

Mittuniversitetet Campus Östersund
Institutionen för teknik, fysik och matematik

Handledare: Magnus Svensson

Ökad effektivitet med kunden i centrum

En studie av värderingar inom offensiv kvalitetsutveckling
hos sex utvalda myndigheter

Magisterprogram med inriktning mot Kvalitet
och Ledarskapsutveckling
VT 2008

Författare: Lilly-Mari Sten

Abstrakt

Idag ställs myndigheter i Sverige inför allt större krav när det gäller effektivisering och medborgarvänlighet. Med hjälp av modern teknik och andra insatser vill regeringen nu skapa en modern, effektiv och enkel förvaltning, som utgår från medborgarnas och företagens behov. Målet inom teorin om offensiv kvalitetsutveckling är ökad kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång och innebär således att kunden sätts i centrum samtidigt som effektivisering ska ske. Offensiv kvalitetsutveckling kan ses som ett system bestående av värderingar, arbetsätt och verktyg. Syftet med denna uppsats var att beskriva hur myndigheter idag arbetar enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. För att ta reda på hur myndigheterna arbetade, intervjuades elva personer från sex olika myndigheter. Resultatet visade att de undersökta myndigheterna till viss del arbetade utifrån värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling, men att det fanns områden som borde förbättras. Dessa områden var att kartlägga och identifiera kundbehov, att studera hur beslutsunderlag kan tas fram, att arbeta med processorientering, att arbeta med uppföljning och då specifikt effektuppföljning samt att utveckla ledningsstrategier för förbättringsarbete.

Abstract

Today authorities in Sweden are faced with a view to increasing demands in terms of efficiency and citizens. With the assistance of modern technology and other efforts the government now wants to create a modern, efficient and simple administration, which is based on citizens and business needs. The goal in the theory of Total Quality Management is improved customer satisfaction with lower resource use and thus implies that the customer is placed at the heart while streamlining will be done. Total Quality Management can be seen as a system of values, approaches and tools. The aim of this thesis was to describe how the authorities now work on the values in Total Quality Management. To find out how the authorities worked, interviews with eleven people from six different authorities were made. The results showed that the investigated authorities to some parts worked on the basis of values in Total Quality Management, but that there were areas that should be improved. These areas were to map and identify customer needs, to study how to develop basis for decisions, to work with process orientation, to work on the follow-up and then specifically follow-up of effects and also to develop managerial approach for improvement.

Förord

Denna uppsats är ett avslutande moment i en tvåårig fortsättningsutbildning inom kvalitet och ledarskapsutveckling. Utbildningen leds av Mittuniversitetet och har skett på distans.

Arbetet med den här uppsatsen har varit både spännande och intressant och jag har lärt mig mycket på vägen. Syftet med uppsatsen var att beskriva hur myndigheter idag arbetar enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Jag tror och hoppas att jag med denna uppsats har uppnått detta mål.

Jag vill nu ta tillfället i akt att varmt tacka alla som bidragit och deltagit till framtagandet av denna uppsats. Främst vill jag tacka min handledare Magnus Svensson och min kontaktperson, Hans Ekstål vid Bolagsverket, som stöttat mig med råd och vägledning. Jag vill även tacka Peter Arvidsson, Tullverket, Patrik Stridh, CSN, Solveig Grelsson, CSN, Magnus Wallström, Skatteverket, Maria Inghamn, Vägverket, Maria Banck, Vägverket, Ulrika Rolfsdotter, Vägverket, Hans Brännlund, SPV, Torbjörn Sundgren, SPV, Carina Söderholm, Bolagsverket samt Hans Ekstål, Bolagsverket som engagerat svarat på mina intervjufrågor.

Jag vill även tacka mina nära och kära som haft tålamod med all tid jag tillbringat vid min dator.

Sundsvall, juni 2008

Lilly-Mari Sten

Innehåll

INLEDNING	1
BAKGRUND	1
PROBLEMDISKUSSION.....	1
SYFTE.....	2
FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
TEORETISK REFERENSRAM	3
KVALITETSBEGREPPET	3
KVALITETSUTVECKLINGENS HISTORIA	3
TOTAL QUALITY MANAGEMENT OCH OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING.....	4
<i>Verktyg</i>	5
<i>Arbetsätt</i>	5
<i>Värderingar</i>	5
Sätt kunderna i centrum	6
Kundtillfredsställelse och kundbehov	6
Basera beslut på fakta	8
Arbeta med processer	9
Arbeta ständigt med förbättringar	10
Skapa förutsättningar för delaktighet.....	12
Ledningens engagemang	12
METOD	13
FÖRFÖRSTÅELSE	13
PERSPEKTIV	13
VETENSKAPLIGA UTGÅNGSPUNKTER	13
<i>Vetenskapligt förhållningssätt</i>	13
<i>Induktion, deduktion och abduktion</i>	14
PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
<i>Sekundärkällor</i>	15
<i>Val av deltagare</i>	15
<i>Intervjuguide</i>	15
<i>Förberedelser inför intervjuer</i>	16
<i>Tillvägagångssätt vid intervjuer</i>	16
<i>Bearbetning och tolkning</i>	16
BORTFALLSANALYS.....	17
VALIDITET	17
RELIABILITET.....	17
GENERALISERBARHET	18
PRESENTATION AV DE UNDERSÖKTA MYNDIGHETERNA	19
BOLAGSVERKET	19
CENTRALA STUDIESTÖDSNÄMNDEN - CSN.....	19
SKATTEVERKET	20
STATENS PENSIONSVERK - SPV	20
TULLVERKET	20
VÄGVERKET.....	21
RESULTAT OCH ANALYS	22
SÄTT KUNDERNA I CENTRUM.....	22
<i>Befintliga kunder</i>	22
<i>Nya kunder</i>	22
<i>Kundtillfredsställelse, kundbehov och kvalitetsdimensioner</i>	23
Kundtillfredsställelse	23
Kundbehov.....	24

Kvalitetsdimensioner	24
BASERA BESLUT PÅ FAKTA	25
<i>Beslutsunderlag</i>	25
ARBETA MED PROCESSER	26
<i>Helhetsperspektiv och processtänkande</i>	26
<i>Samverkan idag och i framtiden</i>	27
<i>Intern och extern effektivitet</i>	27
ARBETA STÄNDIGT MED FÖRBÄTTRINGAR	28
<i>Modeller och metodik</i>	28
<i>Planera förbättringar</i>	29
<i>Göra förbättringar</i>	30
<i>Studera förbättringar</i>	30
<i>Lära av förbättringar</i>	32
SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELAKTIGHET	32
<i>Delaktighet och engagemang</i>	32
LEDNINGENS ENGAGEMANG	33
<i>Ledningens engagemang och roll i kvalitetsarbete</i>	33
DISKUSSION	35
RESULTATDISKUSSION	35
<i>Hur arbetar de utvalda myndigheterna idag enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling?</i> 35	
<i>Hur kan de utvalda myndigheterna bli skickligare på att arbeta enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling?</i>	35
METODDISKUSSION	36
SLUTSATSER	37
<i>Sätt kunderna i centrum</i>	37
<i>Basera beslut på fakta</i>	37
<i>Arbeta med processer</i>	37
<i>Arbeta ständigt med förbättringar – PDSA</i>	38
<i>Skapa förutsättningar för delaktighet</i>	38
<i>Ledningens engagemang</i>	38
<i>Allmän slutsats</i>	38
REKOMMENDATIONER.....	38
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	39
REFERENSER.....	40

Bilagor

- BILAGA 1: Intervjuguide
- BILAGA 2: Intervjusvar

Figurförteckning

FIGUR 1: KVALITETSUTVECKLINGENS OLIKA FASER (BERGMAN & KLEFSJÖ, 2006).....	4
FIGUR 2: OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING SOM ETT LEDNINGSSYSTEM. EGEN BEARBETNING MED INSPIRATION FRÅN BERGMAN & KLEFSJÖ (2006).	4
FIGUR 3: HÖRNSTENSMODELLEN. EGEN BEARBETNING MED INSPIRATION FRÅN BERGMAN & KLEFSJÖ (2006).	6
FIGUR 4: KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE SKAPAS GENOM ATT KUNDENS OMEDVETNA, UTTALADE OCH UNDERFÖRSTÅDDA BEHOV UPPFYLLS (BERGMAN & KLEFSJÖ, 2006).	7
FIGUR 5: INTERN/INRE OCH EXTERN/YTTRE EFFEKTIVITET. EGEN BEARBETNING MED INSPIRATION FRÅN CTO (2008).....	10
FIGUR 6: FÖRBÄTTRINGSSCYKELN. EGEN BEARBETNING MED INSPIRATION FRÅN BERGMAN & KLEFSJÖ (2006).	11
FIGUR 7: ANALYSMODELL. EGEN BEARBETNING.	17

Tabellförteckning

TABELL 1: FASER I OLIKA UTVECKLINGSMODELLER. EGEN BEARBETNING.	29
---	----

Definitioner av begrepp

E-tjänster, elektroniska tjänster definieras i denna uppsats som tjänster som tagits fram och levereras med elektronisk kommunikation. E-tjänster innefattar i denna definition möjlighet att använda olika servicekanaler som telefonservice, callcenters, Internet och SMS, utöver möjligheten till personliga tjänster och brev (Regeringskansliet, SOU 2004:56, 2004; Regeringskansliet, SOU 2005:119,2005).

Förbättringsarbete: I uppsatsen används begreppen förbättringsarbete, kvalitetsarbete och utvecklingsarbete. Dessa begrepp ska ses som synonyma och tolkas utifrån betydelsen om ett arbete som sker för att förbättra och utveckla organisationens verksamhet.

Medborgarvänlighet: Målsättningen med e-förvaltningen är att förenkla för företag och enskilda att utträta och ta del av myndighetsärenden och effektivisera användningen av varje satsad skattekrona. Myndigheterna ska arbeta med mottot att det ska bli så enkelt som möjligt för så många som möjligt.

PEJL är en webbaserad modell för projektstyrning. Pejll-modellen utgör en tydlig process - från verksamhetens behov och strategier till uppföljningen av effekterna efter projektavslut. Modellen är generell dvs. fungerar för alla typer av projekt (PEJL, 2008).

PENG-modellen är en nyttovärderingsmodell som utvecklades 1997. Den ger ett underlag för beslut vid förbättrings- och utvecklingsarbete. Modellen är ett hjälpmedel för att identifiera och översätta nytta till ett konkret penningvärde (Pengmodellen, 2008).

PROPS är en projektstyrningsmodell som utvecklats av Ericsson. PROPS används av många företag i olika branscher, liksom av flera svenska myndigheter (PROPS, 2008).

RUP är en systemutvecklingsmodell för design och implementering av IT-system. RUP grundar sig på utvecklade och testade s. k. "bästa tillämpningar" i en iterativ utvecklingscykel. Tanken är att RUP ska skräddarsys så att det passar den enskilda organisationen och projektet (RUP, 2008).

Inledning

Bakgrund

I dagens samhälle har det blivit allt viktigare för myndigheter att förenkla för medborgare och företag att utträta och ta del av myndighetsärenden samt att effektivisera användningen av varje satsad skattekrona. För att möta omvärldens krav har regeringen beslutat om en förenkling och en effektivisering av myndigheter, som ska ske med hjälp av en utbyggd elektronisk förvaltning (e-förvaltning). En e-förvaltning som drar nytta av informations- och kommunikationsteknik, kombinerad med organisatoriska förändringar och nya kompetenser (Regeringskansliet, 2007).

I början av 2007 tillsatte regeringen en statssekreterargrupp för e-förvaltning. Målet för gruppens arbete var att stärka styrningen, för en mot myndigheterna, gemensam förvaltning samt att lägga grunden för en långsiktig ekonomisk utveckling där service till medborgare och företag skulle stå i centrum (Regeringskansliet, 2007). Statssekreterargruppen och kommun- och finansmarknadsminister Mats Odell utarbetade, under 2007, fram en handlingsplan. Handlingsplanen lades fram i januari 2008 och har som övergripande mål att det år 2010 ska vara så enkelt som möjligt för så många som möjligt att utöva sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter samt ta del av förvaltningens service. Där det är till fördel för medborgare och företagare samt där kvaliteten, säkerheten och produktiviteten kan höjas, ska myndigheterna samverka. Med detta tillvägagångssätt ska Sverige återta en ledande position inom området e-förvaltning.

Enligt handlingsplanen bör användarens behov alltid vara en viktig utgångspunkt i förvaltningens arbete (Regeringskansliet, 2008). I enlighet med Regeringskansliets utredning gällande e-tjänster åt alla, bör en utveckling mot ett ökat antal e-tjänster och e-tjänster med nytt innehåll bidra till att utveckla kvaliteten i myndigheternas verksamheter (SOU 2004:56). I handlingsplanen nämns att servicen till medborgare och företag skulle kunna förbättras om det fanns fler e-tjänster med samordnad information. Medborgare och företag bör kunna få vägledning och hjälp genom en enda kontakt när de behöver det. Medborgare och företag bör också kunna få samlad tillgång till individ- och företagsrelaterad information om pågående ärenden, till exempel om skatter, bidrag och studielån. Den här typen av tjänster förutsätter att förvaltningen samverkar över myndighetsgränserna och genom ett säkert utbyte av information. Inom EU föreskriver Tjänstedirektivet (Europaparlamentet, Rådets direktiv, 2006) att alla medlemmar i EU måste inrätta s.k. gemensamma kontaktpunkter dit tjänsteföretag kan vända sig för att skaffa sig den information och de tillstånd som de behöver för att kunna utöva sin verksamhet. Handlingsplanen verkar i riktning mot detta direktiv.

Problemdiskussion

Idag ser allt fler organisationer i såväl privat som offentlig verksamhet kvalitetsfrågor som en integrerad del av verksamheten. Ett sådant synsätt utgör grunden för Total Quality Management eller offensiv kvalitetsutveckling, som Bergman och Klefsjö (2006) benämner det. Med offensiv kvalitetsutveckling menar Bergman och Klefsjö att det handlar om att aktivt förändra och förbättra, och att kvalitetsarbete ska vara ständigt pågående, oavsett om det gäller varor eller tjänster.

Offensiv kvalitetsutveckling bygger på värderingar, arbetssätt och verktyg, som ska fungera som ett system där de olika delarna ska samverka för att ökad kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång ska uppnås. Offensiv kvalitetsutveckling ska vila på en kultur som har sin grund i de sex värderingarna (hornstenarna inom offensiv kvalitetsutveckling). Det är viktigt att dessa värderingar samverkar och att en helhetsbild skapas.

Ändamålet för Regeringskansliets handlingsplan kan jämföras med målet med offensiv kvalitetsutveckling, i den bemärkelsen att det i båda fallen handlar om effektivisering med kunden i centrum. De svenska myndigheterna måste enligt regeringen skapa en modern, effektiv och enkel e-förvaltning, i vilken användaren – kunden – ska sättas i centrum. Inom offensiv kvalitetsutveckling eftersträvas effektivisering i form av lägre resursåtgång och att kunden sätts i fokus. Bergman och Klefsjö (2006) definierar kunder som de som organisationer vill skapa värde åt. Medborgare och företag är de som myndigheterna i sin verksamhet vill skapa värde åt och som därför kan benämnas myndigheternas kunder.

Alla organisationer bör bedriva sin verksamhet effektivt. Det gäller såväl privata som offentliga organisationer. I Lag (1996:1059) om statsbudgeten finns ett krav att myndigheternas verksamhet ska bedrivas effektivt. Det förbättringsarbete som sker inom myndigheter idag ska leda till att dessa blir effektiva i form av bl.a. en hög grad av måluppfyllelse. Det är viktigt att skapa en gemensam kultur och gemensamma värderingar för hur förbättringsarbete ska ske så att myndigheterna blir effektiva och sätter kunden i centrum. Att arbeta med värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling kan vara ett sätt att göra det på.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur ett antal utvalda myndigheter idag arbetar enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Vidare är syftet att ta fram förslag på hur de utvalda myndigheterna kan arbeta mer framgångsrikt med offensiv kvalitetsutveckling.

Frågeställningar

Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur arbetar myndigheterna idag enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling?
- Hur kan myndigheterna bli skickligare på att arbeta enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling?

Teoretisk referensram

Kvalitetsbegreppet

Under de senaste årtiondena har intresset för kvalitet växt sig starkt i organisationer och i samhället i västvärlden. En orsak till det är framgångarna i den japanska industrin, under 1970- och 80-talet. För de japanska företagsledarna var kvalitet en strategisk fråga och under senare år har företag och organisationer i väst tagit sig an denna syn på kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2006).

Ordet kvalitet kommer från latinets *qualitas*, som betyder beskaffenhet (Bergman & Klefsjö, 2006). I meningen beskaffenhet används ordet kvalitet t.ex. i fråga om stålqualität i betydelsen stålsort. Men ordet kvalitet definieras på många olika sätt beroende på ändamål. Det finns en internationell definition av kvalitet som säger att kvalitet "är den grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav, dvs. behov eller förväntning som är angiven, i allmänhet underförstådd eller obligatorisk" (ISO 9000:2000). Denna definition är tämligen bred och omfattar såväl varor som tjänster. Den anger även att kunden kan ha omedvetna behov och förväntningar. Deming har en mer kundfokuserad definition av kvalitet. Han menar att "Quality should be aimed at the needs of the customer, present and future" (Deming, 1986 i Bergman & Klefsjö, 2006, s. 24). I denna definition betonas att det är kundens krav som ska vara målsättningen och att dessa kan ändras under tid. Bergman och Klefsjö (2006) redovisar en egen definition där också kunden lyfts in i kvalitetsbegreppet.

"Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar" (Bergman & Klefsjö, 2006, s. 24).

Med produkt menas i detta avseende både varor och tjänster eller en kombination av dessa. Bergman och Klefsjö menar också att det är viktigt att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar. Kan man överträffa kundens behov och förväntningar är det också möjligt att få lojala och återkommande kunder. När det gäller behov kan dessa vara medvetna för kunden eller omedvetna. Uppfyller man de omedvetna behoven kan en attraktiv kvalitet skapas som ofta leder till trogna kunder.

I denna uppsats definieras kvalitet i enlighet med Bergman och Klefsjö's (2006) definition.

Kvalitetsutvecklingens historia

Kvalitetsutvecklingen kan skildras på flera olika sätt. Ett sätt är att se kvalitetsutvecklingen utifrån fyra faser. Generellt kan man säga att kvalitetsutvecklingen under de senaste årtiondena medfört att allt större del av kvalitetsarbetet skett allt tidigare under produktframtagningen. Efter andra världskriget skapades ett behov av att förbättra effektiviteten vid massproduktionen i industrin. Detta gjordes genom kontroller och statistiska metoder av färdiga produkter. Denna era inom kvalitetsutvecklingen har därför fått namnet kvalitetskontroll (Sandholm, 2000). Under de senaste årtiondena har kvalitetskontrollen övergetts till förmån för kvalitetsstyrningen (Bergman & Klefsjö, 2006). Kvalitetsstyrningen innebar att man redan i produktionsprocessen försökte fånga upp tecken på felaktigheter. Kvalitetsstyrningen gjordes under produktionen. Under slutet av 1960-talet började ett annat koncept att växa sig starkare, nämligen kvalitetssäkring (Sandholm, 2000). Kvalitetssäkringen medförde att man redan innan produktionen satte igång med att skapa förutsättningar för att felaktigheter skulle kunna undvikas. Det kunde vara rutiner och tydlig ansvarsfördelning, som mynnade ut i ett kvalitetssystem. Kvalitetssäkringsfasen pågick till omkring i slutet av 1980-talet. Under 1990-talet blev det mer påtagligt, även i den offentliga sektorn, att kvalitetsarbete måste ske systematiskt och omfatta alla i organisationen. Dagens kvalitetsarbete

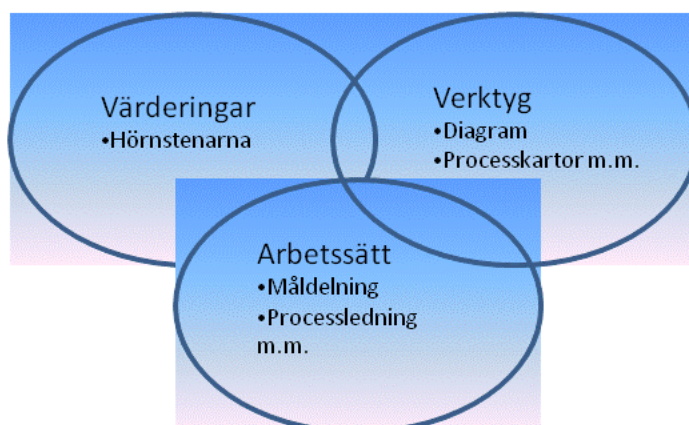
benämns enligt Bergman och Klefsjö (2006) kvalitetsutveckling och omfattar såväl kvalitetskontroll, kvalitetsstyrning och kvalitetssäkring. Kvalitetsutveckling är en integrerad del av organisationens verksamhet, med ständiga förbättringar som mål. Dale, Wiele och Iwaarden (2007) benämner detta sista steg Total Quality Management.



Figur 1: Kvalitetsutvecklingens olika faser (Bergman & Klefsjö, 2006).

Total Quality Management och offensiv kvalitetsutveckling

Total Quality Management innebär att alla i organisationen och i affärsprocesserna ska vara delaktiga i kvalitetsarbetet och att kundernas behov och förväntningar ska uppfyllas och helst överträffas. Bergman och Klefsjö (2006, s. 34) talar om Total Quality Management som att man "ständigt strävar efter att uppfylla och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete, där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer." Bergman och Klefsjö översätter Total Quality Management till offensiv kvalitetsutveckling. Enligt Bergman & Klefsjö (2006) innebär offensiv kvalitetsutveckling att man aktivt försöker förebygga, förändra och förbättra genom ett ständigt pågående kvalitetsarbete (Bergman & Klefsjö, 2006). Offensiv kvalitetsutveckling kan tolkas som ett ledningssystem (Bergman & Klefsjö, 2006; Hellsten & Klefsjö, 2000) bestående av värderingar, arbetssätt och verktyg. Systemets beståndsdelar ska ses som en helhet, där delarna är inbördes beroende av varandra (Hellsten & Klefsjö, 2000). Målet med systemet är ökad kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2006). Hellsten och Klefsjö (2000) menar att systemtanken gör att risken minskar för att endast vissa delar i organisationen väljs ut, utan att hänsyn tas till om värderingar stöds och om det finns fördelar för kulturen. Det är även viktigt att notera att systemet är att anse som ett öppet system, som hela tiden påverkas och samspelar med omvärlden. Förändringar i omvärlden kan exempelvis påverka värderingar som i sin tur påverkar arbetssätt och verktyg.



Figur 2: Offensiv kvalitetsutveckling som ett ledningssystem. Egen bearbetning med inspiration från Bergman & Klefsjö (2006).

Verktyg

I Japan har man ända sedan 1960-talet använt sig av verktyg för att kunna samla in och analysera data gällande kvalitetsförbättringar (Bergman & Klefsjö, 2006). Kauro Ishikawa var den person som arbetade fram de sju förbättringsverktygen. Dessa verktyg är;

- Datainsamling
- Paretodiagram
- Uppdelning
- Styrdiagram
- Histogram
- Ishikawadiagram
- Sambandsdiagram

De sju förbättringsverktygen är exempel på verktyg som kan användas och används vid förbättringsarbete. De är huvudsakligen avsedda för strukturering och analys av numerisk information. När det gäller strukturering och analys av verbal information är de sju ledningsverktygen till god hjälp (Bergman & Klefsjö, 2006) . Dessa verktyg är;

- Släktskapsdiagram
- Träddiagram
- Matrisdiagram
- Relationsdiagram
- Matrisdataanalys
- Processbeslutsdiagram
- Pildiagram.

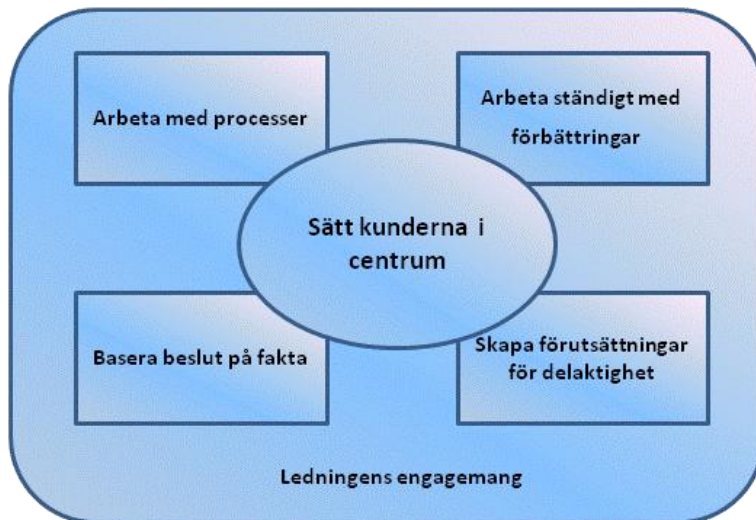
Arbetsätt

För att kunna använda verktygen behövs arbetsätt, dvs. en struktur för hur arbetet med kvalitetsförbättringar ska ske. Exempelvis kan fokusering på processer åstadkommas genom arbetsättet processledning. I arbetet med processledning behövs sedan verktyg för att kartlägga processer och för att mäta och styra dessa. Arbetsätt och verktyg bygger på en grundläggande värdering om att man i organisationen ska arbeta med processer. Det finns många olika sätt att arbeta på. Processledning, måldelning, kundcentrerad planering och benchmarking är några exempel.

