

Från papper och gem... ... till virtuella system

**Idéer och tankar om möjligheter
med den framtida elektroniska
ärendehantering**



DNA-projektet

Förord

Du håller i din hand en beskrivning av hur det dagliga arbetet kan te sig inom RSV-koncernen i framtiden efter införandet av ett nytt arbetssätt på ärendehanteringsområdet.

Den här beskrivningen, som tagits fram av projektet ”Införande av nytt arbetssätt”, riktar sig främst till operativa chefer och indirekt till alla medarbetare i skatteförvaltningen. Syftet är att på en generell, strategisk nivå beskriva det framtida nya arbetssättet och hur detta påverkar organisation, medarbetare och chefer. Beskrivningen är avsedd att utgöra en grund för att skapa förståelse och acceptans för de förändringar i arbetssättet som är oundvikliga till följd av såväl omvärldens som egna krav på koncernen och av IT-utvecklingen. Utan en förändring av vårt arbetssätt kommer vi inte att kunna klara av omvärldens krav på oss.

Projektet, som är ett budskapsprojekt, har gjort en sammanställning av idéer och tankar om hur vi bäst kan ta vara på möjligheterna som de nya förutsättningarna ger i framtidens elektroniska ärendehantering. Beskrivningen av det nya arbetssättet ska därför inte ses som ett facit eller en arbetsbeskrivning utan som ett visionärt och idémässigt dokument som ger en möjlig bild av sättet att arbeta med ärendehantering i framtiden. Som för alla försök att utifrån dagens kunskap beskriva framtiden, gäller även för detta att det sannolikt inte blir exakt så som vi nu tror. I stor utsträckning kommer den verkliga utvecklingen att vara beroende av hur chefer och medarbetare tillsammans utnyttjar de nya möjligheterna för att utveckla verksamheten.

Förhoppningsvis kan beskrivningen vara ett stöd för att starta en diskussion om hur arbetet med den framtida ärendehantering ska utformas.

Från styrgruppen önskar vi er lycka till med detta!

Lars-Olof Strömberg
Ordförande i styrgruppen

Förord	2
Sammanfattning	5
1 Inledning – den elektroniska revolutionen med informationen	11
1.1 Regeringen ställer höga krav på utveckling	12
1.2 Stort intresse för Internetkommunikation hos medborgarna	12
1.3 Ökad tillgänglighet ställer nya krav på RSV	13
1.3.1 Medborgarnas och medarbetarnas krav och behov är styrande.....	13
1.3.2 Utveckling av IT-stödet en förutsättning.....	14
1.3.3 Nya möjligheter med Enmyndigheten.....	14
1.3.4 Kronofogdemyndigheterna.....	15
1.3.5 Tekniken utnyttjas fullt ut i strategin för Medborgarmötet	15
1.3.6 Krav på bättre säkerhet kring teknik och information.....	15
2 Beskrivning	16
2.1 Principer för den framtida ärendehantering	16
2.2 Maskinell handläggning grundtanke i det nya arbetsättet	16
2.2.1.1 Scenario 1. Handläggning av ett ärende	17
2.3 Processororienterat arbetsätt med medborgarfokus	18
2.3.1 Risk för oklarheter kring ledares befogenheter	19
2.4 En generell process har identifierats	19
2.4.1 All information i elektronisk form.....	20
2.4.2 Samma process för alla ärenden	20
2.4.3 Utgående dokument följer gemensam process	21
2.5 Rationell masshantering av folkbokföringsärenden	21
2.6 Rätt ärende till rätt medarbetare	21
2.7 Utvecklingsamtal en förutsättning för rätt fördelning	22
2.7.1.1 Scenario 2. Effektivt utnyttjande av kompetens och resurs.....	22
2.8 Specialisering behövs för att möta framtidens krav	23
2.8.1.1 Scenario 3. Arbete i virtuellt team.....	24
2.9 Kompetensväxling nödvändig för framtiden	24
2.10 Färre fel men mer krävande kontroll	25
2.10.1 Skrivbordskontrollen fortfarande störst.....	25
2.11 Medarbetarens flexibla arbetsyta	26
2.12 Väl utbyggt handlägningsstöd för medarbetaren	27
2.12.1.1 Scenario 4. En medarbetares handlägningsstöd	27
2.13 Chefens planering och uppföljning sker direkt på arbetsytan	28
2.13.1.1 Scenario 5. Sektionschefen följer upp sina team.....	29
2.14 Mer flexibla organisationsformer i framtiden	29
2.15 Elektronisk post måste klassificeras	30
2.16 Brådskande ärende kan registreras manuellt	30

