Appreciative Inquiry, i detta sammanhang även benämnt styrkebaserad.

Vid slutet av workshop 2 genomfördes en gruppreflektion över hur testgrupperna hade fördelat den totala tiden i sina diskussioner. De områden som fördelning av tid delades in i var: Medborgare/Brukare, Medarbetare, Process och verksamhet, Ekonomi samt Övrigt. Reflektionsmallen ses i Figur 3. Deltagarna fick även reflektera över vad de definitivt tyckte ska vara med, kanske ska vara med och definitivt inte ska vara med i kommande modell för resultatsamtal. En översiktlig beskrivning av steg 2 ses i Figur 4 innehållande genomförande och resultat från utvärderingarna och workshop 2.

² Dialogduken är ett verktyg i A1 format som stimulerar till dialog och reflektion.

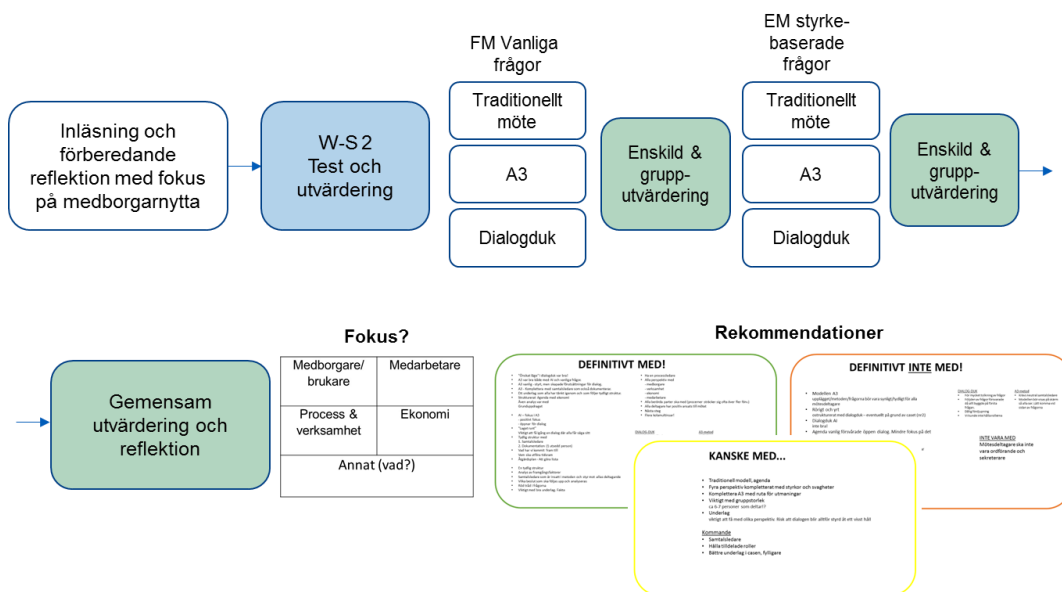
Vi ska belysa resultat ur fyra perspektiv

Grupp och metod: _____

Utgå ifrån de diskussioner som förts under testet och fundera på:
 I vilken omfattning har ni fokuserat på de 4 perspektiven eller har tiden lagts på annat? Hur blev tiden fördelad?
 Diskutera och kom överens om hur ni vill fördela 100%.

Medborgare/brukare	Medarbetare
Process & verksamhet	Ekonomi
Annat (vad?)	

Figur 3. Reflektionsmall – Vi ska belysa resultat ur fyra perspektiv.



Figur 4. Översiktlig beskrivning av steg 2.

Efter genomförandet av workshop 2 analyserades samtliga utvärderingar av projektgruppen vilket resulterade i att en modell valdes ut och anpassades. Denna modell diskuterades därefter gemensamt med projektgruppen, kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören. Output från samtalet blev ytterligare anpassning av modellen innan test i "skarpt läge" under början av 2019.

Utvärdering av genomförande av resultatsamtal

Efter genomförda resultatsamtal fick deltagarna fylla i en utvärdering, samma som användes vid utvärdering under workshop 2. Utöver utvärderingen genomförde projektmedlemmarna från Sundsvalls kommun samtal med 9 personer som använt modellen.

Resultat

Basmätning

Resultatet av basmätningen redovisas nedan under de två olika metoderna dokumentanalys och intervjuer.

Dokumentanalys

Resultat från dokumentanalysen visar på svag koppling mellan Kommunstyrelsens reglementen och skrivelser på hemsidan om Styrmodellen. Resultatet indikerar på att det inte finns en enhetlig tolkning av nuvarande styrmodell.