Värderingar

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) ska arbetet med kvalitetsutveckling vila på en kultur som har sin bas i värderingar enligt hörnstensmodellen (se figur 1). Dessa värderingar är;

- Sätt kunderna i centrum
- Basera beslut på fakta
- Arbeta med processer
- Arbeta ständigt med förbättringar
- Skapa förutsättningar för delaktighet
- Ledningens engagemang



Figur 3: Hörnstensmodellen. Egen bearbetning med inspiration från Bergman & Klefsjö (2006).

När man arbetar med offensiv kvalitetsutveckling ska dessa värderingar (hörnstenar) samverka och arbetet bör ske utifrån ett helhetsperspektiv (Bergman & Klefsjö, 2006).

Sätt kunderna i centrum

Inom offensiv kvalitetsutveckling är det grundläggande att sätta kunderna i centrum. Kvalitet måste värderas av kunderna och ställas i relation till deras behov och förväntningar. Att sätta kunderna i centrum innebär att man aktivt tar reda på vad kunderna vill ha och sedan använder sig av denna kunskap vid utvecklingen av varor och tjänster. Det är dock inte alltid lätt att ta reda på vad kunderna vill ha. Ibland är de inte själva medvetna om sina behov.

Att sätta kunderna i centrum innebär att man ska fokusera såväl på de interna, som de externa kunderna. De interna kunderna utgörs av organisationernas medarbetare. För att medarbetarna ska göra ett bra arbete är det viktigt att deras behov och förväntningar uppfylls. Kvalitetsutveckling handlar till stor del om att medarbetarna ska känna sig nöjda med vad de åstadkommer och trivas på sitt arbete. Detta skapar i förlängningen möjligheter att få nöjda externa kunder (Bergman & Klefsjö, 2006).

Kundtillfredsställelse och kundbehov

Det är viktigt att förstå vad kundtillfredsställelse är och hur den skapas. Enligt Sörqvist (2004) beror kundtillfredsställelse på hur de förväntningar kunden har i förväg förhåller sig till den upplevelse kunden har av utfallet från den aktuella varan eller tjänsten. Kundtillfredsställelse är enligt Sörqvist (2000) och Söderlund (2000) en mental subjektiv upplevelse hos kunden som grundas på kundens uppfattning och upplevelse. Olika kunder kan uppfatta och uppleva lika situationer både lika och olika. Kundtillfredsställelse kan uppstå genom att kunder erhåller ett ökat värde som upplevs som positivt, men den kan även uppstå genom att en negativ situation återställs till ett neutralt läge. Sörqvist (2000) menar vidare att kundtillfredsställelse kan upplevas på olika nivåer, dels som specifik kundtillfredsställelse och dels som global kundtillfredsställelse. Med specifik kundtillfredsställelse menas kundtillfredsställelse med en varas eller tjänsts olika delar. Global kundtillfredsställelse är en sammanfattande upplevelse av den totala varan eller tjänsten. Kundtillfredsställelse kan även vara transaktionsspecifik eller ackumulerad (Sörqvist, 2000; Söderlund, 2000). Transaktionsspecifik kundtillfredsställelse innebär att kunden grundar sin bedömning av en enskild upplevelse, medan ackumulerad kundtillfredsställelse uppstår när kunden vid ett flertal tillfällen upprepat upplever sig nöjd. Kunder som vid upprepade tillfällen nyttjar en viss

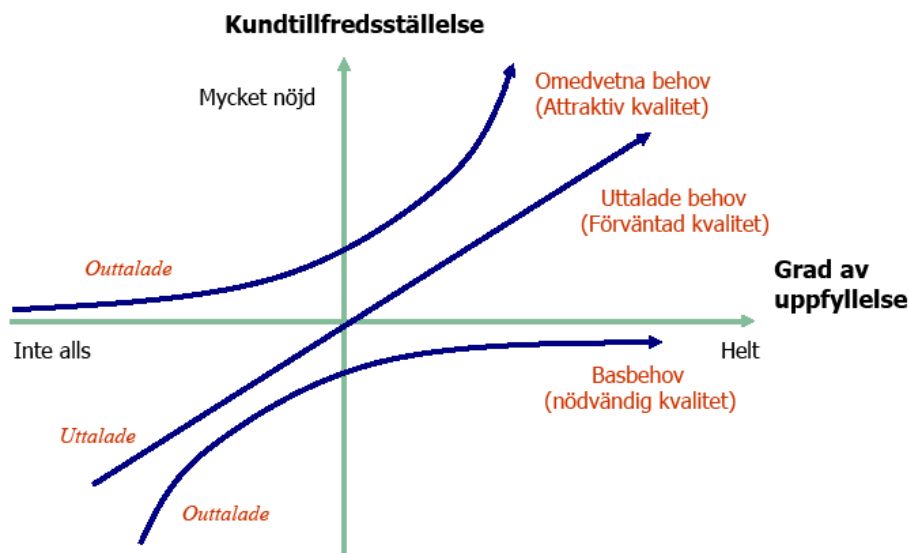
vara eller tjänst har därför en benägenhet att vara mindre påverkbara för eventuella tillfälliga förändringar hos varan eller tjänsten.

För att skapa en förståelse för hur kundtillfredsställelse genereras måste man identifiera de egenskaper eller parametrar på vilka kunden grundar sin bedömning. Dessa egenskaper benämns kvalitetsdimensioner (Bergman & Klefsjö, 2006). Ljungberg och Larsson (2001) redovisar de fem kvalitetsdimensioner som gäller för tjänstekvalitet och som ursprungligen tagits fram av Zeithaml, Parasuraman och Berry (1990).

- Påtaglighet – Fysiska faciliteter såsom utrustning, kommunikationsmaterial (broschyrer) och personalens framtoning.
- Pålitlighet – Förmåga att utföra tjänsten på ett pålitligt och korrekt sätt.
- Reaktionsnabbhet – villighet att hjälpa kunden och agera snabbt och beredvilligt.
- Försäkran – Sakkunskap hos och bemötande av personalen samt deras förmåga att inge tillit och förtroende.
- Empati – Omtanke och individualisering av tjänsten.

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är grunden för god tjänstekvalitet att möta eller överträffa kundens förväntningar. Förväntningarna påverkas av kundens behov och tidigare erfarenheter, men även av vad kunden fått veta om andra kunders upplevelser.

Hur tillfredsställd en kund blir med en vara eller en tjänst beror i hög grad på hur denna uppfyller kundens behov. En modell som beskriver kundens behov och den grad av kundtillfredsställelse som kunden upplever är Kanomodellen. Se figur 4.



Figur 4: Kundtillfredsställelse skapas genom att kundens omedvetna, uttalade och underförstådda behov uppfylls (Bergman & Klefsjö, 2006).

Modellen anger kundens behov utifrån att dessa är uttalade eller outtalade. En del behov är tydligt efterfrågade och uttalade från kunden. Kunden är medveten om dessa behov och upplever dem som viktiga. Dessa behov kan delges genom att tillfråga kunden. Uttalade behov finns ofta med när kravspecifikationer för utveckling av varor och tjänster utformas. Hur väl dessa behov uppfylls är proportionell med kundens upplevda tillfredsställelse. Ju bättre de uttalade behoven uppfylls desto nöjdare är kunden (Sörqvist, 2004).

Andra behov är av uttalad art. Det kan vara basbehov som kunden har, men som denne tar för givna. När man tillfrågar kunden kan de uttalade behoven vara så självklara att kunden inte kommer att tänka på dem. Om de uttalade basbehoven inte uppfylls skapar det dock ett missnöje hos kunden (Bergman & Klefsjö, 2006).

Det finns även omedvetna behov hos kunden. Dessa behov är också uttalade. Omedvetna behov som uppfylls ger kunden ett extra mervärde och därmed en stark känsla av tillfredsställelse. Uppfylls de omedvetna behoven kan det skapa konkurrensfördelar och kundlojalitet. Men för att kunna identifiera de kvalitetsdimensioner som ger överraskningseffekt och uppfyller de omedvetna behoven måste man ha ingående kännedom om sina kunder och deras vanor och önskemål (Bergman & Klefsjö, 2006).

Det är även viktigt att tänka på att kundens behov varierar över tiden och mellan olika situationer. Ett behov som tidigare varit omedvetet, men som uppfylls, blir snabbt ett uttalat behov. Ett sådant behov kan till och med bli ett underförstått behov. Ett exempel på detta är självstarten av en bil. På 1920-talet var detta ett omedvetet behov, på 1940-talet ett uttalat behov och nu är det en självklarhet.

Det samhälle som vi idag lever i präglas av en stark utveckling av teknologibaserade varor och tjänster. Parasuraman och Colby (2001) menar att kundernas beteende gentemot teknologiska produkter och traditionellt utbud skiljer sig avsevärt. Författarna kallar det nya synsättet på kunders beteende för teknologisk beredskap (technology readiness, TR). Teknologisk beredskap är en blandning av känslor, hopp, fruktan och frustration för teknologi. Den kan variera från individ och den kan förutsäga och förklara kunders respons till nya teknologier. Människors benägenhet att ta emot och använda nya teknologier för att uppnå egna mål i livet eller på arbetet bygger på en allmän känsla snarare än ett mått av kunskap.

I många fall är kundens behov av nya teknologiska lösningar uttalade och även okända för kunden. I dessa fall är det viktigt att företagen och organisationerna har en väl avvägd strategi för att bevisa fördelarna med den nya teknologin. Parasuraman och Colby (2001) menar att en kundfokuserad strategi, som innebär att teknik ska kunna användas av alla kunder, är viktig. Genom att vara kundfokuserad i sin utveckling, går företagen bortom att endast leverera rätt funktionalitet, de tar även med de mänskliga faktorerna i beräkningen. Kunder som känner sig obekväma med den nya tekniken upplever att de tappar kontrollen och de tenderar att tycka att teknik är komplicerat, obehagligt och osäkert att arbeta med. För att teknik ska upplevas som kundfokuserad måste den vara uppskattad, enkel och lätt att använda. Den ska även vara effektiv, dvs. den ska minimera tidsåtgång och resursförbrukning. Kundfokuserad teknik ska vara tillgänglig och pålitlig samt kompatibel med annan teknik som kunden använder. Parasuraman och Colby (2001) menar att myndigheter och andra icke-vinstdrivande organisationer, liknande den privata sektorn, kommer att möta samma positiva syn på teknik, samma öppenhet för nya idéer, men även samma känsla av obekvämlighet och osäkerhet.

Basera beslut på fakta

Offensiv kvalitetsutveckling innebär att man aktivt söker information om kunders behov och önskemål och sedan systematiskt strukturerar och analyserar denna. Det är viktigt att beslut gällande kvalitetsutveckling grundas på väl underbyggda fakta (Bergman & Klefsjö, 2006). Bergman och Klefsjö anser att man kan göra detta analysarbete med hjälp av olika verktyg. De sju förbättringsverktygen kan användas för numerisk information (t.ex. styrdiagram, histogram och paretdiagram) och de sju ledningsverktygen för verbal information (t.ex. trädidiagram, släktskapsdiagram och pildiagram). Men man måste även skapa rutiner för inhämtandet av information. Här kan kundmätningar och kundundersökningar spela en central roll. Kundmätningar kan dock ofta vara komplexa att utföra då

man inte alltid kan lita på kunden eftersom kunden inte alltid känner till sina egna behov eller vill delge aktuell information. En mängd olika metoder finns för att genomföra mätningar på, både av kvantitativ och kvalitativ art. Erfarenheter pekar på att olika metoder ofta bör kombineras för att bästa kundinformation ska erhållas. Sörqvist (2000) skiljer mellan mätning, dvs. att information rapporteras in i ett system som sedan sammanställs, och kartläggning, där man direkt samlar in information. Sörqvist anser att det i de flesta organisationer mäts och insamlas information i stora mängder. Ibland är dock syftet med informationsinsamlingen oklart och en mängd information dokumenteras utan att utnyttjas. Vanliga informationskällor är mät- och rapportsystem, processtudier, benchmarking, förslagsverksamhet och kundmätningar. Kundmätningar utgör en viktig grund för organisationen när det gäller strategisk information. För kunden kan sådana undersökningar medföra ett visst arbete och det är viktigt att motivera kunden att delta. Det kan man göra genom att visa på hur informationen kommer att användas för att förbättra varor och tjänster i syfte att bättre kunna möta kundbehoven. Att ett företag eller organisation gör kundmätningar visar också på att man bryr sig om vad kunderna tycker och att man vill förbättra sig utifrån detta.

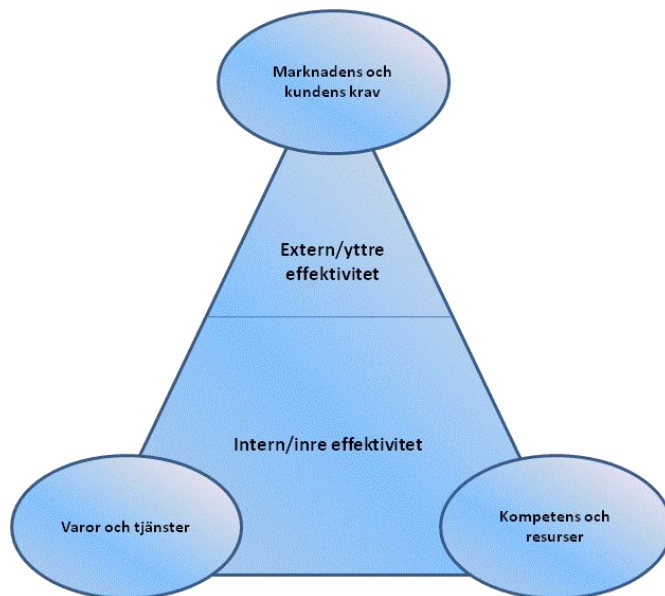
Arbeta med processer

Att arbeta med processer innebär att man ser organisationens verksamhet som ett flöde bestående av en uppsättning sammanhängande aktiviteter som upprepas i tiden (Bergman & Klefsjö, 2006). Ljungberg och Larsson (2001) använder en metafor och talar om en process som en väg som leder från Behovsbyn till Tillfredsställelsebyn. I Behovsbyn finns de behov och förväntningar som ska transporteras och transformeras till tillfredsställelse med målet att nå Tillfredsställelsebyn. För att använda en process krävs verktyg, resurser och kompetens. På vägen finns ett fordon som styrs av människor och under resans gång passeras ett antal gränser. Gränserna kan liknas vid olika ansvarsområden inom organisationen. Utifrån detta synsätt finner man en rad faktorer som vanligtvis kan och bör förbättras i en organisation. Från processen genereras information om hur väl processen tillfredsställer sina kunders behov. Processen knyter ihop historik med framtid och med hjälp av verktyg och modeller kan man från processens historia dra slutsatser om dess framtida resultat och ge den information som behövs för att förbättra processen (Bergman & Klefsjö, 2006).

Alla organisationer bör bedriva sin verksamhet effektivt utifrån sina processer. Det gäller såväl privata som offentliga organisationer. När det gäller myndigheter, finns det i Lag (1996:1059) om statsbudgeten, krav på att myndigheternas verksamhet ska bedrivas effektivt. Myndigheter kan vara effektiva bl.a. genom en hög grad av måluppfyllelse och genom att vara kostnadseffektiva. Effektivitet kan delas upp i intern/inre och extern/yttre effektivitet. Intern effektivitet avser i vilken mån saker görs på rätt sätt (Ljungberg & Larsson, 2001). Interna effektivitetsmått kan användas på den totala organisationen eller enbart över vissa resurslag eller aktiviteter. Ett exempel på ett internt effektivitetsmått är antal tillverkade produkter per personår. Intern effektivitet kan även uttryckas i resultat och insats värderad i samma enhet t.ex. kronor. Interna effektivitetsmått kan utökas från att bara mäta intern effektivitet inom företaget till att även inkludera ett interorganisatoriskt perspektiv, dvs. utifrån ett samarbetsperspektiv mellan organisationer. Gemensamma aktiviteter kan leda till skalfördelar inom organisationen och klassificeras därför som intern effektivitet. Se figur 5.

Extern effektivitet är ett uttryck för att rätt saker görs. Extern effektivitet kan endast bedömas utifrån ett tydligt kundperspektiv. Den externa effektiviteten är resultatet dvs. varan eller tjänsten samt effekten av resultatet. Effekten kan sägas vara ett resultat av upprepade leveranser av en vara eller tjänst och det samlade intryck dessa ger. Effekten uppstår över tiden. (Ljungberg & Larsson, 2001). Se figur 5.

För offentliga myndigheter har lönsamhetsbegreppet kommit att finna sin motsvarighet i extern/yttr effektivitet. Offentlig verksamhet är ofta målinriktad. De effekter som uppstår utifrån organisationens mål, extern effektivitet, handlar om att göra rätt saker. Alltså att organisationen levererar de varor och tjänster som kunden/marknaden önskar. I offentliga organisationer är ofta extern effektivitet ett uttryck för hur prestationer värderas av samhället. Denna värdering är dock problematisk då det sällan finns marknadspriser att tillgå för värderingen, vilket medför att alternativa icke-finansiella mått måste användas. Många organisationer arbetar mot produktivits- och prestationsmål. Att produktivits- och prestationsmål nås, behöver dock inte innebära en hög extern effektivitet. Om det finns ett gap mellan organisationens uppfattning om kundens/marknadens krav och kundens/marknadens egna krav, kan uppnådda produktivits- och prestationsmål sakna värde. Extern effektivitet kan mätas i kundtillfredsställelse (NKI), lönsamhet, kundbeteende, antal reklamationer, antal kundavhopp mm.



Figur 5: Intern/inre och extern/yttr effektivitet. Egen bearbetning med inspiration från CTO (2008).

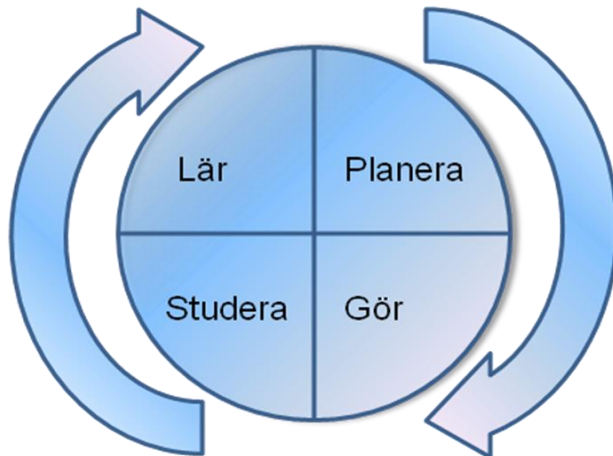
Arbeta ständigt med förbättringar

Samhällets ständiga förändringar medför att organisationer kontinuerligt måste förbättra kvaliteten på sina varor och tjänster. Bergman och Klefsjö (2006, s. 42) menar att "den som slutar att bli bättre slutar snart att vara bra". Enligt Bergman och Klefsjö är grundregeln för allt förbättringsarbete att det alltid finns ett sätt att åstadkomma bättre produkter och arbetsätt som samtidigt kräver mindre resursåtgång. Det handlar således om ett win-win förhållande mellan kund och organisation.

Förbättringsarbete måste ske noggrant och systematiskt. En modell som kan vara till hjälp för att skapa en metodik för ständig förbättring är förbättrings cyklens PDSA (planera-gör-studera-lär). Enligt Bergman och Klefsjö är förbättrings cyklens symbolen för ständig förbättring.

Grunden för PDSA-cyklens utvecklades av Walter Shewhart på 1920-talet, men har senare förädlats av Edwards Deming. Denna modell är kanske den mest spridda modellen inom kvalitetsområdet. Modellen kallas ofta för Deming-cyklens, förbättrings cyklens, kvalitetshjulet eller PDSA-cyklens. Förkortningen PDSA står för Planera (plan), Göra (do), Studera (study) och Lär (act). Tonvikten i modellen ligger på att planera (plan) varje förbättring innan den genomförs (do). En förbättring bör också studeras (study) för att man ska kunna avgöra om utfallet blivit som planerat. Beroende på utfallet, bör man ta lärdom (act) genom att justera lösningen eller genomföra lösningen

fullt ut. PDSA-cykeln är tänkt att tillämpas för aktiviteter som syftar till att utveckla en verksamhet. (Ljungberg & Larsson, 2001).



Figur 6: Förbättrings cyklern. Egen bearbetning med inspiration från Bergman & Klefsjö (2006).

- *Planera*: I planeringsfasen ska problemet definieras, orsaker till problemet fastställas och man önskar även finna lämpliga åtgärder för att undanröja orsakerna. Beslut om förändringar ska baseras på fakta. För att ta fram underlag används ofta brainstorming och andra förbättringsverktyg. Därefter gäller det att sammanställa data på ett sätt som avslöjar källor till fel. Histogram och annan beskrivande statistik kan användas. Planeringsfasen ska mynna ut i en plan för genomförandet av de åtgärder som fastställts. Det är även viktigt att i detta skede identifiera eventuella hinder och svårigheter i samband med att planen genomförs (Bergman & Klefsjö, 2006; Ljungberg & Larsson, 2001). Planeringen syftar till att utveckla produkter och processer som har största möjliga förutsättningar att uppfylla kundernas behov och förväntningar. Detta arbete inleds med att aktuella kunder identifieras varefter deras behov och förväntningar fastställs, vilket kan ske genom att en kvalitativ studie utförs med syfte att skapa mesta möjliga förståelse för kunderna. De identifierade behoven ligger sedan som grund för de varor och tjänster som ska utvecklas. (Sörqvist, 2000).
- *Gör*: De åtgärder som föreslagits i planen genomförs i denna fas. Ibland fullt ut, men ofta i pilotform i syfte att man ska kunna följa upp och utvärdera hur väl åtgärderna fallit ut. I detta skede är det viktigt att berörda medarbetare informeras och utbildas (Bergman & Klefsjö, 2006; Ljungberg & Larsson, 2001).
- *Studera*: När man genomfört åtgärderna måste man undersöka om de genomförda åtgärderna lett till avsedd och planerad förbättring. I detta skede ska mätningar ske och data analyseras. Här kan histogram, Paretdiagram och andra förbättringsverktyg användas. När man förvissats om att förbättringsåtgärden fått effekt och kvalitetsnivån höjts, gäller det att bibehålla den nya och bättre nivån (Bergman & Klefsjö, 2006; Ljungberg & Larsson, 2001).
- *Lär*: Förbättringsarbete ska bedrivas ständigt och man måste ta lärdom av genomfört arbete för att undvika samma typ av problem nästa gång. Beroende på hur förbättringsarbetet fallit ut vidtar man eventuella justeringar och förbättringar av de åtgärder som genomförts. Om genomförandet gjorts som ett pilotförsök utförs det i denna fas fullt ut. Har åtgärderna redan genomförts fullt ut och med lyckat resultat ska den förbättrade nivån permanentas. Är problemet inte åtgärdat måste man åter ta sig an den första planeringsfasen. Likaså om det

uppstår nya problem. PDSA-cykeln blir på så sätt ett verktyg för ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2006; Ljungberg & Larsson, 2001).

PDSA-cykeln är central för ständiga förbättringar (Ljungberg & Larsson, 2001). Modellen är enkel i sin utformning och dess kapacitet kan därför vara lätt att missbedöma när det gäller att lösa komplexa problem. Trots sin enkelhet är ändå modellen den mest kända inom kvalitetsarbete. Enligt Ljungberg och Larsson (2001) ligger inte briljansen med modellen i dess utseende, utan när man väl använder den. Det magiska gäller att få en hel organisation att tänka enligt PDSA. I många organisationer där man varit framgångsrik i sina ständiga förbättringar har man tagit väl vara på den struktur som modellen erbjuder. Allt förbättringsarbete har följt modellen och genomförts som ett strukturerat uppdrag. En styrka med modellen är att den kan omfatta allt från ett stort förbättringsprojekt till en mindre justering (Rentzhog, 1999).

Ljungberg och Larsson (2001) anser att det är en kulturell utmaning att etablera ständiga förbättringar i en organisation. Organisationer som har lyckats med ständiga förbättringar har fått alla i organisationen att se det som sin uppgift att aktivt arbeta för att identifiera kvalitetsbrister i verksamheten och att bidra med hjälp till att åtgärda dem. Ljungberg och Larsson (2001) menar vidare att det endast är genom att kunna utnyttja organisationens samlade kompetens och erfarenhet som man kan bli framgångsrik i de ständiga förbättringarna.