2.17	E-post inordnas i ärendehanteringsprocessen	30
2.18	Formella fel handläggs manuellt av några få medarbetare.....	31
2.19	Kvalitet på all indata	31
3	<i>Den framtida chefsrollen</i>	33
3.1	Nya inslag i chefsrollen.....	33
3.2	Dialogen med chefen viktig.....	33
3.3	Framtidens ledarskap präglas av lyhördhet	34
4	<i>Arbetsmiljö</i>	36
4.1	Mer abstrakt arbetssätt påverkar framtidens arbetsmiljö.....	36
4.2	Bra arbetsklimat extra viktigt vid förändring	37
4.3	Delaktighet ska prägla förändringsarbetet	37
4.3.1.1	Scenario 6. Införande av nytt arbetssätt.....	38
	<i>Bilaga Projektdirektiv</i>	40

Sammanfattning

Omvärlden förändras

I samhället och inte minst inom arbetslivet står vi inför stora förändringar i och med att informationen lämnar papperet. Teknikutvecklingen gör det möjligt att tillhandahålla all information i elektronisk form såväl på arbetsplatsen som i hemmen.

Många samverkande yttre och inre faktorer innebär att nya förutsättningar skapas för verksamheten inom vår koncern. I rapporten ges en närmare beskrivning av dessa faktorer. Av bild 1 framgår fyra av de kanske mest påverkande yttre faktorerna, som med automatik leder till nya förutsättningar i arbetslivet men också till nya möjligheter till utveckling av verksamhet och medarbetare.