Intervjuer

Resultaten från intervjuerna beaktades när projektmedlemmarna planerade de två workshopparna och när den slutgiltiga modellen för resultatsamtal togs fram. Tanken är också att resultaten från intervjuerna ska kunna vara underlag för jämförelse med utvärderingarna av den nya styrmodellen inklusive modellen för resultatsamtal. Detta kommer inte att göras i detta projekt.

Utvecklad modell för genomförande av resultatsamtal

Efter genomförande av de två workshopparna, de utvärderingar som genomfördes samt avstämning med kommunstyrelsens ordförande och kommundirektör utvecklades modellen för resultatsamtal. Själva modellen innefattar beskrivning av vilka underlag som skall läsas och reflekteras över innan själva resultatsamtalet samt en samtalsmall att använda under själva resultatsamtalet dvs en A3:a med inslag av styrkebaserade frågor (se bilaga 3).

Följande utgångspunkter framkom i de tidigare utvärderingarna och användes vid utvecklandet av denna modell:

- Tydliga förberedelser och förväntningar
- Gemensamt underlag
- "Styrande" struktur men öppna frågor och dokumentation
- Samtalsledare (roller)
- Styrkebaserade inslag
- "Laget runt"
- Tydlig dokumentation och nästa steg
- Helhetsperspektiv

Modellen för resultatsamtal har under februari och mars 2019 testats av Sundsvalls kommun vid dialoger mellan kommunledning och nämnderna. Samtalen har ägt rum under samma period som kommunens arbete med Årsredovisningen pågått. Som förberedelse inför samtalen ombads deltagarna att läsa texter ur nämndernas årsrapporter samt besvara några av frågorna som ingår i modellen. Samtalsmallen (A3:an) användes för att ge struktur och för dokumentation under samtalets gång. Efter samtalen har modellen utvärderats genom en skriftlig enkät samt personliga möten med 10 av deltagarna.

En summering av utvärderingarna och samtalen visar att de är övervägande positiva:

- Modellen har möjliggjort en ny typ av samtal och ett annat sätt att resonera, som inte skett tidigare. Det har blivit en mer öppen diskussion och mer fokus på "resultat/effekt för sundsvallsborna".
- Samtalen beskrivs som ärliga, givande och framåtsyftande.
- Den styrkebaserade ansatsen har varit en framgångsfaktor, och har gjort att man inte fastnat i "försvar" eller "bannor".
- Flera deltagare berättar att samtalen gett nya perspektiv och gemensamma aha-upplevelser.
- Samtalsmallen har gett struktur åt samtalen, och stött formulering av åtgärder för framtiden.

Detta kan bekräftas genom flera citat och påståenden från utvärderingen:

- Alla deltog på ett engagerat sätt och visade vilja och intresse för att förbättra arbetssätt och resultat.
- Det finns en risk att alla är lite försiktiga och lite för snälla. Viktigt att det, trots god stämning, ändå blir utmanande.
- Känslan är att det är ett seriöst försök att förbättra organisationen.
- Samtalsmallen gav bra ordning och reda.
- Jag är tveksam till att så mycket tid avsätts från alla inblandande.
- Bra med dialog, lämpligt med tajt grupp. (Vi var 4)
- Omfång och innehåll på underlagen inför mötet kan utvecklas.
- Jag upplevde att alla var lyhörda och att det fanns en vilja att resonera kring allas perspektiv/inspel.
- Bra med en mer öppen diskussion kring både verksamhetens resultat och de ekonomiska resultaten. Inte bara "bannor".
- Alla tog ett större helhetsansvar och perspektiv.
- Våra synpunkter kunde ges som aldrig tas upp i en traditionell rapport som enbart bygger på siffror.

Nya samtal planeras redan nu under 2019, och utvärderingen har gett inspel till förbättringar inför nästa omgång.

Koppling forskningsfrågor

Genom projektet hade vi med oss följande övergripande forskningsfråga: *hur kan en kommunal verksamhet utvecklas utifrån medborgar-/brukarfokus med resultatstyrning som arbetssätt?* Dessa konkretiserades i följande frågor:

1. Hur kan en kommunal verksamhet utvecklas utifrån medborgar-/brukarfokus med resultatstyrning som arbetssätt?
2. Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna analysera resultaten?
3. Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna skapa förståelse för medborgarnytta?
4. Vilka konkreta arbetssätt behöver utvecklas för att organisationen ska kunna analysera resultaten och skapa förståelse för medborgarnytta hos både medarbetare och politiker?
5. Vilken kvalitetskultur finns idag och vilka delar behöver vi utveckla för att kunna uppnå en framgångsrik resultatstyrning med medborgar-/brukarfokus?