Skapa förutsättningar för delaktighet

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är ett framgångsrikt kvalitetsarbete avhängt att förutsättningar skapas för medarbetarnas delaktighet i arbetet med att tillfredsställa kunden med en ständigt förbättrad kvalitet. Det är viktigt att medarbetarna aktivt får delta och påverka beslut när det gäller förbättringsarbete. Delaktighet skapas genom delegering av ansvar och befogenheter. Detta leder i sin tur till motivation hos medarbetarna och förbättrade resultat, vilket får till följd att företagsledningens förtroende stärks (Bergman & Klefsjö, 2006).

Ledningens engagemang

Det är viktigt inom offensiv kvalitetsutveckling att det finns ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2006). Med det menas en ledare som stimulerar och inspirerar sina medarbetare mot uppsatta mål, som drar upp riktlinjer för hur arbetet ska genomföras och som delegerar ansvar för hur arbetet i detalj ska ske, till medarbetarna. Enligt Bergman och Klefsjö ska en ledare skapa en vision för organisationen, som medarbetarna kan känna sig delaktiga i. Ledaren ska sedan få hela organisationen att röra sig i riktning mot visionen.

Metod

Förförståelse

Förförståelse är de allmänna förkunskaper som författaren har i inledningsskedet av sin undersökning. Enligt Wedin och Sandell (2004) beror vårt sätt att tolka fenomen på vår kultur, tradition och tidigare forskning samt den individuella förförståelsen. Det finns redan en teori inom oss om hur världen fungerar samt hur en företeelse ska vara och är formad. Vår specifika förförståelse innebär att tolkningen blir annorlunda, beroende på vilka teoretiska och upplevelserelaterade förutsättningar vi har.

Inför studien hade författaren en förförståelse av problemområdet, då offensiv kvalitetsutveckling ingår som en del i den litteratur som studerats i programmet om kvalitet och ledarskapsutveckling. Förförståelsen breddades ytterligare genom att fler böcker samt annan information studerades inom ämnet offensiv kvalitetsutveckling och förbättringsarbete. Förförståelsen har även påverkats av att författaren har arbetat med kvalitetsfrågor inom Bolagsverket.

Perspektiv

Perspektiv innebär i forskningssammanhang detsamma som synsätt eller genom vilka glasögon verkligheten studeras. Vilket perspektiv som väljs påverkar vad som kommer att ses som viktigt och relevant (Lundahl & Skärvad, 1992). Det perspektiv som väljs får således avgörande betydelse för vilken slags verklighet man upptäcker (Halvorsen, 1992).

Valet av perspektiv i denna uppsats har varit att se på förbättringsarbete utifrån de olika värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling.

Vetenskapliga utgångspunkter

Vetenskapligt förhållningssätt

När en forskare börjar studera ett område görs detta aldrig helt förutsättningslöst, bland dennes antaganden finns bl.a. en uppfattning om hur sann vetenskap bör bedrivas samt vilket innehåll och vilken form dess produkter bör ha. Forskarens arbete präglas av ett visst vetenskapligt förhållningssätt. Ett sådant förhållningssätt är hermeneutiken, ett annat är positivismen.

Det centrala i hermeneutiken är att tolka sin omgivning och att förstå ett visst fenomenets mening (Wedin & Sandell, 2004). Syftet med tolkningen är att öka förståelsen för en specifik situation. Medlen för en ökad förståelse är ofta intervjuer och kvalitativa undersökningsmetoder. Hermeneutik består av två grundidéer. Den första kallas för den hermeneutiska spiralen eller cirkeln och den innebär att för att förstå helheten måste man förstå delarna och för att förstå delarna måste man förstå helheten. Detta blir en spiral där en ständig växelverkan sker mellan helheten och delarna, vilket banar väg för ökad förståelse (Alvesson & Skoldberg, 2008). Den andra grundidén betonar det historiska perspektivets betydelse. För att förstå vilka problem som finns i nuläget måste man veta något om omständigheterna, något om individens historia, avsikter och innersta tankar (Wedin & Sandell, 2004).

Inom positivismen menar man att sanningen hittar man genom att följa en metod eller allmänna metodregler, som i stort sett är oberoende av undersökningens innehåll och sammanhang (Kvale, 1997). Varje inflytande från forskarens sida bör uteslutas eller minimeras. I naturvetenskapliga

studier strävar man efter att skapa generella lagar, som så fullständigt som möjligt, anger orsaken till det fenomen man studerar (Wedin & Sandell, 2004). Målet är att förklara.

Förhållningssättet i denna uppsats är hermeneutiskt, då avsikten med denna uppsats inte varit att förklara, utan att genom kartläggning och beskrivning, förstå hur de undersökta myndigheterna arbetar enligt värderingarna för offensiv kvalitetsutveckling. Genom att utgå från de olika värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling ges en bättre bild av helheten. På liknande sätt ger helheten en bild av hur de olika beståndsdelarna fungerar. I uppsatsen eftersträvas inte att fastställa några generella lagar.

Hur olika fenomen bör studeras finns inga självklara svar på. Vilka frågor som ställs beror på vad man vill få ökad kunskap om. Alexandersson (1994) belyser att det inom vetenskapen finns olika sätt att ställa frågor på om verkligheten. Dessa frågor kan å ena sidan handla om hur verkligheten ser ut och varför, å andra sidan om hur människor uppfattar denna verklighet. I det förstnämnda finns ett fokus på en objektiv verklighet separerad från individen och i det sistnämnda ett fokus på hur individen upplever och skapar sin egen, subjektiva verklighet. Bakom varje forskningsfråga finns därför vissa grundläggande antaganden om människan och sin omgivning, som i sin tur styr hur den specifika frågan kan och bör studeras. Det finns därmed ett samband mellan forskarens grundläggande antaganden och värderingar, forskningsfrågan och den metodologiska ansatsen. Genom att tänka igenom sina grundläggande antaganden, kan man på så sätt få vägledning för de metodologiska ställningstagandena.

Backman (1998) menar att kvalitativ forskning intresserar sig för hur individer upplever, tolkar och strukturerar en omgivande verklighet i relation till sina tidigare kunskaper och erfarenheter. Människan studeras företrädesvis i det verkliga livet och inte genom experimentella laboratoriesituationer. Det som studeras är ofta processer eller skeenden och inte produkter och resultat och det görs ofta genom interaktion med andra människor. Inom kvantitativ forskning observerar, registrerar och mäter man istället en mer eller mindre given verklighet. Här blir individen särskild från sin omvärld. Forskaren formulerar teorier om verkligheten, härleder hypoteser och prövar dem för att se om de kan verifieras eller falsifieras (Backman, 1998).

Syftet och frågeställningarna i denna uppsats innebär inte att registrera och mäta, utan att tolka verkligheten som den är. Studien kan därför anses vara av kvalitativ art.

Induktion, deduktion och abduktion

Alvesson och Sköldberg (2008) talar om olika förklarings- och förståelseansatser när det gäller forskning. Vanligtvis brukar man skilja på induktion och deduktion. En induktiv ansats innebär att man utgår ifrån den empiriska verkligheten och skapar nya teorier. Syftet med den induktiva metoden är bland annat att skapa en förståelse mellan sociala sammansättningar. Då man har utgångspunkter i förståelse och tolkningar är det ett typiskt angreppssätt för hermeneutiker. En deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån teorier och prövar dessa mot den empiriska verkligheten. Genom detta vill man se hur teorierna stämmer in på verkligheten. Syftet med den deduktiva metoden är bland annat att kunna ge ett förklarande och visa på olika samband. Detta sätt att söka förklaring till olika orsaker är ett typiskt angreppssätt för positivisterna. En tredje ansats, som kan ses som ett mellanting mellan induktion och deduktion är abduktion. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) används abduktion vid många fallstudiebaserade undersökningar. I detta fall innebär det att varje enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster. Denna tolkning bör sedan bestyrkas genom nya iakttagelser. Under abduktionsprocessen utvecklas dels det empiriska tillämpningsområdet successivt, dels justeras och förfinas även teorin. Abduktion innehåller således ett begreppsligt nyskapande (Wedin & Sandell, 2004).

Med utgångspunkt i den hermeneutiska kunskapssyn som finns i denna uppsats, innebär det att studien bör utföras på ett induktivt angreppssätt. Utifrån det angreppssättet är det viktigt att visa att man förstår fenomenet som man studerar. Denna förståelse kommer att generera teorier med hjälp av den empiriska verkligheten. Men eftersom arbetet med uppsatsen utgått ifrån teorin och provat denna empiriskt tyder det på deduktion. Dock har sedan teorin använts för att förstå empirin. Detta har skett vid ett flertal tillfällen. Det har således skett en växling mellan teori och empiri och vice versa. Det gör att uppsatsens angreppssätt är delvis abduktivt.

Praktiskt tillvägagångssätt

Sekundärkällor

Sekundärkällor innebär insamlad data från andra forskare och således tidigare forskning. Efter att man valt ut en problemformulering börjar ett omfattande arbete med att finna relevanta källor som belyser fenomenet. Det kan dock vara svårt och tidskrävande att sälla bland tillgängliga källor. Sällningsprocessen kan mer eller mindre påverkas av tillfälligheter, vilket i sin tur kan ge uppsatsen ett skevt material. Därför är det viktigt att se fenomenet ur olika synvinklar (Holme & Solvang, 1997). Den första tiden av uppsatsarbetet ägnades åt att finna referenser och teorier kring fenomenet. Teorier hittades i den litteratur som omfattades av kursen, via databasen Emerald och via sökmotorn Google. Det har även under arbetets gång tillkommit källor till uppsatsen.

Sökord som användes i Emerald och Google var: offensiv kvalitetsutveckling, total quality management, TQM, PSDA, PDCA, förbättringscykeln, effektivitet, medborgarvänlig, e-förvaltning, e-government, e-tjänster, elektroniska tjänster.

Den metodlitteratur som användes var sådan litteratur som tidigare använts vid författarens uppsatsskrivande samt litteratur som funnits med i denna kurs.

Val av deltagare

Det finns cirka 300 myndigheter i Sverige. I studien valdes sex myndigheter ut. Urvalet gjordes utifrån de myndigheter som har sina huvudkontor eller lokalkontor i Sundsvall. Personer som var verksamma inom kvalitets- och verksamhetsutveckling kontaktades vid dessa sex myndigheter. Samtliga tillfrågade myndigheter önskade vara med i studien. Inom de sex utvalda myndigheterna genomfördes telefonintervjuer med elva personer. Detta antal deltagare berodde på att det inom några myndigheter krävdes flera personer att svara på frågorna, då frågorna omfattade flera kompetensområden inom dessa specifika myndigheter.

Studien avsåg inte att säga något om den population av myndigheter som finns, utan att beskriva hur sex olika myndigheter arbetade enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling och därför ansågs antalet utvalda myndigheter vara tillräckligt.

Intervjuguide

En intervjuguide valdes vid genomförandet av studien, då önskan var att använda en intervjuform som var delvis strukturerad, men även gav utrymme för följd- och uppföljningsfrågor. Intervjuguiden utformades i teman som följde värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Författaren skapade frågorna utifrån sin egen förståelse samt utifrån den teoretiska referensramen. De typer av intervjufrågor som användes i intervjuguiden var inledande frågor, där deltagarna fick berätta om sin yrkesroll och hur länge de arbetat inom denna befattning. De övriga frågorna tog upp frågeställningar kring de olika värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling.

Förberedelser inför intervjuer

Inför och under en intervju är det enligt Kvale (1997) viktigt att ta hänsyn till tre etiska riktlinjer; informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser. Dessa etiska riktlinjer kan nämligen få betydelse för hur deltagaren svarar i intervjun. Informerat samtycke innebär att intervjuaren informerar deltagaren om undersökningens syfte, studiens upplägg samt för- och nackdelar med deltagandet. I detta ingår även att deltagaren får information om att denne deltar frivilligt och när som helst har möjlighet att dra sig ur. Konfidentialitet innebär att deltagaren har möjlighet att uppträda anonymt i studien om denne vill. Deltagaren ska också informeras om konsekvenser som kan komma till följd av deltagandet. Det är därför viktigt att forskaren tänker igenom vilka konsekvenser ett deltagande kan få. En önskan fanns i denna uppsats att leva upp till dessa tre etiska riktlinjer och deltagarna informerades därför om syftet med studien och hur den erhållna datan skulle behandlas samt att det var möjligt att vara anonym om deltagaren så ville. Informationen skedde dels vid den första kontakten med intervjupersonerna, och dels i samband med telefonintervjuerna.

Frågorna skickades ut till deltagarna cirka en vecka innan intervjuerna skulle ske. Det skedde via e-post och gjordes för att deltagarna skulle kunna förbereda sig. Författaren ansåg att det var viktigt att deltagarna skulle kunna förbereda sig och att på så sätt att mer och sann information skulle kunna erhållas.

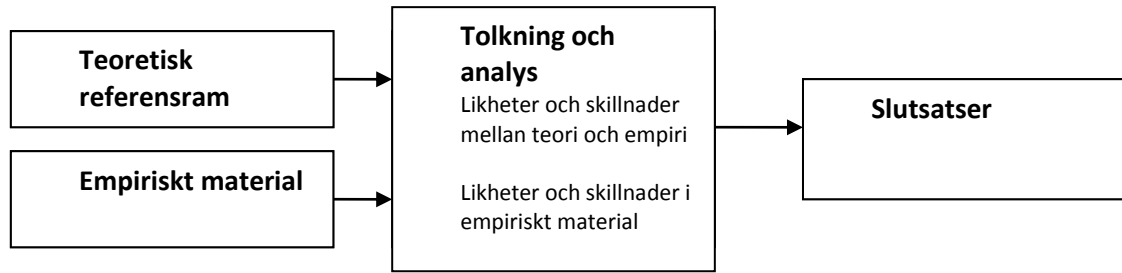
Tillvägagångssätt vid intervjuer

Då det inte var möjligt att banda intervjuerna skrev författaren ned deltagarnas svar direkt under intervjun och det gjordes så ordgrant som möjligt. Enligt Andersen (1998) är det viktigt att frågorna vid telefonintervjuer ställs i samma ordning till alla deltagare för att informationen ska blir jämförbar. Detta har skett, vilket också underlättades av att det fanns, en i förväg, fastställd intervjuguide. Det fanns även vid intervjuerna möjlighet för deltagarna att ställa egna frågor kring de ämnen som togs upp. Varje intervju pågick i genomsnitt en timme.

Bearbetning och tolkning

Efter intervjuerna sammanställdes det empiriska materialet. Sammanställningen gjordes i ett exceldokument, i vilket varje deltagares svar skrevs ned under respektive fråga. Varje fråga fick således maximalt sex svar. Det har i vissa frågor förekommit ett visst bortfall, se Bortfallsanalys. Utifrån sammanställningen av svar skapades sedan ett dokument för varje myndighet innehållande svaren för denna specifika myndighet. Sammanställningarna för de olika myndigheterna skickades ut till deltagarna för genomläsning. I några fall har korrigeringar gjorts av de myndighetsspecifika sammanställningarna utifrån deltagarnas synpunkter. Dessa korrigeringar har införts i det ursprungliga exceldokumentet.

Därefter påbörjades tolkning och analys. Utgångspunkten har varit exceldokumentet där myndigheternas svar fanns samlade. Tolkning och analys gjordes utifrån frågeguidens uppdelning enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Författaren försökte utifrån de samlade svaren hitta likheter och skillnader mellan de olika myndigheterna samt likheter och skillnader med teorin (se figur 7). Detta förfarandesätt gav kunskap om hur de undersökta myndigheterna sammantaget arbetade med offensiv kvalitetsutveckling och hur empirin förhöll sig till teorin och vice versa. Inom vissa huvudrubriker skapades underrubriker. Underrubrikerna tydliggjorde kategorier, som kunde urskiljas vid tolkningen och analysen. Ett exempel på det är underrubriken Befintliga kunder och Nya kunder, som återfinns under huvudrubriken Sätt kunderna i centrum. Tolkningen och analysen mynnade ut i ett antal slutsatser.



Figur 7: Analysmodell. Egen bearbetning.

Bortfallsanalys

Vid genomgången av empirimaterialet saknade vissa frågor tillräckligt utförliga svar för att de skulle kunna tolkas och analyseras och jämföras med teori och annat empirimaterial. Dessa deltagare kontaktades därför gällande en önskan om kompletterande svar. Kompletteringar gjordes i de flesta av fallen, dock återstår det i vissa frågor ett bortfall när det gäller Tullverket och Vägverket. Dessa frågor är 1.2, 1.4, 1.5, 2.2, 2.3, 3.6, 4.4, 4.6 (Tullverket) samt 3.4 (Tullverket och Vägverket).

Validitet

Validitet ger uttryck för förmågan att mäta det en undersökning avser att mäta (Wedin & Sandell, 2004). I denna uppsats eftersträvades att nå en så hög grad av validitet som möjligt. Vid utformandet av frågorna gjordes därför en återblick till syftet för att säkerställa att frågorna var relevanta. Vid intervjutillfällena kontrollerade även författaren med deltagarna att de uppfattat frågorna som dessa var avsedda att uppfattas. Direkt efter intervjun repeterade författaren deltagarnas svar, för att få vetskap om att dessa uppfattats rätt av författaren. På så sätt har antalet systematiska fel förhoppningsvis minimerats (Wedin & Sandell, 2004).

Valet av telefonintervju innebar att deltagarnas kroppsspråk och uttryck inte kunde studeras. Kroppsspråk och uttryck kan ha betydelse för tolkningen av resultatet. Å andra sidan är fördelen med telefonintervjuer att intervju-effekten försvinner. Intervju-effekten baseras på respondentens villighet att lämna ut information, vilket kan grunda sig i intervjuarens kön, ålder och etniska härkomst. (Denscombe, 1998).

Det bortfall i svar som funnits i vissa frågor, anses inte ha påverkat resultatet som helhet.

Reliabilitet

Reliabilitet ger uttryck för förmågan att mäta på rätt sätt (Wedin & Sandell, 2004). I uppsatsen eftersträvades även en hög grad av reliabilitet genom att undvika slumpmässiga fel. Genom att testa intervjuguiden på kontaktpersonen från Bolagsverket önskades en återkoppling på intervjuguidens begriplighet och relevans för studiens syfte. Kontaktperson på Bolagsverket hade liknande arbetsuppgifter som intervjudeltagarna och ansågs därför relevant att testa frågorna på. Han var även insatt i diskussionen kring myndigheternas krav på effektivitet och medborgarvänlighet. I och med att intervjun med kontaktpersonen erhöles även ett prov på hur det kändes att intervjua. Den bästa övningen inför en intervjusituation är, enligt Kvale (1997) att uppleva egna erfarenheter av att intervjua. Genom kontaktpersonens synpunkter har kunskap fåtts om frågor som upplevts som svåra att förstå och som därför borde omformuleras.

Intervjuguiden skickades ut till deltagarna i förväg. Det har gjordes därför att författaren bedömde att deltagarna behövde tid att förbereda sig. En nackdel med att skicka ut frågorna är dock att deltagarna kan förbereda sig alltför väl och att svaren därför inte alltid blir helt naturliga och ärliga.

Generaliserbarhet

Kvale (1997) talar om tre typer av generaliserbarhet, nämligen naturalistisk generalisering, statistisk generalisering och analytisk generalisering. Naturalistisk generalisering vilar på en personlig erfarenhet. Det kan vara en typ av tyst kunskap som leder till vissa förväntningar. Det är då möjligt att göra en allmän generalisering om antalet utvalda deltagare är representativt. Statistisk generalisering bygger på att deltagarna valts ut slumpmässigt från en population. Analytisk generalisering innebär att man gör en väl överlagd bedömning att resultatet i en undersökning kan ge vägledning till vad som kommer att hända i en annan situation. Här bygger man på likheter och skillnader mellan de båda situationerna. Generaliseringar i detta fall bygger på påståenden. Det gör det möjligt för läsaren att göra en bedömning av generaliserbarhet.

Ändamålet med denna studie var inte att säga något om Sveriges alla myndigheter, utan att endast studera ett fåtal myndigheter för att få en djupare kunskap om hur förbättringsarbete skedde utifrån de olika värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Det var därför i denna studie aldrig fråga om att göra någon allmän generalisering. Urvalet av deltagande myndigheter var inte slumpmässigt och ej heller representativt. Skulle denna studie göras med ett antal andra myndigheter kan det inte med säkerhet sägas att slutsatserna skulle bli desamma, då det är fråga om olika myndigheter med olika verksamheter. I denna uppsats kan därför endast sägas något om de myndigheter som undersökts.

Presentation av de undersökta myndigheterna

Nedan följer en kort presentation av de undersökta myndigheterna. Avsnittet avser att ge en introduktion och en inblick i vilka områden de olika myndigheterna är verksamma inom och hur dessas organisationer är uppbyggda.

Bolagsverket

1897 började dåvarande Kungliga Patentverket att registrera aktieföretag. Så småningom tog verket över länsstyrelsernas handelsregister och verksamheten kom att omfatta fler företagsformer. PRV:s bolagsavdelning utlokaliseras till Sundsvall kring 1980 och tog under 1990-talet över uppgifter från tingsrätterna och kommerskollegium. Bolagsverket bildades 1 juli 2004 genom att Patent- och registreringsverket (PRV) delades i två myndigheter. Dåvarande bolagsavdelningen (PRV Bolag) blev Bolagsverket (Bolagsverket, 2008).

Bolagsverket är en avgiftsfinansierad statlig myndighet och kan sägas ha två funktioner;

- Myndighetsutövning, vilket innebär att registrera företag, ta emot årsredovisningar, registrera ändringar i företag samt pröva och besluta om vissa tillstånd och likvidationer.
- Service genom att Bolagsverkets register erbjuder en öppen faktabank med information om näringslivet för näringslivet och samhället i övrigt. En källa för säkrare affärer. (Bolagsverket, 2008).

Generaldirektör för Bolagsverket är Annika Bränström och överdirektör är Roland Höglund. Bolagsverket består av fyra avdelningar; registeravdelningen, utvecklingsavdelningen, juristavdelningen och administrativa avdelningen. Ledningsgruppen består av generaldirektören, överdirektören och cheferna för de olika avdelningarna.

Bolagsverket har cirka 500 anställda och finns i Sundsvall.

Den vision Bolagsverket arbetar mot är; "Bolagsverket - bästa myndigheten för företagande".

2007 tog Bolagsverket, genom Post- och Inrikes Tidningar, emot hedersutmärkelsen för sin hantering av e-post. 2006 var Bolagsverket nominerade i kategorin samhällskommunikation och 2005 vann Bolagsverket Web Service Award i samma kategori (Bolagsverkets årsredovisning, 2007).

Centrala studiestödsnämnden - CSN

CSN bildades 1964 genom en sammanslagning av två myndigheter; Studiehjälpnämnden och Garantilånenämnden. CSN stod då för Centrala studiehjälpnämnden. CSN flyttade från Stockholm till Sundsvall 1974. Då ändrades även namnet till Centrala studiestödsnämnden. Huvudkontoret ligger fortfarande i Sundsvall. Den 1 juli 1992 bildade CSN tillsammans med studiemedelsnämnderna och vuxenutbildningsnämnderna en gemensam myndighet – CSN (CSN, 2008).

CSN:s verksamhet är uppdelad i två områden som hör till olika departement;

- Verksamhetsområdet studiestöd som tillhör Utbildningsdepartementet.
- Verksamhetsområdet hemutrustningslån som tillhör Integrations- och jämställdhetsdepartementet.

CSN:s högsta chef är generaldirektör Kerstin Borg Wallin. CSN har en stab som också utgör ett stöd till generaldirektören. Staben består av ställföreträdande generaldirektör, två assistenter, en strateg samt en internrevisor.

CSN:s verksamhet är uppdelad på fem olika avdelningar, där varje avdelning har en chef. Tillsammans med generaldirektören bildar dessa chefer CSN:s ledningsgrupp som organiserar myndighetens verksamhet. De fem avdelningarna är; studiestöd, utveckling, verksamhetsstöd, ekonomi och personal (CSN, 2008).

CSN:s vision är; "Vi är en offensiv och aktiv servicemyndighet" (CSN, 2008).

På CSN arbetar cirka 1 000 personer. CSN:s huvudkontor finns i Sundsvall och kontor finns på 14 orter runt om i landet.

Skatteverket

Skatteverket är förvaltningsmyndighet för skatt, folkbokföring och bouppteckningar. Skatteverket lyder under regeringen, men är en fristående myndighet. Det betyder att regeringen inte kan påverka enskilda personers eller företags skattefrågor. Från och med 2008 är det också Skatteverket som bevakar statens fordringar (Skatteverket, 2008).