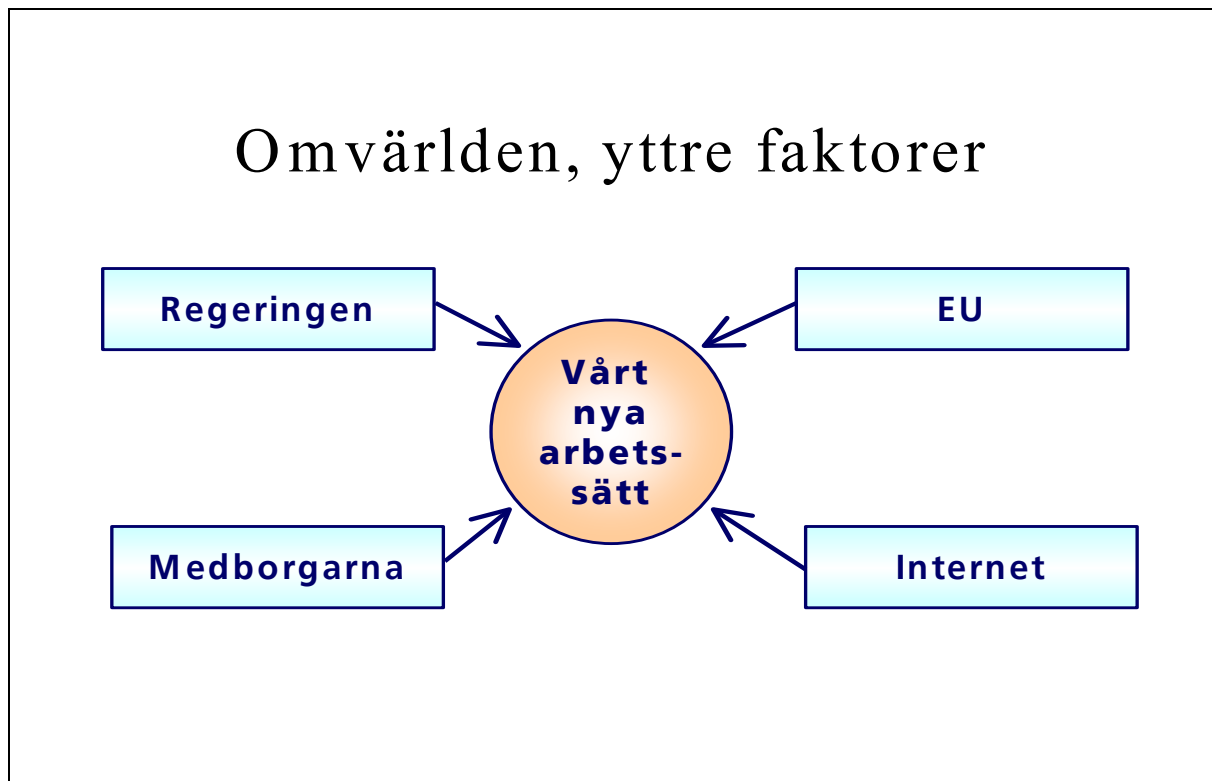


Bild 1. Omvärlden, yttre faktorer

Regeringen har höga ambitioner för statsförvaltningen att möta omvandlingstrycket som kommer från vår omvärld. Hög rättssäkerhet, effektivitet, tillgänglighet och tillmötesgående är klart ställda krav. Regeringen förutsätter dessutom att statsförvaltningen även internationellt ska vara framgångsrik och respekterad.

Utvecklingen drivs på av regering och riksdag för att genom användande av senaste teknik få ett effektivare resursutnyttjande och ökad tillgänglighet. All information ska finnas tillgänglig, kunna lagras, bearbetas och skickas i elektronisk form. Exempel på detta är den av regeringen påbjudna 24-timmarsmyndigheten, som vore en omöjlighet utan ett utnyttjande av den nya teknikens möjligheter.

Regeringen har också lagt ett 11-punktsprogram på arbetsmiljöområdet. Programmet fokuserar på arbetsorganisatoriska frågor, inflytande över den egna arbetssituationen samt ledarskapet. Särskilt ska sociala och stressrelaterade frågor uppmärksammas.

Fortlöpande krav ställs också på att statsförvaltningen ska effektiviseras. Detta sker i regleringsbrev och genom krav på återrapportering liksom via minskade anslag i budgeten. För att nå en högre effektivitet krävs inte bara att ny teknik utvecklas och används. Även den del av arbetet som sker manuellt måste utvecklas och effektiviseras. I annat fall kan vi inte nå våra mål.

Sverige är bland de PC-tätaste länderna i världen till viss del beroende på möjligheten att relativt förmånligt kunna leasa PC via arbetsgivaren. Datoranvändningen i hemmen har bl.a. på grund härav ökat väsentligt. Lägg därtill den explosionsartade utvecklingen av Internet med dess möjligheter att nå information och att kommunicera på ett enkelt sätt. Undersökningar visar också på att medborgarna inte bara vill kunna hämta information från myndigheterna via Internet utan också alltmer kunna kommunicera med myndigheterna via Internet.

EU driver frågorna om elektronisk kommunikation inom unionen i ett brett perspektiv. Ett exempel från beskattningsområdet är påbörjandet av utvecklingen av EMCS-systemet inom punktskatteområdet.

Nya förutsättningar internt

I rapporten beskrivs också de inre faktorer som skapar de nya förutsättningarna för vårt arbete. Faktorerna framgår av bild 2 nedan. Flera av de inre faktorerna kan sägas vara RSV-koncernens svar på de nya krav som omvärlden ställer på vår förvaltning, dvs. förslag på lösningar till hur vi ska möta de nya förutsättningarna men också ta vara på de möjligheter som de nya förutsättningarna innebär.