Forskningsfrågorna 1-4 kan sägas besvarade genom de aktiviteter och workshops som är genomförda i projektet tillsammans med det resultat vi redovisat under resultatdelen. Dessa arbetssätt kan andra kommunala verksamheter använda sig av för att utveckla sin resultatstyrning och sin organisation utifrån medborgarfokus. För att få svar på forskningsfråga 5 var det tänkt att en enkät som mäter kvalitetskulturen skulle användas både i början av projektet och i slutet av projektet. Detta prioriterades bort i ett inledande skede och ersattes med dokumentanalyser och intervjuer.

Forskningen i projektet har lett till konkret samhällsnytta och ett vetenskapligt konferensbidrag som är inskickat till den internationella konferensen QMOD <https://www.ism.lu.se/en/qmod/22nd-qmod-conference> och ska presenteras i Krakow i oktober.

Avslutande reflektioner

Både syftet och målet med förstudien anses vara uppfyllda genom den utvecklade modellen för genomförande av resultatsamtal med tillhörande A3:a med inslag av styrkebaserade frågor som används i skarpt läge 2019, se Bilaga 3.

För Sundsvalls kommun är resultatsamtalen en viktig pusselbit i styr- och ledningsmodellen, eftersom samtalen stödjer två av de centrala delarna i styrmodellen: *dialog för helhetssyn* samt *styrning med fokus på resultat och effekter för sundsvallsborna*. Samarbetet mellan Miun och Sundsvalls kommun har fungerat bra och varit givande, utvecklande, lärorikt och roligt för båda parter. Det har lett till att på ett systematiskt sätt använda kvalitativa metoder för att utforma modellen för resultatsamtal. Genom att bjuda in till delaktighet och medskapande tidigt i processen är modellen väl grundad i kommunen.

Den första "skarpa" omgången av resultatsamtal mellan kommunledning och nämnder/förvaltningar har fallit väl ut. Konkret nytta har skapats i form av "en ny typ av samtal som inte funnits tidigare", för att citera en av deltagarna. Allt eftersom fler samtal genomförs, är förhoppningen att de ska medverka till ett ökat fokus på *resultat för sundsvallsborna* på alla nivåer i organisationen.

Trots att det endast var förstudie är projektets resultat omfattande och används i skarpt läge där det även är tänkt att användas framgent. Det kan dock konstaterats att forskarna lagt mer tid än budgeterat men å andra sidan kan utvecklingen av modellen användas i framtida forsknings- och utbildningsinsatser.

Projektgruppen kan konstatera att förstudien har levererat vad den lovat enligt ansökan och att de flesta av de planerade aktiviteterna har genomförts inom projektiden. Aktiviteten med att undersöka kommande finansieringsmöjligheter för fortsatt projekt samt skriva ansökan har påbörjats och projektgruppen kommer att fortsätta arbetet med detta den 4 april 2019. Detta är en konsekvens av att övriga aktiviteter tagit mer tid i anspråk än beräknat.

Bilaga 1

Intervjuguide Förstudie Sundsvalls Kommun

Utvalda personer i olika delar av organisationen intervjuas för att få en förståelse hur den nuvarande styrmodellen för Sundsvalls kommunkoncern fungerar idag dvs hur den upplevs fungera.

Introduktion

- Presentera dig
- Berätta att den här intervjun är en del av ett projekt i samarbete mellan Mittuniversitetet och Sundsvalls kommun. Att vi försöker gör en kartläggning av kommunens nuvarande styrmodell för att ta reda på hur den faktiskt fungerar och upplevs idag. (*Om intervjupersonen är osäker: Med "nuvarande styrmodell" menas här den så kallade "MRP-modellen" för målstyrning som funnits sedan 2007.*)

Frågor

- Hur är styrmodellen dokumenterad?
- Hur uppfattas den av dig och din avdelning (eller motsvarande)
- Hur används den i praktiken?

Förenkling, Helhetssyn och tydlighet. (Resultatstyrning ska göras möjligt. Utgångspunkten är grunduppdraget. Tillitsdelegationen.)

Skatta följande påståenden på en skala 1-7, där 1 är håller inte alls med och 7 håller helt med

Sundsvalls kommuns styrmodell:

1-----7

1. ...är enkel
2. ... är lätt att förstå
3. ... förenklar styrningen (för mig i min roll)
4. ... hjälper mig att förstå helheten
5. ... Visar hur de olika delarna i kommunens verksamheter samverkar
6. ... tar hänsyn till alla aspekter som påverkar styrningen? (Är modellen komplett?)
7. ... tydliggör mitt/vårt bidrag till kommunens resultat
8. ... hjälper oss att prioritera i vardagen (vad vi ska fokusera på)
9. ... har fokus på medborgarnytta
10. ... visar sambandet mellan genomförda aktiviteter och medborgarnytta