Verksamheten bedrivs till största delen på Skatteverkets kontor, som finns över hela landet. På kontoren tar man emot och granskar deklARATIONER och hanterar andra skatteärenden åt medborgare och företag. En del kontor sköter även folkbokföringsärenden, t.ex. flyttningar och personbevis, och bouppteckningsärenden (Skatteverket, 2008).

Skatteverket leds av generaldirektören. Generaldirektör för Skatteverket är Mats Sjöstrand och överdirektör är Katrin Westling Palm.

Antalet anställda vid Skatteverket är cirka 11 500. Av dem finns 380 på huvudkontoret i Solna. Skatteverket finns på ett 100-tal orter i landet. Andelen kvinnor vid Skatteverket är 66 procent och medelåldern hos de anställda är 48 år (Skatteverket, 2008).

Skatteverkets vision är; "Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig" (Skatteverket, 2008).

2007 fick Skatteverket utmärkelsen "Bästa myndighetssajt" av tidningen Internetworld och 2006 vann Skatteverkets tjänst för deklaration på nätet årets upplaga av Guldlänken för bästa offentliga e-tjänst.

Statens pensionsverk - SPV

Statens pensionsverk (SPV) bildades 1963 med uppgift att beräkna och utbetala tjänstepensioner och andra avtalsförmåner för anställda inom statsförvaltningen. SPV beräknar även pensionspremier för arbetsgivare och redovisar statens totala tjänstepensionsskuld (SPV, 2008).

SPV:s verksamhetsidé är; "Vi underlättar kundernas pensionsprocess" (SPV, 2008).

Generaldirektör är Ann-Christin Nyqvist. I ledningsgruppen finns chefen för enheten kund och pension, chefen för enheten försäkring, informationsdirektör, IT-chef, personalchef, ekonomichef och pensionschef.

På SPV arbetar cirka 350 anställda och myndigheten finns i Sundsvall.

SPV:s webbplats erhöll 2007 en hedrande andrapris i Web Service Award. I tävlingen mäter man bland annat användarvänligheten, informationen, designen och kontaktmöjligheterna på en webbplats (SPV, 2008).

Tullverket

Tullverket grundades 1636 och är en statlig myndighet som kontrollerar flödet av varor in och ut ur Sverige, bidrar till ett säkert samhälle och konkurrensneutral handel. Tullverket fastställer och tar

ut tullar, skatter samt avgifter i samband med in- och utförsel av varor. Tullverkets uppdrag kommer från Sveriges riksdag och regering (Tullverket, 2008).

Det operativa arbetet bedrivs inom två kärnverksamheter; Effektiv handel och Brottsbekämpning. Processen Effektiv handel verkar för att förenkla den legala godstrafiken. Processen Brottsbekämpning verkar för att hindra och stoppa illegala varor i trafikflödena.

Generaldirektör för Tullverket är Karin Starrin. Tullverkets ledningsgrupp består av generaltulldirektör, överdirektör, chef för verksamhetsstaben, processägare för brottsbekämpningen och effektiv handel, informationschef, personalchef, IT-chef, chef för administrationsavdelning samt chef för planeringssektionen vid verksamhetsstaben (Tullverket, 2008).

Tullverkets verksamhetsidé är att kontrollera varuflödet, säkerställa konkurrensneutral handel och bidra till ett säkert samhälle. Tullverkets vision till 2012 är "Ett tullverk med effektiva och moderna arbetsmetoder som förenklar det legala och förhindrar det illegala".

Antalet anställda i Tullverket (2007) var totalt 2 304, fördelat på 1 068 kvinnor och 1 236 män (Tullverket, 2007).

Vägverket

Det som idag är Vägverket bildades 1841 som en följd av transporterens ökade betydelse. Ämbetsverket "Kongliga styrelsen för allmänna väg- och wattenbyggnader" hade hand om ärenden som gällde kanaler och vägar. Genom åren har järnvägar, sjöfart och luftfart funnits inom verket. År 1944 fick verket ansvaret för vägarna på landsbygden när de förstatligades (Vägverket, 2008).

Vägverket arbetar för att ge medborgare och näringsliv bra förutsättningar att göra resor och genomföra transporter. Vägverkets arbete ska leda till att vägtransportsystemet har god standard, att det är samhällsekonomiskt effektivt och tillgängligt för alla människor. Det ska vara säkert, miljöanpassat, jämställt och bidra till regional balans. Vägverket är en statlig myndighet med bred verksamhet och vitt skilda arbetsuppgifter. Det är riksdag och regering bestämmer vilken inriktning Vägverkets arbete ska ha (Vägverket, 2008).

Vägverket leds av en styrelse vars ledamöter utses av regeringen. Generaldirektören är under styrelsen chef för Vägverket. Generaldirektören ansvarar för och leder den löpande verksamheten enligt styrelsens direktiv och riktlinjer. Vägverket delas in i ett huvudkontor, två nationella stöd- och utvecklingsenheter, sju regioner, tre affärsenheter och tre resultatenheter. Vid verket finns också en internrevision. Ingemar Skogö är den nuvarande generaldirektören på Vägverket (Vägverket, 2007).

Vägverkets huvudkontor är placerat i Borlänge. Huvudkontoret ansvarar inför generaldirektören för att Vägverket åstadkommer resultat som bidrar till att de transportpolitiska målen uppfylls. Utgångspunkten är medborgarnas och näringslivets behov och förutsättningar. Vid huvudkontoret finns sju avdelningar samt generaldirektörens stab, kansli och internationella sekretariat. Huvudkontorets sju avdelningar är; utveckling, verksamhetsstyrning, ekonomi och verksamhetsutveckling, upphandling och marknad, personal, kommunikation och IT- och datahantering. Inom Vägverket arbetar totalt cirka 6 400 personer (Vägverket, 2008).

Vägverkets vision är; "Vi gör den goda resan möjlig" och verksamhetsidén är "Med människan i centrum skapar Vägverket möjligheter till effektiva, säkra och miljöanpassade transporter för medborgare och näringsliv".

Resultat och analys

Materialet i detta avsnitt bygger på intervjuer med elva personer från de myndigheter som presenterades i föregående kapitel. Deltagarnas namn och yrkesroller delges i bilaga 2. Kapitlet är uppbyggt utifrån värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling och omfattar en sammanfattande redogörelse av de svar som erhållits vid de olika intervjuerna samt en analys av det helhetsintryck som utvunnits av svaren. Referenserna inom parentes är konstruerade utifrån frågor och svar som åskådliggörs i bilaga 2. Bilaga 2 innehåller samtliga intervjusvar.

Sätt kunderna i centrum

Befintliga kunder

Inom offensiv kvalitetsutveckling är det viktigt att man fokuserar på sina kunder och vad dessa har för behov. Det är således av stor vikt att inledningsvis ta reda på vilka kunder man har. Det kan göras genom att kartlägga befintliga kunder. Utifrån de genomförda intervjuerna framkommer det att de undersökta myndigheterna arbetar med att kartlägga sina kunder. Detta arbete sker dock på olika sätt utifrån myndigheternas specifika verksamheter. Speciellt intressant information kring befintliga kunder som framkommit vid intervjuerna är att:

- Tullverket arbetar med olika kompetenscenter kopplade till sina kunder. Det finns ett kompetenscenter för varje kundkategori (1:1:PA).
- CSN kartlägger sina kunder utifrån olika perspektiv, dels utifrån ett kontaktperspektiv, och dels utifrån ett tidsperspektiv. Kontaktperspektivet innebär att CSN kategoriserar kunder utifrån vilken kanal de väljer för kontakt med myndigheten, t.ex. webb eller via telefon. Tidsperspektivet innebär att kunderna ses utifrån vart de befinner sig i studieprocessen, dvs. planerar för studier, är i studier eller har avslutat studier (1:1:PS).
- Inom Bolagsverket finns en avsaknad av strategier och en strategisk funktion för att styra arbetet med kundvård och kundbehov (1:2:HE).
- Skatteverket önskar bli bättre på att kartlägga sina kunder (1:1:MW).

Att fokusera på sina kunder är en av de grundläggande värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2006). Det kan ske dels genom att man upprättar olika kompetenscenter eller genom att se sina kunder utifrån olika perspektiv. Det är intressant att se hur de undersökta myndigheterna går tillväga för att identifiera och möta sina kunder och det finns troligtvis mycket att lära hos myndigheterna sinsemellan. För detta arbete behövs strategier och ett engagerad ledning.

Nya kunder

När det gäller att vinna nya kunder görs även det på ett lite olikartat sätt hos de undersökta myndigheterna. Två av myndigheterna anser att de inte direkt försöker vinna nya kunder.

- Skatteverket försöker vinna nya kunder genom att utbilda sin egen personal om nyheter gällande exempelvis e-tjänster. Skatteverket använder också radioreklam och deltagande på mässor som marknadsföringskanaler (1:2:MW).
- CSN strävar efter att erbjuda tjänster som är enkla, snabba och rättssäkra i syfte att vinna nya kunder (1:2:PS).
- Bolagsverket försöker vinna nya kunder genom information och marknadsföring via ”breda kanaler” såsom TV, dagstidningar, facktidningar m.m. Att vinna nya kunder görs även via samverkansgrupper med andra myndigheter, seminarier och Starta-Eget-dagar (1:2:HE).
- SPV befinner sig på en monopolmarknad och anser därför inte att det finns samma behov av att vinna nya kunder (1:2:HB,TS).

- Vägverket strävar inte efter att vinna nya kunder, men att det förekommer att det finns informationsbroschyrer om "Personlig skylträttighet" på mässor (1:2:UR).

Av intervjuernas svar kan urskiljas att utbildning till egen personal gällande nya tjänster är en parameter för att lyckas med att vinna nya kunder. Reklam i olika former är en annan. Med dessa parametrar försöker de undersökta myndigheterna således att vinna nya kunder genom att skapa nya tjänster. Intressant i detta är om tjänsterna är utformade utifrån nyupptäckta kundbehov eller utifrån en önskad förbättrad effektivitet hos de undersökta myndigheterna.

Varför två av myndigheterna inte direkt ser sig angelägna till att vinna nya kunder är också en intressant iakttagelse. Det skulle kunna bero på att dessa myndigheter redan har en mättnad i antalet tjänster och kunder, men kan även vara en indikation på att myndigheterna kan behöva se utöver kända kundbehov. Det är viktigt att ta ett samlat grepp inom myndigheterna, men även att inhämta erfarenheter från andra myndigheter när det gäller att kartlägga kunder och försöka vinna nya kunder. Det är också avgörande att hitta relevanta arbetsätt och verktyg för att kunna skapa ett kundfokuserat klimat när det gäller myndigheternas verksamheter.

Kundtillfredsställelse, kundbehov och kvalitetsdimensioner

Kundtillfredsställelse

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är grunden för god tjänstekvalitet att möta eller överträffa kundens förväntningar. Detta kan även sägas gälla för varor. Hur tillfredsställd en kund blir med en vara eller en tjänst beror i hög grad på hur denna uppfyller kundens behov. När det gäller att identifiera kunders behov arbetar de undersökta myndigheterna på likartat sätt.

- Man använder sig av kundundersökningar och enkäter för att fånga upp synpunkter och idéer på befintliga och nya tjänster och varor. Dessa undersökningar görs både via webb och papper samt både externt och internt.
- Kundbehov fångas också upp via den dagliga kontakten med kunderna.
- Skatteverket, Vägverket, CSN och Bolagsverket har ett system för mottagande av klagomål, beröm och förslag från kunder och medarbetare (1:3:MW, 1:3:UR, 1:3:SG,PS, 1:3:HE).
- Skatteverket, Tullverket, CSN, SPV och Bolagsverket arbetar också med fokus- och referensgrupper när det gäller att ta in synpunkter från kunder (1:3:MW, 1:3:PA,1:3:SG,PS, 1:3:HB, TS, 1:3:HE).
- Bolagsverket och SPV har även deltagit i Webb Service Award och Bolagsverket i Telefoni-SM för att få ett mått på hur väl man möter kundernas behov (1:3:HE, 1:3:HB, TS).

Det företas således inom de undersökta myndigheterna en rad olika aktiviteter för att hämta in kundernas synpunkter och på så sätt kunna bilda sig en uppfattning om hur nöjda kunderna är och i vilken grad man uppfyller de behov som finns. Vid dessa undersökningar bör man fånga upp, dels den specifika kundtillfredsställelsen, men även den globala. Enligt Sörqvist (2000) är specifik kundtillfredsställelse nöjdhet med en varas eller tjänsts olika delar. Den globala kundtillfredsställelsen är också betydelsefull. Den är enligt Sörqvist (2000) en sammanfattande upplevelse av den totala varan eller tjänsten. Denna skapar ett helhetsmått. I detta sammanhang är det även intressant att undersöka transaktionsspecifik eller ackumulerad kundtillfredsställelse (Sörqvist, 2000; Söderlund, 2000). Den transaktionsspecifika kundtillfredsställelsen innebär att kunden grundar sin bedömning av en enstaka upplevelse, medan den ackumulerade kundtillfredsställelsen uppstår när kunden vid ett flertal tillfällen upprepat upplever sig nöjd. För att skapa sig dels en bild av varje specifik vara eller tjänst och dels att även erhålla en helhetssyn

gällande kundtillfredsställelsen, är det avgörande att, vid kundundersökningar, få med parametrar gällande specifik och global kundtillfredsställelse. Likaså är det intressant att få kunskap om kunden bygger sin nöjdhet på en enstaka upplevelse eller om den beror på en total av flera tillfällen. Det framkommer inte direkt att någon av de undersökta myndigheterna specifikt arbetar med global, specifik, transaktionsspecifik eller ackumulerad kundtillfredsställelse. Genom att ta del av genomförda kundundersökningar hos de undersökta myndigheterna skulle en djupare analys kunna göras utifrån dessa parametrar för kundtillfredsställelse. Det är dock något som inte ingått i denna studie.

Kundbehov

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) kan kundernas behov vara uttalade eller outtalade. Uttalade behov kan delges genom att fråga kunden. Ju bättre sådana behov uppfylls desto nöjdare blir kunden. Outtalade behov kan antingen tas för givna (basbehov) eller vara omedvetna behov. Uppfylls inte basbehov blir kunden missnöjd. Lyckas man uppnå omedvetna behov hos en kund skapar detta mervärde och en stark känsla av tillfredsställelse. I många fall är kundens behov av nya teknologiska lösningar outtalade och även okända för kunden. I dessa fall är det viktigt att företagen och organisationerna har en väl avvägd strategi för att bevisa fördelarna med den nya teknologin. Parasuraman och Colby (2001) menar att en kundfokuserad strategi, som innebär att teknik ska kunna användas av alla kunder, är viktig. När det gäller att se utöver kundens behov i syfte att skapa nya behov eller att överträffa kundens förväntningar svarar samtliga myndigheter utom Skatteverket att de inte försöker skapa nya behov.

- Vägverket försöker styra sina kunder att använda självservice-tjänster, i syfte att minska manuell hantering och därmed effektivisera sin verksamhet (1:4:UR).
- CSN försöker tillgodose de behov som finns och då på bästa sätt (1:4:SG).
- Hos Bolagsverket finns det med i tankarna vid utveckling att försöka se utöver kända kundbehov, men arbetsläget hindrar detta (1:4:HE).
- Skatteverket har en annan syn på kundbehov och försöker hela tiden att skapa nya behov och att överträffa kundernas förväntningar. Målet för Skatteverket är att både ta hänsyn till interna och externa nyttor (1:4:MW).

Att arbeta med att se utöver kända kundbehov kräver resurser i form av tid, personal och kompetens. Det kan vara en orsak till varför det endast är en av de undersökta myndigheterna som gör detta.

Kvalitetsdimensioner

Det är betydelsefullt att identifiera vilka behov som kategoriseras som uttalade respektive basbehov. För att skapa sig denna förståelse måste man identifiera de egenskaper eller parametrar på vilka kunden grundar sin bedömning. Dessa egenskaper benämns kvalitetsdimensioner (Bergman & Klefsjö, 2006). Ljungberg och Larsson (2001) redovisar de fem kvalitetsdimensioner som gäller för tjänstekvalitet och som ursprungligen tagits fram av Zeithaml, Parasuraman och Berry (1990). Dessa är påtaglighet, pålitlighet, reaktionssnabbhet, försäkran och empati.

- Skatteverket har genom sina kundundersökningar kunnat finna specifika egenskaper hos sina e-tjänster som kunderna uppskattar. Det är bl.a. korrekthet och användarvänlighet (1:5:MW).
- Vägverket har genomfört kundundersökningar, men dessa har inte "brutit" ned tjänsterna för att undersöka specifika egenskaper. Det som dock framkommit i Vägverkets kundundersökningar är att kunderna tycker att inloggningsförfarandet är viktigt samt att det ska vara lätt att hitta tjänsterna (1:5:UR).

- När det gäller CSN:s kunder uppskattar dessa hög tillgänglighet och snabba och korrekta svar (1:5:SG).
- Frågorna i SPV:s kundundersökningar inte formulerade för att ge svar på specifika egenskaper. Man har dock på SPV sett över e-tjänsterna och likformat dem, när det gäller utseende och hantering. Något som framkommit i genomförda kundundersökningar som ett önskemål (1:5:HB, TS).
- På Bolagsverket arbetar man utifrån att e-tjänster och även andra tjänster ska vara "lättanvända för sällan-användare och de ska erbjuda genvägar för proffsanvändare". Den information som finns ska vara lättillgänglig och lättfattlig (1:5:HE).

Just när det gäller teknologibaserade varor och tjänster menar Parasuraman och Colby (2001) att kundernas beteende skiljer sig avsevärt gentemot traditionellt utbud. För att teknik ska upplevas som kundfokuserad måste den vara uppskattad, enkel och lätt att använda. Den ska även vara effektiv, dvs. den ska minimera tidsåtgång och resursförbrukning. Kundfokuserad teknik ska vara tillgänglig och pålitlig samt kompatibel med annan teknik som kunden använder. Parasuraman och Colbys tankar kring kunders upplevelser av teknikbaserade tjänster och varor stämmer väl med de behov som framkommit av intervjuerna. De undersökta myndigheterna skulle också kunna arbeta mer specifikt med kvalitetsdimensioner för att på så sätt skapa sig en bättre bild av vad kunderna önskar och efterfrågar samt även finna lösningar som uppfyller omedvetna behov. De egenskaper som dock framkommit av intervjuerna är:

- Korrekthet
- Användarvänlighet
- Tillgänglighet
- Likformighet utseendemässigt och även hanteringsmässigt
- Enkla att använda

Basera beslut på fakta

Beslutsunderlag

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är det viktigt att beslut gällande kvalitetsutveckling grundas på väl underbyggda fakta. Den information som samlas in måste struktureras och analyseras och slutsatser dras. I detta sammanhang skiljer Sörqvist (2000) mellan mätning, dvs. att information rapporteras in i ett system som sedan sammanställs, och kartläggning, där man direkt samlar in information. Utifrån de svar som inhämtats från intervjuerna kan konstateras att de olika myndigheterna arbetar med både mätning och kartläggning. Dock framgår det inte av intervjuerna att någon av de undersökta myndigheterna använder sig av de sju förbättrings- eller de sju ledningsverktygen. Myndigheterna arbetar istället med kundundersökningar, synpunktshanteringssystem, enkäter, fokus- och referensgrupper för att samla in information. Vid beslutsfattandet om en synpunkt eller ett förslag ska leda till en förbättringsåtgärd använder sig tre myndigheter av PENG-modellen (Skatteverket, Vägverket och Tullverket). Vägverket har även en "light-variant" av PENG-modellen som är en enklare form av modellen. De övriga myndigheterna, CSN, SPV och Bolagsverket arbetar också med nyttovärderingar som en grundtanke, dock inte uttalat med PENG-modellen. När nyttovärderingar görs hos de olika myndigheterna ser man nyttorna ur både ett myndighets- och ett kundperspektiv.

"Det är viktigt att nyttoberäkningar görs, både för oss själva och för kunderna". (2:1:PA)

Kundmätningar utgör en viktig grund för organisationen när det gäller strategisk information. För kunden kan sådana undersökningar medföra ett visst arbete och det är viktigt att motivera kunden

att delta. Det kan man göra genom att visa på hur informationen kommer att användas för att förbättra varor och tjänster. Av de undersökta myndigheterna visar intervjuvaren på att uppföljningar görs av genomförda kundundersökningar och att det ofta leder till förbättringsåtgärder utifrån det resultat som undersökningarna gett. Ibland görs även uppföljande kundundersökningar (2:3:HE). Resultaten från kundundersökningar kan också medföra att nya tjänster skapas utifrån önskat behov (2:3:HB, TS). Att göra kundundersökningar är inte bara ett sätt att följa upp och erhålla underlag för beslut om förbättringsåtgärder, det är också en möjlighet att sätta kundernas behov och önsningar i centrum och ger därmed ett kundperspektiv på utveckling.

Arbeta med processer

Helhetsperspektiv och processtänkande

Att arbeta med processer innebär att man ser organisationens verksamhet som ett flöde bestående av en uppsättning sammanhängande aktiviteter som upprepas i tiden (Bergman & Klefsjö, 2006). En viktig del inom offensiv kvalitetsutveckling är att det finns ett processororienterat synsätt och en helhetssyn när det gäller förbättringsarbete. Genom att tänka utifrån behov till slutprodukt ses hela kedjan av aktiviteter som ska leda till kundtillfredsställelse. Man kan då också ta reda på var i kedjan det finns brister som påverkar resultatet. Utifrån de genomförda intervjuerna framgår att myndigheterna talar om helhetsperspektiv och processororienterat synsätt på lite olika sätt.

- Skatteverket har ett helhetstänkande och ett processororienterat synsätt i sitt utvecklingsarbete. Inom Skatteverket finns en särskild e-förvaltningsfunktion som svarar för att samordna och driva e-förvaltningsfrågor, som rör de olika produktionsprocesserna (3:1:MW).
- Vägverket använder ett processororienterat synsätt i sitt utvecklingsarbete då kundernas behov finns med som input i "leda- och styra processen". Kundernas behov finns även med i styrkortsområde och som prioriteringsdel (3:1:MI).
- CSN:s utvecklingsarbete utgår från utvecklingsavdelningen och fördelas sedan ut i studiestödsprocessen. Arbetet sker enhetligt och CSN arbetar för en e-ingång. CSN arbetar utifrån ett processororienterat synsätt, där kundens önskemål är viktiga, men de vägs alltid samman med effektiviteten för verksamheten (3:1:SG).
- Processororienteringen har inte slagit igenom helt när det gäller den organisatoriska strukturen hos SPV. SPV håller dock på att bygga IT-lösningar som är mer processororienterade. Den nya processororienterade förvaltningsmodellen håller ihop verksamhet och förvaltning. Krav från omvärlden påverkar SPV att tänka mer processororienterat. SPV har hittills mest arbetat med processerna internt, men strävar nu efter att bättre koppla ihop kundernas processer med de interna (3:1:HB, TS).
- Bolagsverket agerar delvis utifrån ett helhetsperspektiv, men med vissa brister. Det saknas bl.a. en nedskrivna strategi för hur myndigheten ska arbeta utifrån ett helhetsperspektiv. Bolagsverket har i stort sett ett processororienterat synsätt (3:1:HE).

"Vi är på väg mer och mer mot det och vi ser nu på processen i första hand när det gäller förbättringsarbete." (3:1:HE)

Svaren från intervjuerna visar att de undersökta myndigheterna strävar efter att uppnå ett helhetstänkande och ett processororienterat synsätt i sitt utvecklingsarbete, men att det fortfarande kvarstår arbete med nå det fullt ut. Kraven från kunderna finns med och vägs samman med effektiviteten för verksamheten. Det gäller även att se processerna både internt och externt. Samordningsvinster skulle kunna ske både för kunder och för myndigheterna själva.

Utifrån processen genereras information om hur väl processen tillfredsställer sina kunders behov och det är viktigt att processen knyter ihop historik med framtid. Enligt Bergman och Klefsjö (2006) kan man med hjälp av verktyg och modeller dra slutsatser om processens historia och om dess framtida resultat och därmed erhålla den information som behövs för att förbättra processen. De undersökta myndigheterna kan förbättra just denna del och på så sätt få mer information om var i verksamheten det finns svagheter och hur man skulle kunna arbeta mer effektivt.

Samverkan idag och i framtiden

Alla organisationer bör bedriva sin verksamhet effektivt utifrån sina processer. Effektivitet kan ses ur ett internt perspektiv. Intern effektivitet avser i vilken mån saker görs på rätt sätt (Ljungberg & Larsson, 2001). Intern effektivitet kan inkludera ett interorganisatoriskt perspektiv, dvs. utifrån ett samarbetsperspektiv mellan organisationer, där gemensamma aktiviteter kan leda till skalfördelar inom organisationen och för kunderna. Regeringskansliet (2008) anser i sin handlingsplan att servicen till medborgare och företag skulle kunna förbättras om det fanns fler e-tjänster med samordnad information. Det förutsätter att förvaltningen samverkar över myndighetsgränserna och genom ett säkert utbyte av information.