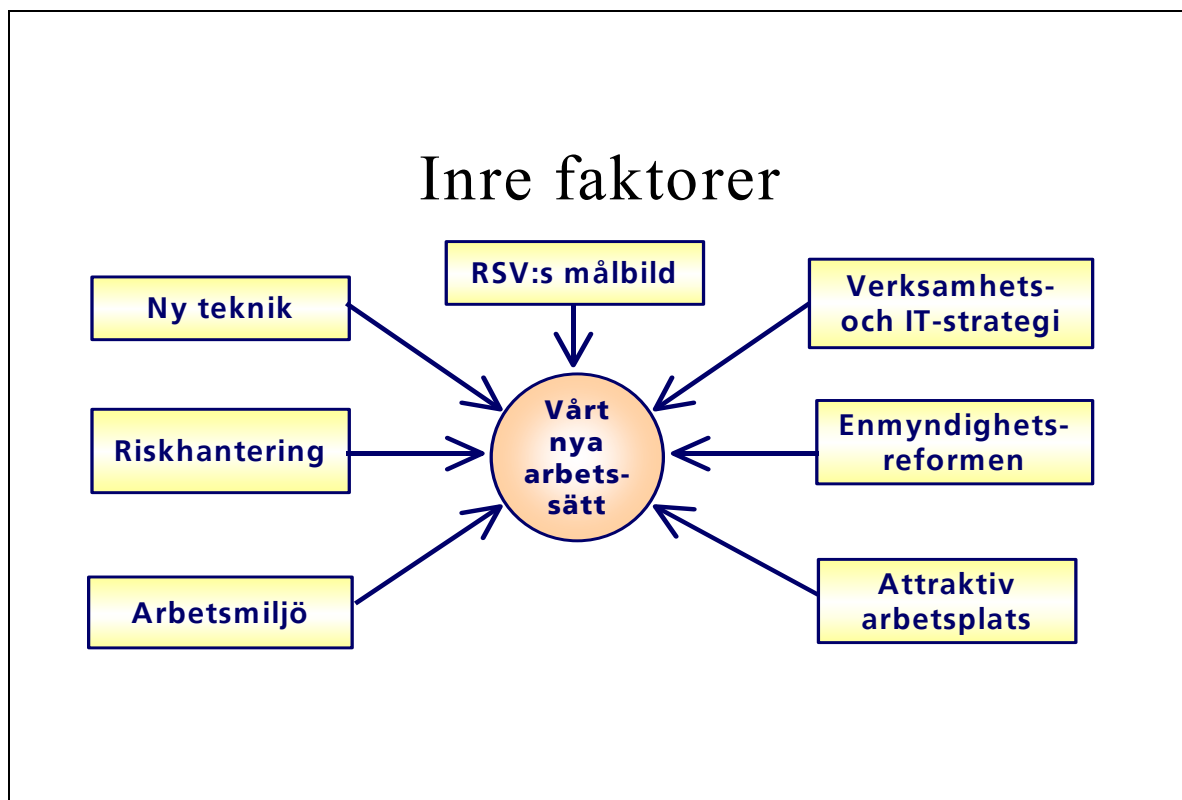


Bild 2. Inre faktorer

RSV:s målbild fokuserar på medborgare, ärendehantering och medarbetare. Vår ärendehantering ska vara rättssäker, effektiv och enhetlig. Våra medarbetare ska arbeta med kvalificerade arbetsuppgifter efter var och ens förutsättningar. Datorerna ska hantera rutinärenden. I en särskilt fastlagd Verksamhets- och IT-strategi anges hur IT-stödet ska utvecklas för att stödja målbilden.

Enmyndighetsreformen underlättar förändringen av arbetssättet genom att organisatoriska och geografiska hinder m.m. undanröjs. Det är dock viktigt att konstatera att även utan Enmyndighetsreformen skulle vi ändå ha varit tvingade att ändra vårt arbetssätt just på grund av de nya och förändrade krav som ställs från omvärlden på vår förvaltning. Det processinriktade arbetssättet driver också på utvecklingen.

Inom koncernen pågår ett stort utvecklingsarbete av IT-stödet i den nya ärendehanteringsprocessen. Den basversion som tas i bruk av den nya ärendeplattformen kräver fortsatt utveckling för att 80 % av ärendena ska kunna handläggas maskinellt.

Den framtida kontrollen kommer att karaktäriseras av riskanalys och riskbedömning. Eftersom kontrollen härigenom flyttas från blanketten till ”verkligheten” kommer detta att ställa krav på annorlunda kompetens i kontrollarbetet jämfört med idag. Utrednings-skicklighet, fantasi och kreativitet blir kompetenser som måste utvecklas i det framtida kontrollarbetet.