Bilaga 2

Individuell slutreflektion

Din roll:
Metod: A3
Bidrog metoden till ökad förståelse och tydliggörande av förväntningar och resultat? Beskriv på vilket sätt. Om inte vad saknades?
Fick alla komma till tals? Blev alla delaktiga och engagerade? Reflektera och kommentera.
Togs allas åsikter och synpunkter tillvara? Kommentera. Var det något du lyfte som inte kom med? I så fall vad?
Hur användbar upplever du att dokumentationen blev med metoden? Kommer den att vara ett stöd för verksamheten?
Var tiden rätt disponerad i mallen? Om inte vad behöver ändras?
Vad var bra respektive mindre bra med metoden? Saknade du något? I så fall vad?
Övriga kommentarer

Bilaga 3

Övriga anteckningar vid behov:



Underlag för samtal

- Syftet med mötet är att skapa tydlighet och förståelse kring resultat, utmaningar och förväntningar.
- En förutsättning för att uppnå syftet är att alla medverkande har satt sig in i underlagen inför mötet och förberett input.
- Samtalsledare och en person som antecknar är utsedd innan mötet samt att denna mall är utskriven till samtliga deltagare.
- Under mötet förs anteckningarna i denna mall synligt för alla.
- Tänk på att disponera tiden och hålla fokus.

Upplägg:


1. Kort presentation av upplägg och medverkande så alla får en bild av varför vi är här och vad vi förväntas uppnå.
2. DÅTID - Bakgrund, beskrivning av läget syftar till att skapa en gemensam bild av vad som har hänt under verksamhetsåret och som är till nytta för Sundsvallsbon och vilka resultat som är viktiga att ta med i fortsatt reflektion och analys.
3. NUTID - Reflektion och analys av läget syftar till att utifrån de resultat som lyfts upp diskutera vad de "säger oss". Vad får de för konsekvenser och vad vi kan göra för att arbeta vidare.
4. FRAMTID – Syftet med denna punkt är dels att få tänka fritt och "drömma" om hur vi vill att området ska utvecklas och dels komma överens om vilka steg vi kan ta för att närma oss det vi vill uppnå.

Regler för mötet

- Var förberedd
- Börja i tid och avsluta i tid
- Respekt och kreativitet
- Se till att alla kommer till tals
- Se till att alla synpunkter tas till vara
- Stäng av mobilen
- Fokusera på resultat och analys, inte hitta lösningar

The image shows a screenshot of the 'Underlag för resultatamtal' form. It is a table with four main sections: 1. Förutsättningar och medverkande (5 min), 2. Bakgrund, beskrivning av läget (20 min), 3. Reflektion och analys av läget (40 min), and 4. Framtida utveckling (20 min). Blue arrows are drawn over the form, starting from section 2, pointing down to section 3, and then from section 3, pointing down to section 4. The numbers 2, 3, and 4 are also written in large blue font next to their respective sections.

Bilaga 3

		Samtalsmall Tema: _____		Datum: Tid:	
1. Förutsättningar och medverkande? Namn och roll. 5 min Gå igenom upplägget för mötet samt gör en presentationsrunda (notera närvarande i rutan):		3. Reflektion och analys av läget. 45 min Med de listade resultaten från bakgrunden som utgångspunkt diskutera följande frågor: <ul style="list-style-type: none"> • Vad säger resultaten oss utifrån våra respektive uppdrag, vilka styrkor kan vi identifiera? • Vad kan vi göra för att ytterligare stärka de positiva resultaten? • Har vi helhetsbilden? Saknar vi någon information för att förstå verksamheten och kunna ta kloka beslut? 			
2. Bakgrund, beskrivning av nuläge. 20 min A) Vilka resultat visar på nytta för Sundsvallsbon och vad grundar du det på (dvs motivera ditt svar)? Gå "laget runt" och anteckna vad var och en tagit med sig från den förberedande uppgiften.					
Det här visar på nyttadärför att:		4. I de bästa av alla världar och nästa steg 15 min A) Om vi tillsammans får tre önskningar för hur värdet för Sundsvallsbon (relaterat till området) ska vidareutvecklas, vilka skulle de vara? Gå laget runt (var och en får en (1) önskning) och kom överens om max tre önskningar.	
B) Vilka andra resultat kan vi se? 10 min Har vi identifierat några andra särskilt viktiga resultat som vi vill lyfta?		Vi skulle vilja...			
Andra resultat jag vill lyfta..		...därför att:		B) Med tidigare diskussioner som utgångspunkt läge: hur går vi vidare? Konkreta aktiviteter som ska genomföras? Hur kommunicerar vi resultatet av samtalet? 15 min	
				Vad	
				Vem/vilka	
				När	