Redan idag sker det samverkan mellan myndigheter. Av de undersökta myndigheterna svarade alla att de samverkar med en eller flera andra myndigheter eller organisationer. Vägverket och Länsstyrelsen har exempelvis en portal när det gäller körkort och yrkestrafik. SPV har en portal tillsammans med Försäkringskassan och PPM. Likaså samverkar Skatteverket och Bolagsverket när det gäller bildande och ändringar av företag. Det förekommer även andra typer av samverkan mellan de undersökta myndigheterna.

Inför framtiden ställer sig de undersökta myndigheterna positiva till utökad samverkan över myndighetsgränserna, men det kan kräva att juridiken måste anpassas i samråd med departementen. Flera av de undersökta talar även om en e-ingång för medborgarna och företagen, en myndighetsportal. Detta resonemang harmoniserar väl med Regeringskansliets (2008) handlingsplan.

”Det krävs en utökad processorientering över myndighetsgränserna. Framtiden kan vara att myndigheter struktureras på ett annat sätt, att de delas upp, sammanförs eller tas bort.” (3:3:HE)

Det gäller för myndigheterna att hitta gemensamma strategier för hur samarbete ska ske över myndighetsgränserna och vad som gynnar både kunderna och myndigheterna.

Intern och extern effektivitet

Enligt Lagen om statsbudgeten (1996:1059) finns det ett krav på att myndigheters verksamhet ska bedrivas effektivt. Myndigheter kan vara effektiva bl.a. genom en hög grad av måluppfyllelse och genom att vara kostnadseffektiva. För detta krävs en väl fungerande verksamhetsprocess. Effektivitet kan delas upp i intern och extern effektivitet. Intern effektivitet diskuterades i avsnittet ovan i samband med myndighetssamverkan. Extern effektivitet är ett uttryck för att rätt saker görs (Ljungberg & Larsson, 2001). Extern effektivitet kan endast bedömas utifrån ett tydligt kundperspektiv och i offentliga organisationer är ofta extern effektivitet ett uttryck för hur prestationer värderas av samhället.

- Skatteverket strävar efter att internt bli mer kostnadseffektiva och externt minska fullgörandekostnaderna för företagarna. Det blir således ett sätt där behov av intern och extern effektivitet får mötas i en balansgång (3:4:MW).

- Inom CSN används intern effektivitet när det gäller CSN:s hantering och administration. Samtidigt finns alltid en koppling till den yttre (externa) effektiviteten, inte minst genom regleringsbrevet. Målstyrningsmässigt arbetar CSN med att knyta ihop regeringens mål med sina interna mål. Den yttre effektiviteten får således, på liknande sätt som för Skatteverket, direkt påverkan på de prioriteringar som görs både internt och externt (3:4:SG).
- Hos SPV diskuteras intern och extern effektivitet. Det finns effektivitetskrav från uppdragsgivarna och regeringen. Dessa effektivitetskrav hanteras i den verksamhetsplanering som görs hos SPV (3:4:HB,TS).
- Bolagsverket behandlar intern och extern effektivitet främst utifrån kundnytta och regeringskrav samt effektivisering inom myndigheten (3:4:HE).

Det kan konstateras att det hos de undersökta myndigheterna finns en diskussion om både intern och extern effektivitet och då i den bemärkelsen att hänsyn ska tas till dem båda. Det är viktigt att myndigheter talar om effektivitet på detta sätt nu när regeringens krav till 2010 är att förenkla för företag och enskilda att utträta och ta del av myndighetsärenden och effektivisera användningen av varje satsad skattekrone (Regeringskansliet, 2008).

På frågan om vad som skulle krävas för att myndigheterna skulle arbeta på ett optimalt sätt när det gäller effektivitet och medborgarvänlighet framkom ett antal synpunkter:

- Tullverket behöver ett ännu bättre resursutnyttjande (3:5:PA).
- Vägverket måste arbeta mer med hela processen vid automatiseringar där automatiseringsgraden ökar. Ett optimalt arbetssätt kan innebära att e-tjänster kopplas ihop och kundkanalernas transparens ökar (webb, telefoni, kundtjänst etc.) (3:5:MI).
- Inom CSN är prioritering en viktig del för att kunna arbeta på ett optimalt sätt. Resursbehovet är stort och därför också en viktig aspekt i denna fråga. Det är även betydelsefullt att se målen utifrån olika perspektiv (kund, myndighet m.fl.) (3:5:PS).
- SPV ser att resurser är ett problem och att det måste finnas dedikerade resurser kopplade till de specifika målen för att arbeta på ett optimalt sätt. Det måste även finnas tydligare avsatta pengar. Trycket måste öka utifrån, från omvärlden för att myndigheter ska bli mer effektiva (3:5:HB,TS).
- Det krävs gemensamt förankrade strategier, både inom och mellan myndigheter samt tillgång till resurser och kompetens för att arbeta på ett optimalt sätt.

”Man kan inte vara bäst på alla områden, det gäller att välja och att prioritera”. (3:5:PS)

De åsikter som framkommit kring optimalt arbete med effektivitet och medborgarvänlighet innebär att det idag ses ett behov av resurser, kompetens, förankrade arbetssätt och strategier hos de undersökta myndigheterna.

Arbeta ständigt med förbättringar

Modeller och metodik

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är grundregeln för allt förbättringsarbete att det alltid finns ett sätt att åstadkomma bättre produkter och arbetssätt, som samtidigt kräver mindre resursåtgång. Det är viktigt att aldrig ge upp arbetet med förbättringar bara för att man lyckats lösa ett problem.

Samtliga undersökta myndigheter svarar att de har en specifik modell/metodik för sitt utvecklingsarbete. Myndigheterna har även modeller för projektstyrning och systemutveckling

kopplade till den övergripande utvecklingsmodellen. Nedan visas en tabell över hur de undersökta myndigheternas övergripande utvecklingsmodeller är uppdelade i olika faser.

Tabell 1: Faser i olika utvecklingsmodeller. Egen bearbetning.

Myndigheter	Faser				
Skatteverket	Hantera förslag	Utreda	Utveckla	Införa	Utvärdera
Tullverket	Förstudie	Utredning/planering	Genomförande	Avslut	
Vägverket	Initiering	Etablering	Genomförande	Avslut	
CSN	Nuläge	Nyläge	Vägen dit		
SPV	Idéfas	Verksamhetsanalys	Genomförande	Uppföljning	
Bolagsverket	Förstudie	Verksamhetsanalys	Genomförande	Garanti	

Tabellen ovan visar flera likheter mellan de olika myndigheternas utvecklingsmodeller. Det första steget berör ett stadium av initiering eller förstudie av den förbättring som ska göras. Därefter sker en utrednings- och planeringsfas, i vilken en verksamhetsanalys kan ingå. Nästa steg blir att genomföra de förbättringsåtgärder man kommit fram till i förstudie- och planeringsfasen. Slutligen sker en uppföljning och ett avslut av den genomförda förbättringen. Till benämningen av de olika faserna liknar de varandra till stor del. De modeller som avviker är Skatteverkets och CSN:s. Dock kan det inte avgöras om de olika stegen i dessa modeller omfattar andra steg i de övriga myndigheternas modeller, då någon detaljerad information inte finns om samtliga steg. Samtliga modeller visar hur arbetet med ständiga förbättringar sker hos de undersökta myndigheterna. En annan modell som ofta används vid förbättringsarbete är förbättringscykeln PDSA (planera-gör-studera-lär). Bergman och Klefsjö (2006) menar att PDSA-cykeln är en symbol för ständig förbättring.

Planera förbättringar

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) och Ljungberg och Larsson (2001) är det viktigt att i planeringsfasen identifiera eventuella hinder och svårigheter i samband med att planen ska genomföras.

- Hos Skatteverket sker planeringsfasen utifrån att man tar hand om synpunkter och förslag från medarbetare och kunder samt att förstudier och fördjupade analyser görs i syfte att ta fram bra beslutsunderlag för det fortsatta arbetet. Planering görs i faserna "hantera förslag" och "utreda" (4:3:MW).
- Inom Tullverket finns ett forum för beslut om projekt. Planering görs i faserna "förstudie" och "utredning/planering" (4:3:PA).
- Vägverkets projektkontor samordnar, planerar och följer upp hela utvecklingsplanen i "initieringsfasen". Utvecklingsplanen innehåller samtliga utvecklingsaktiviteter, såväl projekt som utveckling inom förvaltningsobjekten. Projektkontoret ser också till att direktiven innehåller rätt förutsättningar för att kunna bemanna med projektledare som "riggar" projektet. I "projektetableringsfasen" sker planering inom respektive projekt av projektledaren. Projektdirektivet tolkas och projektspecifikation tas fram (4:3:MB).
- CSN använder en processutvecklingsmodell i det förberedande utvecklingsarbetet. För att få ett så bra underlag som möjligt inför prioritering av aktiviteter. Planeringsfasen

omfattas av att förstudier görs, utvecklingsförslag bereds och utvecklingsplanen beslutas. Slutligen planeras också projekt och bemanning (4:3:SG).

- SPV utgår i planeringsfasen från verksamhetsanalysen. I idéfasen är oftast få personer inblandade och under några timmar eller dagar. Verksamhetsanalyser görs som uppdrag med planerade timmar och utsedda personer. Stora analyser blir projekt och genomförs enligt projektstyrningsmodellen PEJL (4:3:HB,TS).
- I Bolagsverkets utvecklingsmodell är det projektledaren som planerar prioriterade projekt med stöd av framtagna mallar och med hjälp av metodstöd. Metodstöd är personer med speciell kompetens kring utvecklings-, projekt- och systemutvecklingsmodellerna. Metodstöden genomför sedan workshops, i syfte att ta fram underlag som ska ligga till grund för förstudier (4:3:CS).

De olika svaren i intervjuerna visar på att planering sker i olika former och benämns i olika termer, men man kan ändå se likheter i tillvägagångssätt. Till exempel att fördjupade analyser görs inför projekt och förbättringsåtgärder.

Göra förbättringar

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är det i genomförandefasen, som de åtgärder som föreslagits i planen, ska genomföras. I detta skede är det viktigt att berörda medarbetare informeras och utbildas (Bergman & Klefsjö, 2006, Ljungberg & Larsson, 2001).

- Genomförandefasen hos Skatteverket sker med hjälp av projektstyrningsmodellen PEJL och systemutvecklingsmodellen RUP. Skatteverket lägger stor vikt vid att informera användare och medarbetare. Det handlar ofta även om att ändra arbetssätt, vilket är viktigt att nå fram med till medarbetarna för att en tänkt effektivisering ska kunna ske (4:4:MW).
- Projektgenomförandefasen hos Vägverket innebär att själva förändringsarbetet görs. Det är i denna fas som projektet planeras, samordnas, följs upp och genomförs av projektgruppen med projektledaren som ledare för arbetet (4:4:MB).
- Utvecklingsarbetet hos CSN gällande IT-projekt bedrivs enligt en projektstyrningsmodell som kontrollerar och styr aktiviteter, arbetssätt och leveranser under projektets alla faser (4:4:SG).
- Hos SPV sker genomförande enligt projektstyrningsmodellen PEJL. Genomförandefasen kan delas upp i två delar, verksamhetsinförande och systemutveckling (4:4:HB,TS).
- Hos Bolagsverket sker genomförande med stöd av arbetsmodeller såsom systemutvecklingsmodell och testmodell (4:4:CS).

Att genomföra förbättringar innebär att "sjösätta" de planer som gjorts. I detta skede är det särskilt viktigt att alla berörda informeras och utbildas om det nya. Det är något som tydligt framkommer i intervjun med Skatteverket.

Studera förbättringar

När man genomfört förbättringsåtgärderna måste man undersöka om de genomförda åtgärderna lett till avsedd och planerad förbättring (Bergman & Klefsjö, 2006). I detta skede ska mätningar ske och data analyseras.

- Hos Skatteverket sker uppföljning utifrån mål och effekter. Effekter följs upp något år efter projektavslut. Produktmål följs upp vid projektslut. Det inte är helt lätt att följa upp effektmål och att man måste vänta tills förändringarna fått genomslag. Skatteverket önskar bli bättre på att sätta tydliga effektmål och att följa upp dessa. Just nu håller

Skatteverket på att sammanfatta en rapport kring effektuppföljning och hur/om samband kan påvisas mellan effekt och genomförd åtgärd (4:5; 4:7:MW).

- Tullverket gör uppföljningar av rationalisering när det gäller intern effektivitet. Det är viktigt att ha framförhållning och tänka proaktivt när det gäller den mänskliga synen. Det är betydelsefullt att det fortgår en parallell process om humana konsekvenser av genomförda projekt. Om möjligt är det angeläget att ta hem effekterna redan innan projektet avslutats (4:5:PA).
- Uppföljning hos Vägverket sker utifrån projektets mål samt tid, budget och resurser. När det gäller effektmål ska dessa finnas med i direktivet för att kunna vara uppföljningsbara. Det är en verksamhetsambition och ett beställaransvar. Det är viktigt att effektmålen är mätbara och uppföljningsbara samt att man utser ansvarig för effektuppföljning. Effektuppföljningen görs hos mottagande enhet. När i tiden uppföljningen ska göras, finns med i diskussionen av direktivet och fastställandet av effektmålen. Om förändringar skett under projektets gång gällande effektmål tas dessa med i avslutsrapporten. Ambitionen är att vara tydliga med att följa upp. Vägverket kan bli bättre på att följa upp. I de månatliga uppföljningarna som görs ingår uppföljning av effekt och produktmål, tid, ekonomi och resurser (både i linje och i förvaltning). Områden som man även rapporterar är risker och kvalitet. Vägverket önskar även bli bättre gällande kvalitetsuppföljning. Kvalitetsuppföljningen sker dels verbalt, men även i form av stoppljus (grönt, gult och rött) (4:5;4:7:MB,MI).
- Mål och effekter omfattar både nyttor för kunden och CSN:s hantering. Kundnyttan beskrivs oftast med ord och verksamhetsnyttan med beräkningar. Metodiken styrs av ekonomiavdelningen, medan det är beställaren som har ansvar för att en investeringskalkyl upprättas. Det nya "tänket" med nyttoberäkningar har medfört att man på CSN, nu tänker i dessa banor när man gör investeringskalkyler och på så sätt upptäcks nyttor som gör att man kanske omformar förbättringsidén. Det är viktigt att planera in när i tiden det är lämpligt att genomföra uppföljningen, dvs. när det kommer att vara möjligt att se eventuella effekter av utvecklingsarbetet. En produktionsatt förändring i maj år 0 kan vara lämplig att följa upp i maj år 1. Det beror dock på vad som implementerats, vilka effekter som beskrivits och vilka mål som fastställts. CSN följer upp totalsumman av flera projekt och inte varje projekt var för sig (4:5;4:7:SG,PS).
- Uppföljning hos SPV görs enligt projektstyrningsmodellen PEJL efter en viss fastställd tid. Uppföljning och utvärdering sker av produktmål och effektmål. SPV gör årliga NKI undersökningar. Det ena året frågar man arbetsgivare och det andra året anställda och pensionärer. Det förekommer även specifika enkäter gällande e-tjänster. På så sätt försöker man följa upp de förbättringsåtgärder som gjorts och de effekter som dessa medfört (4:5;4:7:HB,TS).
- Hos Bolagsverket sker uppföljning med hjälp av enkäter och arbetsmöten. Uppföljning sker också utifrån fastställda projektmål. Bolagsverket arbetar med att förbättra sina rutiner när det gäller att sätta effektmål. Effektmålen ska vara mätbara och uppföljningsbara. Ambitionen är att effektmål och tidpunkt för uppföljning ska sättas i direktivet. Effektmålen ska sedan följas upp under projektets gång samt vid projektslut och vid fastställd tidpunkt (4:5;4:7:CS).

Att följa upp utförda förbättringsåtgärder är viktigt för att se om de planerade målen och effekterna nåtts och om kvalitetsnivån höjts. Av intervjuernas svar blir det tydligt att det finns en osäkerhet i just uppföljningsfasen, dels hur effektmål ska sättas, men även när i tiden de ska följas upp och om det är möjligt att påvisa samband mellan genomförda förbättringsåtgärder och uppstådda effekter. När det gäller att göra uppföljningar är det betydelsefullt att rätt verktyg används. De sju förbättrings- och de sju ledningsverktygen kan i detta skede vara till stor hjälp. Har man kunnat påvisa en förbättring ska denna permanentas och därmed behållas.

Lära av förbättringar

Förbättringsarbete ska bedrivas ständigt och man måste ta lärdom av de förbättringsåtgärder som genomförts för att slippa hamna i samma situation igen. Beroende på hur förbättringsarbetet fallit ut, bör man vidta eventuella justeringar och kanske åter gå tillbaka till planeringsfasen.

- Skatteverket önskar ta lärdom av de fel som begåtts under projektens gång och förbättra detta i kommande projekt. Likaså önskar man ta tillvara på framgångar i projekt och ta med sig dessa till likartade projekt. Det gäller såväl arbetsmetodik, IT-lösningar såsom riskanalyser (4:6:MW).
- Hos Vägverket lämnar samtliga projekt ifrån sig en slutrapport, som sammanställer projektets genomförande och resultat. Det finns i Vägverkets slutrapporter ett avsnitt med erfarenhetsdelar, som sparas för kommande projekt och linjeaktiviteter. Vägverkets projektkontor träffas vid veckovisa möten för erfarenhetsåterföring och det ses som en självklar del för att förbättra projektstyrningen i Vägverkets projekt. Vägverket har även projektcontrollers, som träffar projektledarna löpande för att stämma av projekten och kunna ge stöd och vägledning vid problem och för att säkra ett gemensamt arbetssätt. Månatliga möten sker med samtliga projektledare via ett projektledarforum. Där diskuteras gemensamma arbetssätt och förbättringar i projektprocessen och det görs även obligatoriska dragningar om projekterfarenheter efter projektavslut. Projektledarna lär av varandras projekt. Vid projektstart föredrar också projektledarna kort gällande innehållet i projektet för att hitta beröringspunkter mellan olika pågående projekt (4:6:MB).
- Varje projekt enligt CSN:s projektstyrningsmodell ska beskriva de erfarenheter som projektet dragit av t.ex. organisation, arbetssätt, samarbete med förvaltning och verksamhet samt eventuellt övriga angränsande projekt. Även erfarenheter av projektsamordning och samarbetet med projektkontoret är angelägna att beskrivas. Erfarenhetsåtervinningen ska baseras på synpunkter från medarbetare med olika roller i projektet. Exempel på metoder för erfarenhetsåtervinningen är enkäter, grupparbeten eller workshops. De erfarenhetsåtervinningar som gjorts i projektet ska beskrivas i projektets slutrapport. På detta sätt fångas erfarenheter från själva projektarbetet och förs vidare. Uppföljningar av kalkyler och effekter ger även lärdomar till kommande projekt (4:6:SG). Uppföljning hos SPV sker med hjälp av projektstyrningsmodellen PEJL och dokumentering vid projektavslut, där både projektarbetet och projektets resultat bedöms (4:6:HB,TS).
- På Bolagsverket tar man lärdom av genomförda projekt genom att ta del av och sprida genomförda utvärderingar och analyser (4:6:CS).

Det kan konstateras att de undersökta myndigheterna arbetar med att ta lärdom av genomförda förbättringsåtgärder. Det är dock viktigt att inte bara inom myndigheterna följa upp förbättringsåtgärder. Det vore även intressant och lärorikt att ta del av andra myndigheters genomförda förbättringsarbeten. Inte minst nu när myndigheterna ska sträva efter att leva upp till de mål som är satta i Regeringskansliets handlingsplan (Regeringskansliet, 2008).

Skapa förutsättningar för delaktighet

Delaktighet och engagemang

Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är det betydelsefullt att medarbetarna aktivt får delta och påverka beslut när det gäller förbättringsarbete. Delaktighet skapas genom delegering av ansvar och

befogenheter. Detta leder i sin tur till motivation hos medarbetarna och förbättrade resultat, vilket får till följd att företagsledningens förtroende stärks.

- Skatteverkets medarbetare uppmuntras och utbildas till att marknadsföra Skatteverkets e-tjänster samt att hänvisa till befintligt informationsmaterial. Det är viktigt att det finns ett uttalat ansvar på lokal nivå för att driva e-förvaltningsfrågorna, bl.a. för att få till en ökad användning av e-tjänsterna (5:1:MW).
- Skatteverket försöker även skapa delaktighet hos sina kunder via intressentråd och fokusgrupper (5:1:MW).
- På Tullverket skapas delaktighet och engagemang genom att forum för de som nyttjar e-tjänsterna och andra tjänster träffas. Genom projektdeltagande blir medarbetarna delaktiga. I stora frågor tar Tullverket in nyckelpersoner med specialkompetens och referensgrupper (5:1:PA).
- Vägverket försöker skapa förståelse hos medarbetare kring kundbehov och nytta. Medarbetarna blir sedan marknadsförare till kunderna (5:1:MW).
- Hos CSN skapas delaktighet genom att medarbetarna får lämna förbättringsförslag samt att de har möjlighet att delta i projekt. CSN skickar ut enkäter till sina kunder i syfte att följa upp vad kunderna tycker om tjänsterna (5:1:PS).
- Bolagsverkets medarbetare blir delaktiga genom deltagande i projekt och i referensgrupper (5:1:HE).

Målet är att samtliga medarbetare inom Skatteverket ska fungera som e-ambassadörer för Skatteverkets e-tjänster. (5:1:MW)

Av svaren från de undersökta myndigheterna kan man se likheter i att skapa delaktighet hos medarbetare och kunder bl.a. genom att medarbetare har möjlighet att lämna sina synpunkter på förbättringar och att de får delta i projekt. Att som medarbetare få möjlighet till att vara med och påverka sin arbetssituation är viktigt för att skapa motivation, ansvar och arbetstillfredsställelse. Att en organisation även skapar delaktighet och engagemang hos sina kunder genom att de bl.a. får delta i referensgrupper gör att kunderna får en känsla av att man bryr sig om vad de tycker och att man vill förbättra sig utifrån detta.

Ledningens engagemang

Ledningens engagemang och roll i kvalitetsarbete

Offensiv kvalitetsutveckling kan ses som ett ledningssystem (Bergman & Klefsjö, 2006; Hellsten & Klefsjö, 2000) bestående av värderingar, arbetssätt och verktyg. De olika delarna ska samverka och systemet ska ses som en helhet. Denna syn på offensiv kvalitetsutveckling innebär att ledningen har ett stort ansvar i att leda verksamheten. För att bli framgångsrika inom kvalitetsutveckling krävs därför ett engagemang hos ledningen. Samtliga undersökta myndigheter anser att dess ledning är engagerad när det gäller kvalitetsutveckling. Vad engagemanget består i, beskrivs lite olika.

- Inom Skatteverket är kvalitetsutveckling "tydligt uttalat hos ledningen". Kvalitetsutvecklingsarbetet sker processororienterat och med medborgarna och företagen i centrum. Det är högsta ledningen hos Skatteverket som har det yttersta ansvaret när det gäller utveckling av e-tjänster och i övrigt utvecklingsarbete. Ledningen arbetar mot visionen, målen och fastställda krav (6:1;6:2:MW).
- Tullverkets högsta ledning blir involverad då stora utvecklingsinsatser föredras för projektportföljsledargruppen. Tullverket har två processägare som ansvarar för kvalitetsfrågor och utvecklingsarbete inom sitt område. Inom de stödjande processerna finns två motsvarande personer inom respektive områden (6:1;6.2:PA).

- Vägverkets ledningsgrupp är genom sitt engagemang delaktig i kvalitetsarbetet på många olika områden och nivåer i verksamheten. Ledningsgruppen är också engagerad i förbättringsarbetet genom att diskutera prioriterade förbättringsmöjligheter. Ledningsgruppens medlemmar har inom sina respektive verksamhetsområden utsett en medarbetare med särskilt ansvar för kvalitetsarbetet inom respektive område. Dessa medarbetare ingår i en kvalitetsgrupp där man diskuterar kvalitetsfrågor generellt och standardkraven i ISO 9001:2000 speciellt, samt administrerar enhetens förbättringslista. Vägverket kommunicerar verksamhetens utveckling och resultat med medarbetarna på olika träffar. På dessa träffar följer man även upp mål som finns upprättade i bl. a. styrkort. Styrkort är ett av flera styrverktyg som den verkställande ledningen hos Vägverket använder i sin styrning (6:1;6:2:MI).
- Kvalitet och kvalitetsutveckling är ett mycket brett begrepp inom CSN och det handlar om hela myndighetens verksamhet. CSN:s ledning är engagerad i kvalitetsutvecklingen på många sätt. En diskussion förs just nu kring vad kvalitetsbegreppet innebär. Det är viktigt att ledningen "pekar" ut mål och att ledningen tagit fram en målbild som är styrande för utvecklingen (6:1;6:2:SG,PS).
- Hos SPV är det enhetscheferna som sitter med i "utvecklingsrådet". I utvecklingsrådet diskuterar man nya satsningar, förbättringar och långsiktiga beslut. Hos SPV blir generaldirektören alltid involverad i alla beslut. Kvalitetsfokuset hos SPV:s ledning har blivit starkare under den senaste tiden, men att det kan förbättras (6:1;6:2: HB,TS).
- Inom Bolagsverket finns det mycket att förbättra när det gäller ledningens kvalitetsarbete. Hos Bolagsverket finns en övergripande strategi hos ledningen, som sedan överförs till projektkontor, utvecklingsavdelning och beställare (6:1;6:2:HE).