De ovan beskrivna yttre och inre faktorerna är mer eller mindre givna och fastlagda och skapar tillsammans de nya förutsättningarna för förändring och utveckling av arbetssättet. De nya förutsättningarna anger också inriktningen på förändringsarbetet.

Grunderna i det nya arbetssättet

Det nya arbetssättet innebär att all information finns i medarbetarens dator. Det blir en digital värld att arbeta i genom att informationen lämnar pappret. Detta är en arbetsmiljörisk som måste beaktas vid utformningen av det nya arbetssättet. Samtidigt ger den elektroniska ärendefördelningen möjligheter till utveckling för medarbetaren genom att kompetensen kan tas till vara på rätt sätt. På detta sätt bidrar vi också till att nå målet om den attraktiva arbetsplatsen.

Den framtida ärendehantering bygger på en generell ärendehanteringsprocess och en elektronisk ärendehantering. Ärendehanteringsprocessen kommenteras närmare i rapporten. Den generella ärendehanteringsprocessen gäller samtliga produktionsprocesser inom koncernen men inte styr- och stödprocesser. Alla ärenden handläggs i elektronisk form oavsett hur de initierats. Ärenden på papper kommer att skannas in i den elektroniska ärendehandläggningen.

I rapporten beskrivs grundtankarna i det nya arbetssättet som bl.a. innebär att större delen av våra ärenden kommer att handläggas maskinellt. Med hjälp av våra urvalssystem väljer vi ut de ärenden som vi bedömer bör hanteras manuellt. Genom att samtliga ärenden handläggs i elektronisk form möjliggörs en maskinell fördelning av ärenden efter kompetens och resurser m.fl. kriterier och med möjlighet till individuell anpassning. Enmyndighetsreformen tar bort organisatoriska och geografiska hinder. Fördelning av ärenden kan ske på olika sätt exempelvis till medarbetare, grupp eller sektion m.fl. Vid ärendefördelning direkt till en medarbetare kan medarbetarens kompetens tas till vara på bästa sätt jämfört med en slumpvis fördelning eller fördelning efter ”smörgårdsbordsprincipen”. Via ärendefördelningen kan ärenden flyttas över hela landet dit där tillgängliga resurser och kompetens finns. Rätt använt kan ärendefördelningen bidra till en utveckling av medarbetare och en kompetensuppbyggnad, minskad sårbarhet, ökad produktivitet och enhetlighet och en ökad arbetstillfredsställelse.

Genom en maskinell hantering av stora mängder ärenden skapas utrymme och möjligheter för specialisering och kompetensutveckling hos medarbetarna. Specialisering och kompetensuppbyggnad kan också ske genom att arbetsuppgifter koncentreras till vissa orter. En specialisering medför på sikt också en högre kvalitet i ärendehandläggningen liksom ökad produktivitet.

Det nya arbetssättet och tänkesättet bör införas inom alla verksamhetsområden (i tillämpliga delar) oavsett nytt IT-stöd eller ej. Även för de verksamhetsområden som initialt inte ansluts till det nya teknikstödet är det således angeläget att diskussioner påbörjas om förändring/utveckling av nuvarande arbetssätt för att i möjligaste mån kunna anpassa verksamheten till de nya förutsättningarna och de ökande kraven.

De nya förutsättningarna ger möjlighet till en organisatorisk flexibilitet. Varje medarbetare kommer förmodligen även i framtiden att ha en organisatorisk tillhörighet i linjeorganisationen. Genom de möjligheter till ärendefördelning som den elektroniska ärendehantering medför och genom inriktningen mot specialisering och koncentration av arbetsuppgifter kan vi i framtiden i större utsträckning skapa tillfälliga organisationsformer för att lösa olika uppgifter. Det blir det allt vanligare att arbeta i team, arbetsgrupper och projekt och även virtuella team sammansatta av medarbetare med erforderlig kompetens för arbetsuppgiften.