Av de synpunkter och iakttagelser som framkommit av intervjuerna får man intrycket av att de olika myndigheternas ledning upplevs som engagerade, men att kvalitetsarbetet ändå kan bli bättre. Strategier och arbetsätt för förbättringsarbete är betydelsefullt om man ska lyckas med offensiv kvalitetsutveckling och det är också en grund i strävan att nå målen i den handlingsplan som Regeringskansliet (2008) lagt fram.

Diskussion

Resultatdiskussion

Myndigheter ska bli effektivare. Och myndigheter ska möta sina kunder med tekniska lösningar som är moderna, enkla och effektiva. Regeringen vill skapa en e-förvaltning, som ska föra Sverige till en ledande position inom detta område (Regeringskansliet, 2008). Regeringen anser att det nu kommer att bli allt viktigare att fokusera på kundernas behov och önskemål. Det är kundernas behov som ska spegla tjänste- och varuutbudet nu och i framtiden.

Syftet med denna uppsats var att beskriva hur ett antal utvalda myndigheter idag arbetade enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. De frågeställningar som legat till grund för denna studie redovisas nedan.

Hur arbetar myndigheterna idag enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling?

Det resultat som framkommit i denna studie visade att de undersökta myndigheterna redan idag arbetar utifrån de värderingar som ligger till grund för offensiv kvalitetsutveckling. Det framkom dock att det fanns en förbättringspotential inom flertalet värderingar. Denna uppsats har främst fokuserat på de externa kunderna, men det är även viktigt att skapa ett klimat för delaktighet hos medarbetarna. Bergman och Klefsjö (2006) anser att det är viktigt att inte glömma bort de interna kunderna. Nöjda medarbetare skapar i förlängningen nöjda externa kunder. Det framkom i studien att de undersökta myndigheterna bl.a. lät medarbetare och kunder delta i projekt. Genom att få vara delaktig i utvecklingen skapas en förståelse och ett engagemang som i sin tur kan leda till ökad effektivitet. Det är speciellt viktigt när det gäller teknologiska lösningar. I många fall är kundens behov av nya teknologiska lösningar outtalade och även okända för kunden. Det blir då viktigt att det, hos organisationen, finns en väl avvägd strategi för att bevisa fördelarna med den nya teknologin (Parasuraman och Colby, 2001). Ledningens engagemang är ytterst betydelsefullt när det gäller att visa vägen för hur utvecklingsarbete ska ske.

I Regeringskansliets handlingsplan (Regeringskansliet, 2008) framgår det att myndigheterna ska arbeta mot en modern, effektiv och enkel e-förvaltning. Parasuraman och Colby (2001) menar att teknologiska lösningar måste vara enkla. Att tjänster ska vara enkla att använda är också något som framkommit i kundundersökningar hos undersökta myndigheter. Enkelhet kan nog sägas vara en viktig kvalitetsdimension när det gäller teknologiska lösningar. Andra egenskaper som ansågs viktiga var korrekthet, användarvänlighet, tillgänglighet samt likformighet utseendemässigt och även hanteringsmässigt.

Vidare framkom det i studien att de undersökta myndigheterna arbetade utifrån ett processtänkande, men att processorientering inte fanns fullt ut.

Hur kan myndigheterna bli skickligare på att arbeta enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling?

Framförallt måste de undersökta myndigheterna arbeta mer med att sätta kunden i centrum och att låta kunderna få vara med i utvecklingen av e-tjänster och andra tjänster. Enligt Bergman och Klefsjö (2006) är kvalitet något som värderas av kunden och det är kunden, som de undersökta myndigheterna ska skapa värde åt. Det är därför ytterst centralt att lyssna på sina kunders behov och önskemål.

De undersökta myndigheterna ansåg att deras ledning var engagerade, men att det saknades tydliga strategier och riktlinjer. Med en uttalad strategi och en tydlig vision inom myndigheten, kan medarbetaren i organisationen också tydligare se sin möjlighet att bidra till utvecklingen.

Verksamhetsprocesser som innehåller flaskhalsar missgynnar kunden och leder till sämre effektivitet. En annan brist som framkom i studien var att de undersökta myndigheterna önskade bli bättre på att följa upp effekter av genomförda förbättringsåtgärder. En effektuppföljning är viktig för att tydliggöra om ett förbättringsarbete fått de effekter som avsetts och att det medfört förbättringar och därmed nöjda kunder och ökad effektivitet.

I avsnittet Rekommendationer nedan ges förslag på hur de utvalda myndigheterna kan bli skickligare på att arbeta enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling.

Metoddiskussion

Denna studie genomfördes med telefonintervjuer. Författarens avsikt med att använda telefonintervjuer, som undersökningsmetod, var just att få mer djupgående information om hur de undersökta myndigheterna arbetade enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Författaren övervägde också att använda andra metoder, såsom enkät med fasta frågor och svarsalternativ samt med någon öppen fråga. Materialet från en sådan studie skulle ha varit enklare att sammanställa, men hade saknat nyanseringar på samma sätt som kan erhållas genom personlig kommunikation via intervjuer. När det gäller enkäter ges deltagaren inte heller samma möjlighet att ställa frågor, vilket kan innebära att deltagaren kan missuppfatta frågorna. Utifrån uppsatsens syfte ansågs därför att telefonintervjuer varit en lämplig metod.

Telefonintervjuer genomfördes med elva personer från sex utvalda myndigheter. Då det i Sverige finns cirka 300 myndigheter var det inte för författaren praktiskt möjligt att genomföra telefonintervjuer med alla dessa myndigheter. Ett urval gjordes därför utifrån myndigheter som har sina huvud- och lokalkontor i Sundsvall. Det hade även varit möjligt att välja andra myndigheter. Ett annat urval av myndighet kan inte utesluta att resultatet hade blivit annorlunda. Likaså kan resultatet ha påverkats om författaren valt ett färre eller ett högre antal myndigheter. Sex myndigheter upplevdes dock utifrån författarens begränsade tid och resurser som tillräckligt i denna studie.

Antalet intervjuade personer blev elva, då det visade sig att det i vissa fall behövdes flera personer inom samma myndighet att besvara frågorna. Att man inom myndigheterna lät flera personer delta innebar att frågorna besvarades av personer som var insatta i de specifika frågorna. Det kan ha medfört att svaren blev mer korrekta, än om någon som inte var insatt i ämnet besvarade frågorna. Det är något som styrker riktigheten i de lämnade svaren.

Vid intervjuerna var deltagarna väl förberedda. De i förväg utskickade frågorna bidrog därmed till att deltagarna kunde bereda sig inför intervjuerna.

De intervjuade personerna var engagerade vid intervjuerna och det uppkom ibland diskussioner och funderingar i anslutning till frågorna. Dessa diskussioner var dock generella och författaren ansåg inte att dessa diskussioner behövde tas upp i resultatet av denna studie.

På grund av det omfattande resultatet från frågorna kring värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling, analyserade inte författaren de bakgrundsfrågor som ställdes inledningsvis i intervjun. Bakgrundsfrågorna tog upp befattning och antal arbetade år. Det kan ha varit intressant att studera om likheter och skillnader kunde urskiljas beroende på befattning och antal arbetade år. Det var dock inte praktiskt möjligt för författaren att gå vidare med en sådan analys. Dels var materialet redan stort och dels hade författaren inte så mycket tid till förfogande för denna studie.

Det fanns ett visst bortfall i vissa frågor. Detta bortfall ansågs dock inte ha någon betydelse för det helhetsresultat som framkommit. För de myndigheter som inte besvarade alla frågor saknas det dock en helhetsbild inom den specifika myndigheten.

Författarens förförståelse inom det ämne som studerades kan till viss del ha påverkat arbetet med denna uppsats. Förförståelsen har dock, av författaren, upplevts vara till fördel då det bl.a. vid intervjuerna var möjligt för författaren att beskriva och tydliggöra frågor som deltagarna haft. Trots sin förförståelse försökte författaren att vara så objektiv som möjligt.

Slutsatser

Sätt kunderna i centrum

- De undersökta myndigheterna visar redan idag på att man försöker sätta kunden i centrum, men att det blir allt viktigare och att det gäller att få en samsyn inom myndigheterna i detta arbete.
- Egenskaper som kunderna uppskattat och som har kunnat urskiljas i myndigheternas egna undersökningar gällande e-tjänster och andra tjänster är, att e-tjänsterna ska vara korrekta, användarvänliga, tillgängliga, likformiga utseendemässigt och även hanteringsmässigt samt att de ska vara enkla att använda.
- Brister som har kunnat urskiljas i det kvalitetsarbete som sker idag, är att myndigheterna skulle kunna göra mer för att identifiera kundernas medvetna och omedvetna behov.

Basera beslut på fakta

- De olika myndigheterna arbetade med att ta fram underlag som sedan ska ligga till grund för beslut. Det framgår dock inte att någon av myndigheterna arbetade med de sju förbättrings- eller de sju ledningsverktygen, vilket skulle kunna ge en ytterligare dimension till hur underlag för beslut skulle kunna baseras.
- De undersökta myndigheterna genomförde kundundersökningar och det är ett mycket bra sätt att följa upp och erhålla underlag för beslut om förbättringsåtgärder. Kundundersökningar är också ett medel att sätta kundernas behov och önsningar i centrum och ger därmed ett kundperspektiv på förbättringsarbete.

Arbeta med processer

- De undersökta myndigheterna arbetar redan nu till viss del utifrån ett helhetsperspektiv och ett processtänkande, men det saknades ett fullständigt processorienterat synsätt.
- Inför framtiden ställde sig de undersökta myndigheterna positiva till utökad samverkan över myndighetsgränserna.
- Flera av de undersökta myndigheterna talade om en e-ingång för medborgarna och företagen, en myndighetsportal. Dessa synpunkter är intressanta och harmoniserar väl med Regeringskansliets handlingsplan, i vilken beskrivs att servicen till medborgare och företag skulle kunna förbättras om det fanns fler e-tjänster med samordnad information.
- De undersökta myndigheterna ser idag ett behov av resurser, kompetens, förankrade arbetssätt och strategier. Det är viktiga parametrar för att ett lyckat arbete med processer, effektivisering och kundfokusering ska kunna ske.

Arbeta ständigt med förbättringar – PDSA

- Myndigheternas tillvägagångssätt vid förbättringsarbete har huvudsakligen skett på ett likartat sätt. Inom myndigheterna användes dock lite olikartade termer, men som ändå kunde tolkas ha en liknande innebörd. Ett exempel på det är att fördjupade analyser och förstudier gjordes inför projekt och förbättringsåtgärder.
- De undersökta myndigheterna arbetade med att ta lärdom av genomförda förbättringsåtgärder, men detta arbete skulle kunna förbättras bl.a. med nya verktyg och arbetssätt.
- En brist som har kunnat urskiljas hos de undersökta myndigheterna är att det fanns en osäkerhet i hur och när man ska följa upp effekter av utförda förbättringsarbeten.
- Ingen av de undersökta myndigheterna genomförde undersökningar som syftade till att påvisa samband mellan utförda åtgärder och uppstådda effekter.

Skapa förutsättningar för delaktighet

- Intervjusvaren visade att de undersökta myndigheterna arbetade med att skapa delaktighet genom att bl.a. medarbetare hade möjlighet att lämna sina synpunkter på förbättringar och att de fått delta i projekt. Att som medarbetare få känna sig delaktig, skapar motivation och arbetstillfredsställelse.
- Intervjusvaren visade även att de undersökta myndigheterna arbetade med att skapa delaktighet hos sina kunder bl.a. genom att de fått delta i referensgrupper. Det gör att kunderna känner att myndigheterna bryr sig om deras synpunkter och att förbättringar görs utifrån dessa synpunkter.

Ledningens engagemang

- De undersökta myndigheterna ansåg sin ledning vara engagerad i förbättringsarbetet inom myndigheten.
- En brist i den nuvarande ledningens arbete var att det ibland saknades strategier och riktlinjer. Det är viktigt att man skapar en, inom myndigheten, gemensam förståelse för hur kvalitetsarbete ska bedrivas.

Allmän slutsats

- De sex undersökta myndigheterna arbetade till viss del enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. Det framkom dock vid intervjuerna att deltagarna såg förbättringsmöjligheter på flera områden bl.a. när det gällde att sätta kunden i centrum i sitt förbättringsarbete.
- Ett fortsatt arbete med att skapa ett klimat som bygger på värderingarna enligt offensiv kvalitetsutveckling skulle vara till god hjälp för att nå de krav som myndigheterna ställs inför.

Rekommendationer

Av de slutsatser som framkommit i denna studie vill författaren peka på fem specifika områden som författaren anser vara speciellt viktiga och som de undersökta myndigheterna skulle kunna arbeta vidare med. Dessa är:

- Att skapa en organisation eller förädla en befintlig organisation vars syfte ska vara att arbeta med kundbehov och kundfokusering inom myndigheten. Genom att skapa en organisation i syfte att studera kundbehov och kvalitetsdimensioner, dvs. specifika egenskaper, skulle de undersökta myndigheterna kunna erhålla en tydligare bild av vad kunderna önskar och efterfrågar samt även finna lösningar som uppfyller omedvetna behov.
- Att inom myndigheten studera hur underlag för beslut skapas och om det är möjligt att ta in andra arbetssätt och verktyg, såsom de sju förbättrings- och de sju ledningsverktygen.
- Att arbeta med att skapa ett övergripande processororienterat synsätt hos myndigheten, bl.a. med hjälp av processöversyner. Processororienteringen bör även omfatta samverkan mellan myndigheter, i syfte att effektivisera och underlätta för kunderna.
- Att skapa strategier och arbetssätt för att göra uppföljningar av genomförda förbättringsarbeten och då specifikt uppföljningar av effekter.
- Att ledningen bör utveckla en övergripande strategi och riktlinjer för hur myndighetens förbättringsarbete ska ske. I detta arbete bör även ingå hur samverkan ska ske mellan myndigheter när det gäller förbättringsarbete.

Förslag till vidare forskning

Då denna uppsats begränsats till att studera värderingar inom offensiv kvalitetsutveckling hos sex utvalda myndigheter, lämnar det utrymme till vidare forskning. Tänkbara områden att studera som en fortsättning till denna studie kan vara:

- Skapa en modell eller ett verktyg för hur myndigheter kan arbeta enligt värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling.
- Implementera modellen eller verktyget hos en myndighet för att sedan kunna jämföra likheter och skillnader i hur arbetet skett innan respektive efter det att modellen/verktyget införts.
- Studera specifika värderingar inom offensiv kvalitetsutveckling exempelvis skapa förutsättningar för delaktighet, för att se om och hur denna värdering kan förändras över tiden.

Referenser

Böcker, tidskrifter och artiklar

- Alexandersson, M. (1994). *Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus*. I Starrin, B. & Svensson, P-G. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund, Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Andra upplagan*. Studentlitteratur
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2006). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund
- Dale, B. G., van der Wiele, T., van Iwaarden, J. (2007). *Managing quality – fifth edition*. Blackwell Publishing, Oxford
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken*. Studentlitteratur, Lund
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a managing system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 4, 238-244
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Parasuraman, A. & Colby, C. L. (2001). *Techno-ready marketing - How and Why Your Customers Adopt Technology*. The Free Press, New York
- Rentzhog, O. (1999), *Processorientering – En grund för morgondagens organisationer*. Studentlitteratur, Lund
- Sandholm, L. (2000). *Total Quality Management*. Studentlitteratur, Lund
- Söderlund, M. (2000). *Den nöjda kunden – Kundtillfredsställelse – orsaker och effekter*. Liber ekonomi, Malmö
- Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur, Lund

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Studentlitteratur, Lund

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press

Wedin, L. & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*. Studentlitteratur, Lund

Elektroniska referenser

Bolagsverkets hemsida, hämtad [2008-04-05] från <http://www.bolagsverket.se>

Bolagsverkets årsredovisning 2007, hämtad [2008-04-05] från http://www.bolagsverket.se/dokument/pdf/arsredovisning/bolagsverkets_arsredovisning_2006.pdf

CSN:s hemsida, hämtad [2008-04-05] från <http://www.csn.se>

CTO:s hemsida, hämtad [2008-06-02] från http://www.cto.se/ctoweb/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=26

Europaparlamentet, Rådets direktiv 2006/123/EG, hämtad [2008-04-07] från http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=sv&type_doc=Directive&an_doc=2006&nu_doc=123

ISO 9000:2000, hämtad [2008-06-02] från <http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@ledningsprinciperna&menuItemID=>

Lag (1996:1059) om statsbudgeten, hämtad [2008-03-15] från <http://lagen.nu/1996:1059>

PEJL, hämtad [2008-04-04] från <http://www.pejl.se/psm/psm.html>

Pengmodellen, hämtad [2008-04-04] från <http://www.peng.se/>

PROPS, hämtad [2008-04-04] från <http://sv.wikipedia.org/wiki/PROPS>

Regeringskansliet, Elektronisk förvaltning (2007). Hämtad [2008-04-07] från <http://www.regeringen.se/sb/d/8595/a/74995>

Regeringskansliet, Odell, M. (2008). *Handlingsplan för eFörvaltning – Nya grunder för IT-baserad verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning*. Hämtad [2008-01-19] från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/07/49/95/2c28b30b.pdf>

Regeringskansliet, SOU 2004:56. (2004). *E-tjänster för alla*. Hämtad [2008-01-20] från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/23/19/95d852b3.pdf>

Regeringskansliet, SOU 2005:119. (2005). *E-tjänster för ett enklare och öppnare samhälle*. Hämtad [2008-01-20] från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/05/52/32/545fe14c.pdf>

RUP, hämtad [2008-04-04] från http://sv.wikipedia.org/wiki/Rational_Unified_Process

Skatteverkets hemsida, hämtad [2008-04-04] från <http://www.skatteverket.se>

SPV:s hemsida, hämtad [2008-04-05] från <http://www.spv.se>

Tullverkets hemsida, hämtad [2008-04-04] från <http://www.tullverket.se>

Tullverkets årsredovisning 2007, hämtad [2008-04-04] från http://www.tullverket.se/download/18.53f763a6118146085c08000407/tullverket_arsredovisning2007.pdf

Vägverkets hemsida, hämtad [2008-04-04] från www.vv.se

Vägverkets årsredovisning 2007, hämtad [2008-04-04] från http://publikationswebbutik.vv.se/upload/3953/2008_26_arsredovisning_2007_.pdf

Muntliga källor

Intervju med Carina Söderholm, metodansvarig projektkontoret, Bolagsverket 14/4 kl. 13.00

Intervju med Hans Brännlund, IT-strateg, Torbjörn Sundgren, utredare, SPV 6/3 kl. 10.00 och 28/3 komplettering via e-post

Intervju med Hans Ekstål, processägare, Bolagsverket 13/3 kl. 13.00

Intervju med Magnus Wallström, verksamhetsutvecklare, Skatteverket 22/2 kl. 09.00 och 31/3 kl. 13.00

Intervju med Maria Banck, projektstöd, Vägverket 13/3 kl. 10.00

Intervju med Maria Inghamn, utvecklingsansvarig Trafikregistret, Vägverket 6/3 kl. 15.00 och 28/3 komplettering via e-post

Intervju med Patrik Stridh, verksamhetscontroller, CSN 7/3 kl. 10.00 och 8/4 komplettering via e-post

Intervju med Peter Arvidsson, projektchef, Tullverket 29/2 kl. 10.00

Intervju med Solveig Grelsson, processutvecklare, CSN 12/3 kl. 10.00

Intervju med Ulrika Rolfsson, kundansvarig, Vägverket, komplettering via e-post

Intervjuguide

Inledande frågor

Namn:

Befattning:

Antal år i sin nuvarande befattning:

1. Sätt kunderna i centrum

1. Hur arbetar ni med att kartlägga era kundkategorier?
2. Hur försöker ni vinna nya kunder och kundkategorier?
3. Hur arbetar ni med att identifiera era kunders behov?
4. Arbetar ni med att se utöver kundens behov i syfte att skapa nya behov eller att överträffa kundens förväntningar? Hur görs i sådana fall detta?
5. Har ni kunnat urskilja specifika egenskaper hos era e-tjänster eller andra tjänster som kunden uppskattar?

2. Basera beslut på fakta

1. På vilken grund fattas beslut om genomförande av förbättringsarbete gällande e-tjänster och i övrigt?
2. Genomför ni kund-nöjd-index undersökningar och vad har dessa gett för resultat?
3. Hur arbetar ni med att förbättra resultatet?

3. Arbeta med processer

1. Finns det hos er ett helhetsperspektiv när det gäller utvecklingen av e-tjänster och andra tjänster och arbetar ni utifrån ett processorienterat synsätt i ert utvecklingsarbete, dvs. utgår ni från kundens önskemål och styr arbetsflödet i riktning mot att önskemålen ska uppfyllas?
2. Samverkar ni med andra myndigheter när det gäller utvecklingen av e-tjänster och andra tjänster? Hur sker i sådana fall denna samverkan?
3. Hur ser ni att en myndighetssamverkan skulle kunna se ut i framtiden när det gäller e-tjänster och i övrigt?
4. Diskuterar ni intern och extern effektivitet och hur arbetar ni med detta?

5. Vad skulle krävas för att ni skulle kunna arbeta på ett optimalt sätt när det gäller att uppnå effektivitet och medborgarvänlighet (kundtillfredsställelse)?

4. Arbeta ständigt med förbättringar

1. Arbetar ni utifrån någon specifik modell/metodik i ert utvecklingsarbete?
2. Hur ser de olika faserna ut enligt denna modell/metodik?
3. Hur sker planering enligt denna modell/metodik?
4. Hur sker genomförande enligt denna modell/metodik?
5. Hur sker uppföljning enligt denna modell/metodik?
6. Hur kan man ta lärdom av genomförda projekt?
7. Hur och när följer ni upp effekter av pågående och utförda förbättringsarbeten? Finns fastställda mått och mätmetoder?
8. Arbetar ni med att påvisa orsakssamband mellan effekter och utförda förbättringsåtgärder?

5. Skapa förutsättningar för delaktighet

1. Hur kan man skapa delaktighet och engagemang kring utveckling av e-tjänster och i övrigt, både hos medarbetare och hos kunder?

6. Ledningens engagemang

1. Arbetet med kvalitetsutveckling måste bygga på ledningens engagemang. Med ett engagerat ledarskap för kvalitet som grund, kan ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling ske. Hur anser ni att ledningen arbetar med kvalitetsutveckling?
2. Beskriv ledningens roll när det gäller utveckling av e-tjänster och i övrigt utvecklingsarbete.

Intervjusvar

Deltagare:

- CS: Carina Söderholm, metodansvarig projektkontoret, Bolagsverket
- HB: Hans Brännlund, IT-strateg, SPV
- HE: Hans Ekstål, processägare, Bolagsverket
- MW: Magnus Wallström, verksamhetsutvecklare, Skatteverket
- MB: Maria Banck, projektstöd, Vägverket
- MI: Maria Inghamn, utvecklingsansvarig Trafikregistret, Vägverket
- PS: Patrik Stridh, verksamhetscontroller, CSN
- PA: Peter Arvidsson, projektchef, Tullverket
- SG: Solveig Grelsson, processutvecklare, CSN
- TS: Torbjörn Sundgren, utredare, SPV
- UR: Ulrika Rolfsdotter, kundansvarig, Vägverket

1. Sätt kunderna i centrum	
1. Hur arbetar ni med att kartlägga era kundkategorier?	
MW	De olika e-tjänsterna skapar delvis sina egna kundsegment. Skatteverkets största process, "Beskatta och ta in betalning", kategoriserar sina kunder i privatpersoner, små företag, medelstora företag och stora företag. Skatteverket arbetar också specifikt med nyföretagare. När det gäller processen "Fastställa taxeringsvärde", kan man säga att kundgrupperna delas upp beroende på fastighetstyp, det är olika taxeringar för småhus, hyreshus och jordbruk. Skatteverket kan bli bättre på att kartlägga sina kunder.
PA	Tullverket har ett kvalitetssäkringssystem i olika nivåer och omfattning. De kundgrupper som finns hos Tullverket är ombud, certifierade och icke-certifierade. Kompetenscenter finns för de olika kundgrupperna.
UR	Inom Vägverket finns det två huvudgrupper av kunder. Dessa kundhuvudgrupper är medborgare och samarbetspartners. Vägverkets samarbetspartner är Länsstyrelsen, generalagenterna, återförsäljarna, informationsförmedlarna, försäkringsbolagen, bilprovningen, Kronofogden, Rikspolisstyrelsen och Skatteverket. När Vägverket genomför marknadsundersökningar emot medborgarna används bakgrundsfrågor med för att säkerställa om det finns skillnader i resultat med avseende på t.ex. kön, ålder eller utbildningsbakgrund. På så sätt kan Vägverket eventuellt kartlägga skillnader i behov och synpunkter m.m. inom aktuellt undersökningsområde. Några generaliseringar i form av kundkategorier görs dock inte i nuläget.
PS	Hos CSN sker en kartläggning av kunder utifrån olika perspektiv. CSN arbetar dels utifrån ett kontaktperspektiv, vilket innebär att man ser till hur kunder väljer att kontakta myndigheten. I kontaktperspektivet kan man urskilja kunder som arbetar mycket via webb och har god datorvana, de som borde kunna använda webb bättre och som behöver information och hjälp samt de som inte vill använda e-tjänster, utan föredrar personlig kontakt via exempelvis telefon. Kunderna delas även upp utifrån ett tidsperspektiv. Tidsperspektivet innebär att kunderna kategoriseras utifrån var i studieprocessen de befinner sig. De olika kundkategorierna som då ses utifrån ett tidsperspektiv är; "planera att

	vara i studier”, ”är i studier” och ”avslutat studier”.
<i>HB TS</i>	SPV arbetar mot arbetsgivare. Arbetet sker i olika grupperingar beroende på vilken arbetsgivare det är fråga om.
<i>HE</i>	Bolagsverket har flera olika kundkategorier. Dessa är ombud, återförsäljare av information, företagare, potentiella företagare, myndigheter och revisorer.
2. Hur försöker ni vinna nya kunder och kundkategorier?	
<i>MW</i>	Skatteverket arbetar med att utbilda sin egen personal och på att marknadsföra sina tjänster till kunderna. Skatteverket arbetar också med bl. a. radioreklam som marknadsföringskanal. Skatteverket har som sporre för att få kunderna att använda e-tjänsten för inkomstdeklaration, lovat att dessa användare ska få sin skatteåterbäring före midsommar. Det är också viktigt att man i utvecklingsprocessen tar till vara på de förbättringsförslag som lämnas från användarna av e-tjänsterna.
<i>UR</i>	Vägverket strävar inte efter att vinna nya kunder, men att det förekommer att det finns informationsbroschyrer om ”Personlig skylträttighet” på mässor.
<i>PS</i>	CSN strävar efter att erbjuda tjänster som är enkla, snabba och rättssäkra. CSN genomför enkätundersökningar i syfte att ta reda på vad kunderna tycker om CSN:s e-tjänster, vad de saknar och vilka tjänster de vill ha.
<i>HB TS</i>	SPV befinner sig på en monopolmarknad där statens arbetsmarknadsparter (Arbetsgivarverket) via departementet gett SPV sitt uppdrag gällande statlig pensionsadministration. Och att man på så sätt har ett givet uppdrag och inte konkurrerar med andra. Men SPV kan få uppdrag som ligger i linje med detta, t.ex. att stödja de myndigheter som vill, med pensionering av dess personal. Det är ett arbete som normalt sköts av en personalavdelning.
<i>HE</i>	Bolagsverket försöker vinna nya kunder genom information och marknadsföring via ”breda kanaler” såsom TV, dagstidningar, facktidningar m.m. Det sker även via samverkansgrupper med andra myndigheter, seminarier och Starta-Eget-dagar. Det saknas dock strategier och en strategisk funktion för att styra arbetet.
3. Hur arbetar ni med att identifiera era kunders behov?	
<i>MW</i>	Skatteverket arbetar med kundundersökningar för att identifiera sina kunders behov, dels gällande Skatteverket generellt, men även för specifika e-tjänster. Skatteverket använder också fokusgrupper för att ta reda på kundernas behov. Även enkäter är en kanal som används för att ta reda på kundbehov. Dessa enkäter avser Skatteverket respektive skattesystemet generellt, men det förekommer även enkäter för specifika e-tjänster. För att fånga upp näringslivets behov av förbättringar inom Skatteverkets verksamhetsområde har Skatteverket en etablerad samverkan med dem genom ett Intressentråd. Skatteverket har ett system, på sin webbplats, för mottagande av klagomål, beröm och synpunkter från kunderna. Det är också en viktig kanal för att ”lyssna av” kundbehov och kundönskemål.
<i>PA</i>	Tullverket gör kundundersökningar regelbundet, men dock inte så ofta. Kundundersökningar sker både internt och externt. Inom Tullverket finns det också forum för utveckling och förvaltning, i vilka man försöker fånga upp synpunkter och önskemål, både från kunder och medarbetare.
<i>UR</i>	Vägverket identifierar sina kunders behov regelbundet med NKI-undersökningar samt med Vägverkets verktyg Kundskap. Kundskap är ett elektroniskt verktyg där kunderna kan skriva till Vägverket via internet. Vägverket registrerar även kundernas synpunkter som

	kommer in via telefon etc. Utöver dessa genomförs även andra marknadsundersökningar med varierande undersökningsområden och målgrupper.
<i>SG PS</i>	CSN arbetar med enkäter, både via webb och papper för att identifiera kundernas behov. CSN har också ett "användarråd" där kunder kan lämna sina synpunkter. Inom CSN finns även referensgrupper. CSN tar även emot synpunkter via hemsidan. CSN genomför fortlöpande en enkätundersökning direkt riktad till dem som använder CSN:s e-tjänster. I denna undersökning frågar man vad kunderna tycker om befintliga tjänster, vilka förbättringar de vill ha och vilka nya tjänster de vill att CSN ska bygga. CSN har också genomfört en undersökning i syfte att ta reda på varför kunder som erbjudits att använda elektronisk ansökan om studiemedel ändå valt att skicka in en pappersblankett.
<i>HB TS</i>	SPV identifierar sina kunders behov genom dagliga kontakter med kunderna. Kundsynpunkter inhämtas även vid utbildningsdagar för personal- och ekonomifunktioner på de s.k. SPV-dagarna. SPV arbetar med riktade kundundersökningar med stöd av externa leverantörer och egna webbenkäter. Vid särskilda satsningar och för nya e-tjänster sker ofta samverkan via referensgrupper.
<i>HE</i>	Bolagsverket försöker identifiera sina kunders behov via kundundersökningar, medverkan i Web Service Award, telefoni-SM och enkäter. Även riktad information och planeringsmöten mot kundgrupper och större enskilda kunder sker för att fånga upp behov och synpunkter. Bolagsverket gör även NKI-undersökningar och pop-up enkäter för specifika e-tjänster. Bolagsverket tar också emot kundsynpunkter via hemsidan.
<i>4. Arbetar ni med att se utöver kundens behov i syfte att skapa nya behov eller att överträffa kundens förväntningar? Hur görs i sådana fall detta?</i>	
<i>MW</i>	Skatteverket försöker hela tiden att skapa nya behov och att överträffa kundens förväntningar. Målet för Skatteverket är att både effektivisera internt och att minska fullgörandekostnaderna för företagen. Skatteverket använder PENG-analys för att ta fram både interna och externa nyttor.
<i>UR</i>	Vägverket arbetar för att ligga i framkant vad avser den tekniska utvecklingen som sker i omvärlden, inom ramen för det regelverk som styr Vägverkets verksamhet. Målet för Vägverket är bl.a. att underlätta för sina kunder att enkelt kunna utföra sina ärenden genom valfri kanal (telefoni, it, personlig kontakt) vid valfri tidpunkt och från valfri plats. Vägverket försöker inte skapa nya behov hos sina kunder, men försöker däremot att styra kunderna att i större utsträckning använda Vägverkets självservice-tjänster i syfte att minska manuell hantering och därmed effektivisera verksamheten.
<i>SG</i>	CSN försöker inte direkt att skapa nya behov, utan man försöker istället att tillgodose de behov som finns och då på bästa sätt.
<i>HB TS</i>	SPV försöker inte skapa nya behov.
<i>HE</i>	Bolagsverket arbetar inte med att skapa nya behov, men att det finns med i tankarna vid utveckling. Dock tvingas man pga. arbetsläget att utgå från kända kundbehov.
<i>5. Har ni kunnat urskilja specifika egenskaper hos era e-tjänster eller andra tjänster som kunden uppskattar?</i>	
<i>MW</i>	Skatteverket kan urskilja specifika egenskaper hos sina e-tjänster som kunderna uppskattar. Det är bl.a. att överföringsfel saknas och att skatteberäkningen görs korrekt. Dessutom uppskattas god användarvänlighet.
<i>UR</i>	Vägverket har nyligen genomfört en undersökning som visar att över 90 % av Vägverkets kunder, som använt e-tjänsterna fullt ut, tycker att det har fungerat bra eller

	mycket bra. Dock har man inte "brutit" ner tjänsterna för att undersöka egenskaper eller specifika delar, förutom inloggningsförfarandet samt hur lätt det är att hitta tjänsten. Inloggningsförfarandet får högt betyg. Däremot finns en uppfattning att det är ganska svårt att hitta e-tjänsterna.
<i>SG</i>	CSN:s kunder uppskattar hög tillgänglighet och snabba och korrekta svar.
<i>HB TS</i>	Frågorna i kundundersökningarna är inte formulerade för att ge svar på specifika egenskaper. E-tjänsterna har setts över och likformats, när det gäller utseende och hantering. Denna förändring har lett till högre värde enligt NKI-undersökningarna.
<i>HE</i>	Det är viktigt att all information samlas på samma ställe. "E-tjänsterna ska vara lätthanvända för sällananvändare och de ska erbjuda genvägar för proffsanvändare". Den information som finns ska vara lättillgänglig och lättfattlig.
2. Basera beslut på fakta	
1. På vilken grund fattas beslut om genomförande av förbättringsarbete gällande e-tjänster och i övrigt?	
<i>MW</i>	Skatteverket gör kostnads- och nyttoberäkning med hjälp av PENG-modellen. I dessa beräkningar tar Skatteverket hänsyn till hela e-förvaltningen och inte bara isolerade e-tjänster.
<i>PA</i>	Tullverket använder också PENG-modellen. "Det är viktigt att nyttoberäkningar görs, både för oss själva och kunden och att man sedan undersöker hur effekthämtningen kan realiseras". Idag arbetar en grupp om fem personer med nyttoberäkningar på Tullverket. Arbetet leds från projektkontoret av en nyttoanalysledare. Personerna finns utplacerade i organisationen och inom olika verksamhetsområden. Nyttoberäkningar görs på så sätt att de ska bli jämförbara.
<i>MI</i>	Nyttovärdering sker både utifrån kundbehov och effektiviseringsbehov.
<i>MB</i>	Vägverket arbetar med PENG-modellen och har också en "light-variant" av PENG-modellen. När det gäller arbetet med nyttokalkylerna hos Vägverket involveras beställare, ledning, chefer, medarbetare utifrån ett användarperspektiv.
<i>PS</i>	CSN gör investeringskalkyler som underlag för beslut. I dessa kalkyler ingår nyttor och kostnader. Hos CSN görs ett löpande processutvecklingsarbete där nuläget med bl.a. kundens behov och nyttan och effektiviteten för verksamheten vägs samman och ligger som grund för prioritering.
<i>HB TS</i>	SPV arbetar med att fatta beslut utifrån kostnads- och intäktsanalyser, men även utifrån önskemål, brister, förstudier och verksamhetsanalyser. Dessa analyser baseras på nyttor som gagnar såväl kunder som den egna organisationen.
<i>HE</i>	Bolagsverket fattar beslut med ett nyttovärde i botten. Nyttovärdestänkandet finns med hela vägen, oavsett om det är förstudie, utredning, uppdrag eller projekt. Nyttovärde och lösningsförslag måste hos Bolagsverket alltid finnas med för att starta ett förbättringsarbete. Det kan dock ibland vara svårt att nyttovärdera, t.ex. om det är fråga om IT-säkerhet och lagkrav.
2. Genomför ni kund-nöjd-index undersökningar och vad har dessa gett för resultat?	
<i>MW</i>	Skatteverket gör undersökningar gällande vad kunderna (medborgarna och företagen) tycker om Skatteverket. Det är viktigt för Skatteverket att det finns förtroende för

	myndigheten och att bemötandet är bra mot kunderna.
<i>UR</i>	Vägverket gör årliga NKI-undersökningar gentemot medborgare och respektive samarbetspartners. Vägverket ligger generellt högt i dessa undersökningar, men det som identifieras som upprepat förbättringsområde är "tillgänglighet".
<i>PS</i>	CSN gör årligen kundundersökningar. Från 2001-2005 genomförde CSN s.k. nöjd-kund-index (NKI)-undersökningar som riktade sig till ett urval av alla kunder, oberoende om de kontaktat CSN eller ej. Fr.o.m. 2006 har CSN gjort mer riktade kundundersökningar just till dem som varit i kontakt med myndigheten, allt för att få underlag att förbättra just kontakten med kunden. Resultaten visar att andelen nöjda kunder av dem som har kontaktat CSN via telefon har förbättrats kraftigt under perioden 2003-2007.
<i>HB TS</i>	SPV gör löpande kundundersökningar. Kundundersökningar görs för olika kundkategorier, arbetsgivare, statligt anställda och pensionärer och indexet har förbättrats efter justering av e-tjänster utifrån användarnas synpunkter.
<i>HE</i>	Bolagsverket gör årligen NKI-undersökningar.
3. Hur arbetar ni med att förbättra resultatet?	
<i>MW</i>	När det gäller att förbättra resultatet från genomförda undersökningar arbetar Skatteverket med bemötandefrågor och skriftspråket. Det är viktigt att medarbetarna har rätt attityd när det gäller bemötande och skrift.
<i>UR</i>	Vägverket analyserar resultatet för genomförd undersökning och rekommenderar förbättringsområden. Analysen består av två delar, dels tänkbara orsaker till varför kunderna tycker som de gör och dels förslag till förbättringar. I analysgruppen ingår medarbetare som arbetar nära någon av Vägverkets kundkanaler (kundtjänsthandläggare, utredare, webbtjänstsamordnare, informatör). De förbättringsförslag som identifieras sorteras sedan upp i "åtgärda direkt" och "åtgärder som lämnas som förslag till mer omfattande utvecklingsarbete". Detta görs för NKI-undersökningar gentemot medborgare. När det gäller NKI-undersökningar gentemot samarbetspartners finns en kundcontroller utsedd som bl.a. har till uppgift att analysera NKI-resultatet samt i dialog med respektive partner föreslå förbättringsförslag. Förbättringsförslagen hanteras på samma sätt som för NKI gällande medborgare.
<i>SG</i>	CSN analyserar resultaten ur flera perspektiv för att komma fram till lämpliga insatser som får lämplig effekt. Resultaten ger information i många perspektiv, exempelvis hur och varför man kontaktar CSN samt vad kunderna anser om kontakterna.
<i>HB TS</i>	SPV analyserar resultatet från NKI-undersökningarna. Analysen leder till fortsatt utveckling av befintliga e-tjänster och övrig service samt att skapa nya tjänster utifrån önskat behov.
<i>HE</i>	Resultaten för Bolagsverket har lett till omplanering av pågående utvecklingsverksamhet. Förändringar har gjorts av bl.a. e-tjänsten företagsregistrering.se. Ibland händer det även att man gör en uppföljande kundundersökning när förändringar genomförs.

3. Arbeta med processer	
1. Finns det hos er ett helhetsperspektiv när det gäller utvecklingen av e-tjänster och andra tjänster och arbetar ni utifrån ett processororienterat synsätt i ert utvecklingsarbete, dvs. utgår ni från kundens önskemål och styr arbetsflödet i riktning mot att önskemålen ska uppfyllas?	
MW	Inom Skatteverket finns ett helhetsperspektiv när det gäller utvecklingsfrågor. En samordningsgrupp finns för e-förvaltningen som leds av IT-staben. Denna grupp består av deltagare från avdelningarna och övriga staber. Magnus Wallström menar att Skatteverket har ett processororienterat synsätt i sitt utvecklingsarbete. Skatteverket har organisatoriskt delat upp sin verksamhet i huvudprocesser såsom "att folkbokföra", "att fastställa taxeringsvärde", "att utreda skattebrott", "att beskatta och ta inbetalning". Skatteverket har verksamhetsägare och verksamhetsansvariga för sina olika produktionsprocesser eller verksamhetsområden. En särskild e-förvaltningsfunktion har inrättats som svarar för att samordna och driva e-förvaltningsfrågor som rör de olika produktionsprocesserna.
PA	Inom Tullverket blir det en sammanvägning mellan samhällsnytta och effektivisering. Tullverket har valt att gå i bräsch för elektronisk faktura. Det man dock tjänar på elektronisk fakturahantering, upplevs ätas upp av utvecklings- och förvaltningskostnader. Tullverket har ett processororienterat synsätt i sitt utvecklingsarbete.
MI	Vägverket arbetar med att bli en 24-timmarsmyndighet med mål år 2008, där GD är beställare. Inom Vägverket finns ett "24-timmarsråd" bestående av de högsta cheferna. Det finns krav på enheter och regioner att utveckla och medverka. Vägverket använder ett processororienterat synsätt i sitt utvecklingsarbete. Hos Vägverket finns kundernas behov med som input i "leda- och styra processen", kundernas behov finns även med i styrkortsmål och som prioriteringsdel.
SG	Utvecklingsarbetet utgår främst från utvecklingsavdelningen och drivs utifrån ett processororienterat synsätt där kundens önskemål är viktiga tillsammans med effektiviteten för verksamheten. Arbetet sker enhetligt och CSN arbetar för en e-ingång. CSN arbetar utifrån ett processororienterat synsätt där kundens önskemål är viktiga, men de vägs alltid samman med effektiviteten för verksamheten.
HB TS	Processororienteringen har inte slagit igenom när det gäller den organisatoriska strukturen hos SPV. SPV håller dock på att bygga IT-lösningar som är mer processororienterade. Den nya processororienterade förvaltningsmodellen håller ihop verksamhet och förvaltning. Krav från omvärlden påverkar SPV att tänka mer processororienterat, exempelvis från riksarkivet. SPV har inte ännu ett processororienterat synsätt fullt ut. SPV har hittills arbetat mest med processerna internt, men strävar nu efter att bättre koppla ihop kundernas processer med de interna.
HE	Bolagsverket agerar delvis utifrån ett helhetsperspektiv, men med vissa brister. Det saknas bl.a. en nedskrivna strategi för hur myndigheten ska arbeta ur ett helhetsperspektiv. Bolagsverket har i stort sett ett processororienterat synsätt. "Vi är på väg mer och mer mot det och vi ser nu på processen i första hand när det gäller förbättringsarbete".
2. Samverkar ni med andra myndigheter när det gäller utvecklingen av e-tjänster och andra tjänster? Hur sker i sådana fall denna samverkan?	
MW	Skatteverket samverkar med bl.a. Bolagsverket, Nutek och Försäkringskassan.
PA	Tullverket samverkar med Jordbruksverket gällande exportbidrag. En ansökan om

	exportbidrag lämnas till Tullverket, som förmedlar vissa delar till Jordbruksverket.
<i>MI</i>	Vägverket samverkar med exempelvis Länsstyrelserna med e-tjänster när det gäller körkort och yrkestrafik. "Körkortsportalen" är en samverkanswebb som Vägverket och Länsstyrelserna har, för att möta kundernas behov.
<i>SG</i>	CSN samverkar med skolor och utbildningsanordnare. Ett exempel är CSN:s elektroniska ansökan om studiemedel. Den verksamhetsprocessen är automatiserad och CSN får t.ex. information från skolor på vilka elever som är antagna och om de klarat sina poäng. Det sker maskinellt och innebär att myndigheten oftast har den information som behövs när kunden använder e-ansökan. Detta gäller inte bara vid e-ansökan, utan oavsett vilken kanal kunden använder när den söker studiemedel.
<i>HB TS</i>	SPV har tills idag främst samverkat med Försäkringskassan och PPM när det gäller tjänsten "MinPension.se". Det är en portal för medborgare att få information om allmän pension, tjänstepension och privat pensionssparande.
<i>HE</i>	Bolagsverket är när det gäller samverkan "på framkant". Bolagsverket är bra på att samverka med andra aktörer. Samarbete sker bl.a. med Skatteverket via e-tjänsten företagsregistrering.se och med XBRL-föreningen när det gäller XBRL (Extensible Business Reporting Language). Samarbete sker även med Lantmäteriet gällande pantbrev och inteckningsbrev. Bolagsverket samverkar även med NUTEK och EBR (European Business Register).
<p>3. Hur ser ni att en myndighetssamverkan skulle kunna se ut i framtiden när det gäller e-tjänster och i övrigt?</p>	
<i>MW</i>	Skatteverket ser positivt på samarbete med andra myndigheter. Skatteverket har sex strategiska mål, varav ett är att Skatteverket ska vara en "öppen och samverkande e-förvaltning".
<i>PA</i>	Tullverket kan tänka sig att samarbeta med andra myndigheter, såsom CSN, Försäkringskassan, Skatteverket bl.a. vad det gäller intern administration.
<i>MI</i>	En e-ingång för medborgare och näringsliv till myndigheternas tjänster kan vara ett framtidsmål när det gäller myndighetssamverkan. En fungerande myndighetssamverkan kräver dock ett närmre samarbete och vilja från departementen att anpassa juridiken över gränserna.
<i>SG</i>	CSN samverkar troligtvis i framtiden med t.ex. utbildningssamordnare. När kunden ansöker om utbildningsplats elektroniskt via en e-tjänst hos skolan, ska även tjänsten med ansökan om studiemedel finnas tillgänglig där. En samverkan inom rätt områden (för kunden) ser CSN mycket positivt på.
<i>HB TS</i>	För SPV gäller att hitta samarbetspartners, exempelvis Skatteverket. De anser att det i framtiden kanske finns en e-ingång för medborgarna.
<i>HE</i>	Det krävs en utökad processorientering över myndighetsgränserna. Framtiden kan vara att myndigheter struktureras på ett annat sätt, att de delas upp, sammanförs eller tas bort. I framtiden finns det kanske en myndighetsportal.
<p>4. Diskuterar ni intern och extern effektivitet och hur arbetar ni med detta?</p>	
<i>MW</i>	Skatteverket strävar efter att öka både intern och extern effektivitet. Det kan exempelvis vara att man internt ska bli mer kostnadseffektiva och att man externt ska minska fullgörandekostnaderna för företagarna. När effektmål sätts görs det både internt och externt.
<i>SG</i>	Effektivitet är ett komplext ord, varför det finns behov att förenkla det något när man

	talar om det inom myndigheten. När CSN använder begreppet effektivitet är det oftast av betydelsen inre (intern) effektivitet i CSN:s hantering och administration. Samtidigt finns alltid en koppling till den yttre (externa) effektiviteten, inte minst genom de mål för utbildningspolitiken och studiestödsverksamheten som regeringen satt upp i regleringsbrevet. Målstyrningsmässigt arbetar CSN med att knyta ihop regeringens mål med sina interna mål. Den yttre (externa) effektiviteten får således direkt påverkan på de prioriteringar som görs.
<i>HB TS</i>	Intern och extern effektivitet diskuteras på SPV. Det finns effektivitetskrav från uppdragsgivarna i de styrdokument och krav som regeringen har på statlig förvaltning. Dessa effektivitetskrav hanteras i den verksamhetsplanering som görs inom SPV.
<i>HE</i>	Inom Bolagsverket diskuteras detta, men kanske inte alltid med begreppen intern och extern effektivitet, utan mer utifrån kundnytta och effektivisering hos myndigheten.
<p>5. Vad skulle krävas för att ni skulle kunna arbeta på ett optimalt sätt när det gäller att uppnå effektivitet och medborgarvänlighet (kundtillfredsställelse)?</p>	
<i>MW</i>	Legala frågor, förvaltningsmässiga frågor och tekniska frågor löses med enhetlig syn hos Skatteverket. När det gäller finansieringsfrågor är det svårt att säga om dessa frågor ska lösas på myndighetsnivå eller på högre nivå (regeringsnivå).
<i>PA</i>	För ett optimalt arbetssätt hos Tullverket krävs ett ännu bättre resursutnyttjande. Det finns "ett skelett" för hur Tullverket samlar in idéer, till det ska även interna förslag försöka vävas in. Ett problem eller en utmaning finns i omvärldens krav. Och ett visionsmål är att utveckling även sker utifrån kundnöjdhet och enkäter.
<i>MI</i>	Inom Vägverket måste man arbeta mer med hela processen vid automatiseringar där automatiseringsgraden ökar. Ett optimalt arbetssätt kan innebära att e-tjänster kopplas ihop och kundkanalernas transparens ökar (webb, telefoni, kundtjänst etc.).
<i>PS</i>	CSN måste vara tydlig när det gäller att prioritera. Man kan inte vara bäst på alla områden, "det gäller att välja och prioritera". Resursbehovet är stort och därför en viktig fråga. Det är viktigt att se målen utifrån olika perspektiv (kund, myndighet m.fl.).
<i>HB TS</i>	Det måste finnas dedikerade resurser kopplade till de specifika målen för att arbeta på ett optimalt sätt. Det måste även finnas tydligare avsatta pengar. Trycket måste öka utifrån, från omvärlden, såsom från Verva, regeringen och regleringsbrevet. "En ökad servicegrad medför inte alltid lägre kostnader, istället kan kostnader för utveckling och förvaltning öka."
<i>HE</i>	En ökad effektivisering och automatisering hos Bolagsverket ger ökade kostnader. För ett optimalt arbete krävs gemensamt förankrade strategier, både inom och mellan myndigheter samt tillgång till resurser och kompetens.
<p>4. Arbeta ständigt med förbättringar</p>	
<p>1. Arbetar ni utifrån någon specifik modell/metodik i ert utvecklingsarbete?</p>	
<i>MW</i>	Skatteverkets produktionsavdelning arbetar utifrån en utvecklingsprocess bestående av fem steg. Dessutom används RUP i systemutveckling och PEJL som projektstyrningsmodell.
<i>PA</i>	Tullverket arbetar utifrån modellerna PROPS och RUP i sitt utvecklingsarbete. Hos Tullverket finns även en förslagslåda som digitalt styrs till förvaltningsorganisationen. Man arbetar också med externa grupper vid projektutveckling.
<i>MI</i>	Vägverkets verksamhetsområde Trafikregistret har en projektprocess utifrån vilken utvecklingsarbete bedrivs. Denna projektprocess bygger på Vägverkets övergripande