Chefsrollen utvecklas

Det nya arbetssättet kommer att medföra nya inslag i chefsrollen i en utmanande och stimulerande riktning. Införandet av ett nytt arbetssätt kräver att chefen blir förändringsledare för att driva såväl verksamheten som medarbetaren framåt. En bra ärendefördelning bygger på att varje medarbetares kompetens är klarlagd och definierad. Detta sker i utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare. Vid en ärendefördelning på medarbetarnivå krävs en exaktare bedömning av medarbetarens kompetens än idag och därmed också i många fall en tydligare dialog med medarbetaren. Utvecklingssamtalen får en allt större betydelse. Ett positivt inslag i chefsrollen blir att få vara med och bidra till att medarbetarna växer och utvecklas. Genom att det material som ska utredas i stor utsträckning kommer att väljas ut på Sverigenivå kommer chefen att få en större inblick i kontrollverksamheten. Med organisatorisk flexibilitet kommer en linjechefs medarbetare i större utsträckning att periodvis arbeta i andra konstellationer än linjeorganisationen. Detta innebär att en fungerande kommunikation måste byggas upp mellan linjechef och arbetsledare i den tillfälliga konstellationen. Att få arbeta i ett projekt med en specifik arbetsuppgift under viss tid kan upplevas som stimulerande och utvecklande för den enskilde. Ett sådant arbetssätt bidrar då till att nå målet om en attraktiv arbetsplats.

För operativa chefer kommer det att finnas en nyutvecklad arbetsyta, varifrån arbetsuppgifter som planering, uppföljning, sättande av fördelningsregler och behörigheter m.fl. kan utföras. Uppföljning kan ske på medarbetarnivå, gruppnivå och även för tillfälliga konstellationer.

På motsvarande sätt kommer även medarbetarna att ha ett utbyggt användarstöd såväl materiellt som administrativt för sin egen individuella planering och uppföljning.

Arbetsmiljön påverkas

De stora förändringarna vi står inför påverkar naturligtvis såväl medarbetare som chefer också ur arbetsmiljösynpunkt. Det är därför extra viktigt att tänka igenom hur förändringsarbetet ska bedrivas och hur trygghet i förändringen ska kunna byggas in i organisationen. Delaktigheten i utformningen av det nya arbetssättet är av väsentlig betydelse. I arbetsmiljöavsnittet ges ett exempel på ett möjligt tillvägagångssätt. Det gäller dels att ta hand om den oro som naturligt infinner sig hos många när förändringar är på gång och dels att skapa förståelse och acceptans för förändringarna och de möjligheter som de också innebär.

När informationen lämnar pappret kommer vi att arbeta i en virtuell miljö. Arbetssättet kommer av många att upplevas abstrakt. I medarbetarens arbetsyta finns stöd för det nya arbetssättet genom att abstraktionerna är begripliga och intuitiva. IT-stödet är utformat utifrån användbarhetskrav medan arbetsorganisationen stöder de ickefunktionella kraven. De ickefunktionella kraven innebär exempelvis möjlighet att planera längden på arbetspassen vid datorn, möjlighet till arbetsrotation, pauser m.m.

Delaktighet – en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete

Mottagare av beskrivningen är i första hand operativa chefer. Beskrivningen är tänkt att fungera som stöd för dem i förändringsarbetet. Materialet kan användas som illustration eller idéuppslag för diskussioner med medarbetarna om hur det nya arbetssättet ska utvecklas och implementeras på den egna arbetsplatsen.

Skrivningen om det nya arbetssättet är inget facit för hur själva arbetet ska utformas. Den ska endast ses som exempel på vilka möjligheter det nya arbetssättet kan generera. I olika scenarion beskrivs det framtida arbetssättet. Men den konkreta utvecklingen av det nya arbetssättet sker genom samverkan och delaktighet på den egna arbetsplatsen.

Det är hög tid att inleda och planera för aktiviteter kring hur det nya arbetssättet kan och bör införas inom respektive verksamhetsområde (i tillämpliga delar). Aktiviteterna bör ske oavsett om man implementerat nytt IT-stöd eller inte för att i möjligaste mån kunna anpassa verksamheten till de nya förutsättningarna och de stigande kraven.