	projektstyrningsmodell.
<i>PS</i>	CSN har en egenutvecklad processutvecklingsmodell med bl.a. en projektstyrningsmodell underliggande. Kärnprocesser är studiestödsprocessen (studiemedel, studiehjälp, återbetalning), hemutrustningslånsprocessen och statistikprocessen. Det är studiestödsprocessen som berörs av e-tjänster.
<i>HB TS</i>	SPV har en egenutvecklad modell som bygger på idéskiss, verksamhetsanalys, systemutveckling och utförande. Till denna modell finns projektstyrningsmodellen PEJL kopplad.
<i>CS</i>	Även Bolagsverket har en modell för utvecklingsarbete.
2. Hur ser de olika faserna ut enligt denna modell/metodik?	
<i>MW</i>	De olika faserna i utvecklingsprocessen för Skatteverket är; hantera förslag, utreda, utveckla, införa och utvärdera. Mellan de olika faserna finns beslutspunkter.
<i>PA</i>	Hos Tullverket är de olika faserna; förstudie - kravinsamling, krav- och behovsbild, utredning/planering (detaljerar planeringsarbetet) av vad man ska leverera. Därefter kommer genomförande - etablering, realisering och överlämning samt slutligen en avslutningsfas. RUP används som systemutvecklingsmodell. Krav finns även under utredning/planering, genomförande. Det är en iterativ process. I utvecklingsarbetet försöker man inom Tullverket att "mappa" vad som krävs vid de olika beslutspunkterna.
<i>MB</i>	Vägverkets processmodell innehåller fyra faser med fyra beslutspunkter. Faserna är: projektinitieringsfas där beslutspunkten är direktiv (vad ska man göra), projektetablering där beslutspunkten är projektspecifikation (hur man ska göra), projektgenomförandefas där beslutspunkten är månatliga uppföljningar som görs av projektledaren med stöd av projektgruppen. Och sist projektavslut där målet är en slutrapport.
<i>SG</i>	Hos CSN handlar det mycket förenklat om att beskriva ett nuläge, definiera problemet, beskriva ett önskat nyläge. Varje sådan fas innehåller ett antal andra faser. Utifrån de förbättringsförslag som kommit in och prioriterats ska en uppdragsbeskrivning göras. I förstudiearbetet finns en eller flera uppdragsbeskrivningar och i förstudiearbetet beskrivs nuläget, nyläget och vägen dit. Arbetet bedrivs till stor del iterativt framför allt mellan nyläge och vägen dit. De framtagna förstudierapporterna ligger till grund för de utvecklingsförslag som ska prioriteras. Efter prioritering av utvecklingsförslagen och beslut av utvecklingsplanen påbörjas arbetet med Beställningar och Projektstartsarkitektur.
<i>HB TS</i>	SPV:s utvecklingsmodell består av faserna; idéfas, verksamhetsanalys och genomförande och uppföljning.
<i>CS</i>	Bolagsverkets utvecklingsmodell består av faserna; förstudie, verksamhetsanalys, genomförande och garanti.
3. Hur sker planering enligt denna modell/metodik?	
<i>MW</i>	Hos Skatteverket sker planeringsfasen utifrån att man tar hand om synpunkter och förslag från medarbetare och kunder samt att förstudier och fördjupade analyser görs i syfte att ta fram bra beslutsunderlag för det fortsatta arbetet. Planering görs i faserna hantera förslag och utreda.
<i>PA</i>	Inom Tullverket finns ett forum som leds av överdirektören. I detta forum fattas beslut om projekt, som också prioriteras. Med i forumet är representanter från avdelningarna. Forumet träffs en gång per månad och det görs på så sätt löpande uppföljning. Det är Tullverkets projektkontor som ansvarar för ekonomi- och resursuppföljning. Statusrapporter

	lämnas per projekt och varje månad. Rapportering görs av beställare och projektledare.
MB	Vägverkets projektkontor samordnar, planerar och följer upp hela utvecklingsplanen i initieringsfasen. Utvecklingsplanen innehåller samtliga utvecklingsaktiviteter, såväl projekt som utveckling inom förvaltningsobjekten. Projektkontoret ser också till att direktiven innehåller rätt förutsättningar för att kunna bemanna med projektledare. I projektetableringsfasen sker planering inom respektive projekt av projektledaren. Projektdirektivet tolkas och projektspecifikation tas fram som innehåller "hur" projektet ska genomföras. "Rätt" bemanning äskas, tid- och aktivitetsplan samt budget analyseras och fastställs och riskbedömningar görs. Etableringsfasen avslutas med godkänd projektspecifikation. I projektgenomförandefasen planerar projektet samtliga aktiviteter som ska genomföras i projektet. Det gäller aktiviteter som systemutvecklingens alla delar, information/kommunikation, överlämning till förvaltning, drift och linje, mötesplanering (projektmöten, styrgruppsmöten, arbetsmöten, riskanalyser mm), prognosbedömningar m.m.
SG	CSN använder sin processutvecklingsmodell i det förberedande utvecklingsarbetet för att få ett så bra underlag som möjligt inför prioritering av aktiviteter. Förstudierna av projekt ska vara klara i maj och en prognos för kommande år görs sedan. Utvecklingsförslagen ska vara klara i september och därefter bereder projektkontoret dessa och gör en preliminär utvecklingsplan. Ledningsgruppen fattar beslut om utvecklingsplanen. I december påbörjas arbetet med beställningarna och projektstartsarkitekturen och projekten planeras och bemannas inför kommande år.
HB TS	SPV utgår i planeringsfasen från verksamhetsanalysen. Effektmål sätts och är ofta antal eller procent automatiserade ärenden, kostnadsminskning i kronor eller procent eller minimering av antalet fel. Någon nyttovärderingsanalys görs inte i dagsläget. I idéfasen är oftast få personer inblandade och under några timmar eller dagar. Verksamhetsanalyser görs som uppdrag med planerade timmar och utsedda personer. Stora analyser blir projekt enligt och genomförs enligt projektstyrningsmodellen PEJL.
CS	I Bolagsverkets utvecklingsmodell är det projektledaren som planerar projektet med stöd av framtagna mallar och med hjälp av metodstöd som sedan genomför workshops.
4. Hur sker genomförande enligt denna modell/metodik?	
MW	Genomförandefasen hos Skatteverket sker med hjälp av projektstyrningsmodellen PEJL och systemutvecklingsmodellen RUP. Skatteverket lägger stor vikt vid att informera användare och medarbetare. Det handlar ofta även om att ändra arbetssätt, vilket är viktigt att nå fram med till medarbetarna för att en tänkt effektivisering ska kunna ske.
MB	Projektgenomförandefasen innebär att själva förändringsarbetet görs. Det är i denna fas som projektet planeras, samordnas, följs upp och genomförs av projektgruppen med projektledaren som ledare för arbetet. Projektet följer de ramar som är beslutade i projektspecifikationen. I denna fas sker projektmöten och styrgruppsmöten regelbundet vid behov. Styrgruppen fattar beslut utanför ramarna och för information och förankring i organisationen. Hos Vägverket är det projektkontoret som följer upp respektive projekt månatligen mot parametrarna; tid, budget, mål och resurser samt stämmer av risker, kvalitet m.m. Projektkontoret hanterar också projektens avvikelser. Projektkontoret rapporterar utvecklingsplanens samtliga projekt till Trafikregistrets ledning.
SG	Utvecklingsarbetet hos CSN bedrivs enligt en projektstyrningsmodell som kontrollerar och styr aktiviteter, arbetssätt och leveranser under projektets alla faser.
HB TS	Hos SPV sker genomförande enligt projektstyrningsmodellen PEJL. Genomförandefasen kan delas upp i två delar, verksamhetsinförande och systemutveckling.
CS	Hos Bolagsverket sker genomförande med stöd av arbetsmodeller

	(systemutvecklingsmodell och testmodell).
5. Hur sker uppföljning enligt denna modell/metodik?	
MW	Hos Skatteverket sker uppföljning utifrån mål och effekter. Ett mål för Skatteverket är att minska fullgörandekostnaderna för företagarna. Skatteverket vill också spara resurser och förbättra för medborgarna. För Skatteverket är det viktigt att det är "mer rätt från början, dvs. att processen förbättras". Det är därför viktigt att tydliga effektmål sätts redan från början och det är beställarens ansvar att utföra effektuppföljning. Skatteverket önskar bli bättre på att sätta tydliga effektmål och att följa upp dessa.
PA	PENG-modellen finns som en del av beslutsunderlagen och nyttoberäkningar tas med i budgetdialogen. Uppföljning av rationalisering görs när det gäller intern effektivitet. Det är viktigt att ha framförhållning och tänka proaktivt när det gäller den mänskliga synen. Det är viktigt att det fortgår en parallell process om humana konsekvenser av genomförda projekt. Om möjligt är det viktigt att ta hem effekterna redan innan projektet avslutats.
MI	Uppföljning hos Vägverket sker utifrån projektets mål samt tid, budget och resurser. Vägverket kan bli bättre på att följa upp. I de månatliga uppföljningarna som görs ingår uppföljning av effekt och produktmål, tid, ekonomi och resurser (både i linje och i förvaltning). Områden som man även rapporterar är risker och kvalitet.
MB	Vägverket önskar bli bättre när det gäller kvalitetsuppföljning. Uppföljningen sker dels verbalt, men även i form av stoppljus (grönt, gult och rött).
SG	Det är viktigt att planera in när i tiden det är lämpligt att genomföra uppföljningen, dvs. när det kommer att vara möjligt att se eventuella effekter av utvecklingsarbetet. En produktionssatt förändring i maj år 0 kan vara lämplig att följa upp i maj år 1. Det beror dock på vad som implementerats, vilka effekter som beskrivits och vilka mål som fastställts.
HB TS	Uppföljning hos SPV görs enligt projektstyrningsmodellen PEJL efter en viss fastställd tid. Det är projektkontoret som redovisar uppföljningen till ledningsgruppen. Mycket av ansvaret ligger hos beställare och projektledare. Uppföljning och utvärdering sker av produktmål och effektmål.
CS	Hos Bolagsverket sker uppföljning med hjälp av enkäter och arbetsmöten.
6. Hur kan man ta lärdom av genomförda projekt?	
MW	Skatteverket tar lärdom av de fel som begåtts under projektens gång och förbättrar detta i kommande projekt. Likaså tar man tillvara på framgångar i projekt och tar med sig dessa till likartade projekt. Det gäller såväl arbetsmetodik, IT-lösningar såsom riskanalyser.
MB	Hos Vägverket lämnar samtliga projekt ifrån sig en slutrapport som sammanställer projektets genomförande och resultat. I slutrapporten finns också avsnitt med erfarenhetsdelar, som sparas för kommande projekt och linjeaktiviteter. Vid veckovisa möten träffas projektkontoret där erfarenhetsåterföring finns med som en självklar del för att förbättra projektstyrningen i Vägverkets projekt. Projektcontrollers träffar projektledarna löpande för att stämma av projekten och kunna ge stöd och vägledning vid problem och för att säkra ett gemensamt arbetssätt. Månatliga möten sker med samtliga projektledare via ett projektledarforum. Där diskuteras gemensamma arbetssätt och förbättringar i projektprocessen och det görs även obligatoriska dragningar om projekterfarenheter efter projektavslut. Projektledarna lär av varandras projekt. Vid projektstart föredrar också projektledarna kort gällande innehållet i projektet för att hitta beröringspunkter mellan olika pågående projekt.
SG	Varje projekt ska enligt CSN:s projektstyrningsmodell beskriva de erfarenheter som

	<p>projektet dragit av t.ex. organisation, arbetssätt, samarbete med förvaltning och verksamhet samt eventuellt övriga angränsande projekt. Även erfarenheter av projektsamordning och samarbetet med projektkontoret är angelägna att beskrivas. Erfarenhetsåtervinningen ska baseras på synpunkter från medarbetare med olika roller i projektet. Exempel på metoder för erfarenhetsåtervinningen är enkäter, grupparbeten eller workshops. Detta ska beskrivas i projektens slutrapporter. På detta sätt fångas erfarenheter från själva projektarbetet, som sedan förs vidare till kommande projekt. Uppföljningar av kalkyler och effekter ger även det lärdomar till kommande projekt.</p>
<i>HB TS</i>	<p>Uppföljning hos SPV sker med hjälp av projektstyrningsmodellen PEJL och dokumentering vid projektavslut, där både projektarbetet och resultat bedöms.</p>
<i>CS</i>	<p>På Bolagsverket tar man lärdom av genomförda projekt genom att ta del av och sprida genomförda utvärderingar och analyser.</p>
<p><i>7. Hur och när följer ni upp effekter av pågående och utförda förbättringsarbeten? Finns fastställda mått och mätmetoder?</i></p>	
<i>MW</i>	<p>På Skatteverket följs effekter upp något år efter projektavslut. Produktmål följs dock upp vid projektslut. Det inte är helt lätt att följa upp effektmål och att man måste vänta tills förändringarna får genomslag. Exempel på effektmål kan vara att Skatteverket ska spara x antal kr, att antalet användare ska öka av en specifik e-tjänst m.m.</p>
<i>MB</i>	<p>Effektmål ska finnas med i direktivet för att kunna vara uppföljningsbara. Det är en verksamhetsambition och ett beställaransvar. Det är viktigt att effektmålen är mätbara och uppföljningsbara samt att man utser ansvarig för effektuppföljning. Effektuppföljningen görs hos mottagande enhet. När i tiden uppföljningen ska göras finns med i diskussionen av direktivet och fastställandet av effektmålen. Om förändringar skett under projektets gång gällande effektmål tas dessa med i avslutsrapporten. Ambitionen är att vara tydliga med att följa upp.</p>
<i>PS</i>	<p>Inledningsvis görs en investeringskalkyl, som ligger till grund för beslutet om projekt. Kalkylen omfattar både nyttor för kunden och CSN:s hantering. Kundnyttan beskrivs oftast med ord och verksamhetsnyttan med beräkningar. Metodiken styrs av ekonomiavdelningen, medan det är beställaren som har ansvar för att en investeringskalkyl upprättas. Projektkontoret finns som stöd till beställaren. Efter investeringskalkylen tar projektstyrningsmodellen vid. Det nya "tänket" med nyttoberäkningar har medfört att man nu tänker i dessa banor när man gör investeringskalkylen och på så sätt upptäcks nyttor som gör att man kanske omformar förbättringsidén. CSN följer upp totalsumman av flera projekt och inte varje projekt var för sig.</p>
<i>HB TS</i>	<p>SPV gör årliga NKI undersökningar. Det ena året frågar man arbetsgivare och det andra året anställda och pensionärer. Det förekommer även specifika enkäter gällande e-tjänster t.ex. Rapport direkt. På så sätt försöker man följa upp de förbättringsåtgärder som gjorts och de effekter som dessa medfört.</p>
<i>CS</i>	<p>Bolagsverket arbetar med att förbättra sina rutiner när det gäller att sätta effektmål. Effektmålen ska vara mätbara och uppföljningsbara. Ambitionen är att effektmål och tidpunkt för uppföljning ska sättas i direktivet. Effektmålen ska sedan följas upp under projektets gång samt vid projektslut och vid fastställd tidpunkt.</p>
<p><i>8. Arbetar ni med att påvisa orsakssamband mellan effekter och utförda förbättringsåtgärder?</i></p>	
<i>MW</i>	<p>Skatteverket håller just nu på att sammanställa en rapport kring effektmätning.</p>

PA	Nej
MI	Nej
SG	CSN har idag inte något bra helhetstänk, MEN man diskuterar och arbetar med frågan.
HB TS	Nej
CS	Nej
5. Skapa förutsättningar för delaktighet	
1. Hur kan man skapa delaktighet och engagemang kring utveckling av e-tjänster och i övrigt, både hos medarbetare och hos kunder?	
MW	Skatteverket försöker skapa delaktighet och engagemang, dels med medarbetare, men även med medborgare/företag. Medarbetarna uppmuntras och utbildas till att marknadsföra Skatteverkets e-tjänster samt att hänvisa till befintligt informationsmaterial. Det är viktigt att det finns ett uttalat ansvar på lokal nivå för att driva e-förvaltningsfrågorna, bl.a. för att få till en ökad användning av e-tjänsterna. Skatteverket har tillsatt ett rikstäckande nätverk för e-förvaltningsfrågorna för att driva dessa frågor. Huvudkontoret ansvarar för nätverket. Målet är att samtliga medarbetare inom Skatteverket ska fungera som "e-ambassadörer" för Skatteverkets e-tjänster. Skatteverket försöker även skapa delaktighet hos medborgarna och företagen. Det görs via t.ex. intressetråd och fokusgrupper.
PA	På Tullverket skapas delaktighet och engagemang genom att forum för de som nyttjar e-tjänsterna och andra tjänster träffas. Dessa träffar resulterar i en "önskelista" med förbättringar. Genom att delta i projekt blir medarbetarna delaktiga. Projektdeltagarna är ofta verksamma inom den e-tjänst som ska utvecklas, det skapar delaktighet och engagemang. I stora frågor tar Tullverket även in nyckelpersoner med specialkompetens och referensgrupper. Det är viktigt att dessa är med tidigt i processen.
MI	Vägverket försöker skapa förståelse hos medarbetare kring kundbehov och nytta. Medarbetarna blir sedan marknadsförare till kunderna.
PS	Delaktighet och engagemang ökas hos CSN:s medarbetare genom att man fångar in förbättringsförslag från medarbetarna. Delaktighet och engagemang skapas också genom att handläggare medverkar i utvecklingsprojekten. Hos medarbetarna kan delaktighet och engagemang ökas genom att man låter kunder/studenterna vara med vid bedömning av exempelvis hemsidan. CSN skickar även ut enkäter till sina kunder i syfte att följa upp vad kunder och medarbetare tycker om de tjänster CSN producerat.
HE	Det är viktigt att engagera både medarbetare och kunder i ett så tidigt stadium som möjligt. Detta i aktiviteter som är relevanta och där de kan se att deras delaktighet ger resultat. Medarbetare blir delaktiga genom deltagande i projekt och referensgrupper.
6. Ledningens engagemang	
1. Arbetet med kvalitetsutveckling måste bygga på ledningens engagemang. Med ett engagerat ledarskap för kvalitet som grund, kan ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling ske. Hur anser ni att ledningen arbetar med kvalitetsutveckling?	
MW	Skatteverkets ledning arbetar engagerat när det gäller kvalitetsutveckling. Arbetet sker både processororienterat och med medborgarna och företagen i centrum. "Detta är tydligt

	uttalat hos ledningen".
<i>MI</i>	Vägverkets ledningsgrupp är genom sitt engagemang delaktig i kvalitetsarbetet på många olika områden och nivåer i verksamheten. Kortfattat kan engagemanget beskrivas med att ledningsgruppen träffas regelbundet för att sammanställa och diskutera lägesrapporter, resultat från undersökningar, revisioner etc. Därefter fattar ledningsgruppen beslut, i enlighet med beslutsordningen. De fattade besluten förs sedan ut i organisationen. Ledningsgruppen är också engagerad i förbättringsarbetet genom att diskutera alla förbättringsmöjligheter i den lista, där upprättade förbättringsmöjligheter finns sammanställda. Ledningsgruppens medlemmar har inom sina respektive verksamhetsområden utsett en medarbetare med särskilt ansvar för kvalitetsarbetet inom respektive område. Dessa medarbetare ingår i en kvalitetsgrupp, i vilken man diskuterar kvalitetsfrågor generellt och standardkraven i ISO 9001:2000 speciellt, samt administrerar enhetens förbättringslista. Ledningsgruppen följer personligen upp verksamheten och dess utveckling i samband med kvartals-, tertial- och årsuppföljningar. Ledningsgruppen kommunicerar verksamhetens utveckling och resultat med medarbetarna på olika träffar. På dessa träffar följer man även upp mål som finns upprättade i bl. a. styrkort. Styrkort är ett av flera styrverktyg som den verkställande ledningen använder i sin styrning. Ledningens genomgång av styrkortet genomförs årligen. Man granskar då att metoder och verktyg är effektiva och ändamålsenliga för verksamhetens fortsatta kvalitetsarbete i syfte att nå Vägverkets mål. Ledningsgruppen engagerar sig även i samhälls- och miljöfrågor. Då Vägverket har ett integrerat ledningssystem, innebär det att ledningsgruppen engagerar sig även i arbetsmiljöfrågor.
<i>SG</i>	Kvalitet och kvalitetsutveckling är ett väldigt brett begrepp inom CSN och det handlar om hela myndighetens verksamhet. CSN:s ledning är engagerad i kvalitetsutvecklingen på många sätt. CSN:s ledning har bl.a. påbörjat en diskussion kring vad kvalitetsbegreppet betyder och innebär för CSN, i syfte att ensa begreppsfloran och förtydliga CSN:s arbete med kvalitet och kvalitetsutveckling.
<i>HB TS</i>	Hos SPV har det blivit ett starkare kvalitetsfokus hos ledningen under senaste tiden. Det kan vara en följd av det nya pensionsavtalet PA 03, eftersom både arbetsgivarnas premiefakturor, pensionärens förmåner och anställdas prognoser är starkt beroende av korrekt grundinformation, såsom historisk anställningstid m.m.
<i>HE</i>	Övergripande direktiv kommer från ledningsgruppen. Dessa delegeras sedan till avdelningsnivå. Hos Bolagsverket finns mycket att förbättra när det gäller ledningens kvalitetsarbete. Det framgår inte minst av genomförd organisations- och processöversyn.
2. Beskriv ledningens roll när det gäller utveckling av e-tjänster och i övrigt utvecklingsarbete.	
<i>MW</i>	Det är högsta ledningen hos Skatteverket som har yttersta ansvaret när det gäller utveckling av e-tjänster och i övrigt utvecklingsarbete. Ledningen arbetar mot visionen, målen och fastställda krav.
<i>PA</i>	Hos Tullverket är det högsta ledningen som blir involverad då stora utvecklingsinsatser föredras för multiprojektledargruppen dvs. projektportföljledargruppen. Tullverket har två processägare som ansvarar för kvalitetsfrågor och utvecklingsarbete inom sitt område. Inom de stödjande processerna finns två motsvarande personer inom respektive områden.
<i>MI</i>	Hos Vägverket arbetar ledningen mot "24-timmarsmålen".
<i>PS</i>	Det är viktigt att det är ledningen som "pekar" ut mål. Ledningen har tagit fram en målbild för 2012 som är styrande för utvecklingen.
<i>HB TS</i>	Hos SPV är det enhetscheferna som sitter med i utvecklingsrådet. Rådet träffas 6-8 gånger per år. Man diskuterar då nya satsningar, förbättringar och långsiktiga beslut. Ofta finns det en bruttolista på tänkbara funktionaliteter. Hos SPV blir generaldirektören alltid

BILAGA 2 - Intervjusvar

	involverad i alla beslut.
<i>HE</i>	Hos Bolagsverket finns en övergripande strategi hos ledningen, som sedan överförs till projektkontor, utvecklingsavdelning och beställare.