Den bild av det nya arbetssättet som tecknats ska ses på flera års sikt. I och med att den nya ärendehanteringsplattformen tas i drift har vi tagit det första stora steget på resan mot målbilden. På vägen dit erbjuds nya förutsättningar och möjligheter som vi alla bär ansvar för att effektivt ta tillvara. Vi bidrar därmed till att uppfylla de krav som ställs på att utvecklas till en modern förvaltning.

1 Inledning – den elektroniska revolutionen med informationen

Ett tänkbart framtida scenario:

En morgon - kanske år 2005 - loggar handläggaren Enar in som vanligt på sin terminal. Dagens arbete finns uteslutande i hans elektroniska arbetsyta. Hans fysiska miljö är därför befriad från akter, handlingar och ärenden i pappersform. Enar avgör själv i vilken utsträckning han vill skriva ut de elektroniska dokumenten på papper. Arbetsplatsen är belägen i ett kontorslandskap, där Enar själv valt att sitta i gemenskap med sina kollegor, i stället för ensam i ett enskilt rum. Bland dagens nytillkomna, intressanta ärenden finns sju överklaganden rörande....

Vi står inför en stor förändring inom arbetslivet. Den förmodligen mest genomgripande förändringen är att informationen inte längre kommer att vara bunden till papper, all information kommer att kunna sökas, bearbetas, skickas och lagras i elektronisk form. Detta kan beskrivas som en i sig revolutionerande utveckling. Lägg därtill att nya tekniska möjligheter ständigt utvecklas. Denna stora förändring kommer egentligen inte över en natt men när väl "proppen" går ur kommer förändringen att gå oerhört fort. Informationens frigörelse från papperet kommer att ske successivt inom koncernen. Till viss del skedde detta redan i samband med driftsättningen av 98-systemen. I samband med driftsättningen av den nya ärendepattformen blir folkbokföringsverksamheten först ut med att arbeta efter de nya förutsättningarna.

En stor förändring skapar naturligt oro bland medarbetare på alla nivåer. Det okända skrämmer många. Tryggheten finns i det gamla, det jag känner till och det jag kan.

Ett första steg mot framtidens arbetssätt

Beskrivningen av det nya arbetssättet kan vara startpunkten för en diskussion på den egna arbetsplatsen om det framtida arbetet. Den kan visa på de möjligheter och behov som finns att utveckla arbetssätt och kompetens. Utvecklingen går mot allt mer komplicerade arbetsuppgifter. Det kommer dock att finnas arbetsuppgifter av olika svårighetsgrader. Den elektroniska ärendehantering ger stora möjligheter till individuell anpassning av arbetsuppgifterna. Vidare bör frågor om hur arbetet ska organiseras, hur de nya tekniska förutsättningarna bäst ska utnyttjas m.m. diskuteras. Hur kommer medarbetarna och ledarskapet att påverkas av matrisorganisationer eller virtuella organisationer? Alla diskussioner ska utgå från ett utifrån- och inperspektiv, innefatta effektivitets- och kvalitetsvinster och sist men inte minst även avse den framtida arbetsmiljön ur ett brett perspektiv. En sådan diskussion kan identifiera problem i det nya arbetssättet och då också ge förutsättningar att lösa dessa problem.

Den generella beskrivningen av det nya arbetssättet kommer med säkerhet att förändras allteftersom det nya arbetssättet införs i verksamheten. Beskrivningen blir således en levande handling.

En framgångsfaktor är att tidigt starta en diskussion om hur vi bäst ska utnyttja möjligheterna i det nya arbetssättet. Även för de verksamhetsområden som initialt inte kommer att anslutas till det nya teknikstödet är det angeläget att diskussionerna förs om förändring/utveckling av ett nytt arbetssätt utifrån den generella beskrivningen.

1.1 Regeringen ställer höga krav på utveckling

Regeringen har i sin förvaltningspolitiska proposition (1997/98:136) lagt fast höga ambitioner för hur den svenska statsförvaltningen måste utvecklas för att möta det omvandlingstryck som kommer av såväl förändringar i vår omvärld som regeringens egen besparingspolitik. Statsförvaltningen ska ha medborgarnas fulla förtroende som demokratiska institutioner, genom att hålla hög rättssäkerhet och effektivitet, och vara tillgänglig och tillmötesgående. Regeringen vill också se att den svenska förvaltningen är framgångsrik och respekterad i det internationella samarbetet. Regeringen driver därför på för att myndigheterna ska bli effektivare i sitt resursutnyttjande och dessutom förenkla kontakterna för medborgarna. En sådan utveckling vore inte möjlig utan att utnyttja de nya tekniska möjligheterna. Regeringen konstaterar att tekniken gjort all information tillgänglig både på arbetsplatser och i hemmen och att detta erbjuder revolutionerande möjligheter för samhället. Framgången är starkt förknippad med förmågan att dra nytta av informationsbehandling i alla former och som en följd av denna utveckling måste nya arbetsformer utvecklas. Regeringen anser att den offentliga förvaltningen bör vara en förebild i användning av IT och utveckling av egna IT-tjänster. Det konstateras att staten är på väg in i en elektronisk förvaltning där en viktig utgångspunkt är kvalitet och service till medborgare.

RSV i frontposition

Inte minst berörs RSV-koncernens verksamhet av detta. När det gäller användning av IT, har RSV sedan länge intagit en frontposition i den offentliga förvaltningen. Gentemot medborgarna har vi tidigare visat det främst genom införandet av den nya förenklade självdeklarationen 1995 och den allmänna småhusdeklarationen 1996, vilka båda var förtryckta och innebar maskinell, registerbaserad taxering. RSV:s webbplats har fått flera utmärkelser. Sedan något år finns också möjligheter för företagare att via Internet lämna skattedeklarationer. Vid 2002 års taxering kunde medborgarna lämna godkännande av den förtryckta förenklade självdeklarationen via Internet. Under år 2000 fick RSV regeringens särskilda uppdrag att i samverkan med bl.a. Statskontoret för hela statsförvaltningen ta fram elektroniska ID-handlingar och elektroniska underskrifter till medborgare och företag för att de via Internet på ett säkert sätt ska kunna lämna skyddade uppgifter om personliga och ekonomiska förhållanden. Avtal har slutits i december 2002. Även inom EU drivs kraven på utökade möjligheter till elektronisk kommunikation med stor kraft. Arbetsmiljöfrågorna blir allt viktigare inom arbetslivet. Det understryks av det strategiska åtgärdsprogram som regeringen utarbetat. Syftet är att förbättra arbetsvillkor och öka hälsan inom arbetslivet. Programmets 11 punkter innehåller beskrivningar om tillvägagångssätt och målsättningar för arbetsmiljöarbetet. I fokus för detta arbete ligger arbets-organisatoriska frågor, inflytande över den egna arbetssituationen och ledarskap på arbetsplatsen. I samband med att man vill se över regelverket kring arbetsmiljöfrågorna kommer man att särskilt uppmärksamma sociala och stressrelaterade frågor. Detta kommer att bli vägledande för hur myndigheter, organisationer och företag utformar sin personalpolicy.

1.2 Stort intresse för Internetkommunikation hos medborgarna

De senaste åren har en kraftig ökning skett av antalet medborgare som använder sig av myndigheternas webbplatser. En av slutsatserna som kan dras av detta är att allt fler medborgare numera kräver information via Internet. Myndigheternas närvaro på webben är därför nödvändig. Intresset är stort hos medborgare för information om tillgängliga tjänster, nedladdningsbara dokument och olika typer av myndighetsregler. Önskemål finns om ett bredare utbud av tjänster som innefattar transaktioner, mer

information och snabbare tillgång till webben. Den nya tekniken påverkar också myndigheternas administration genom att medborgare inte bara kräver olika typer av redan framtagna tjänster utan också möjligheter att själva kommunicera i olika frågor. Från koncernens sida har det också varit en medveten strategi att satsa på ett ökat utbud av Internettjänster. Enligt undersökningar som gjorts i programmet Medborgarmötet kommer dock telefonen även i framtiden att vara det vanligaste sättet att kontakta koncernen på.

1.3 Ökad tillgänglighet ställer nya krav på RSV

RSV bedriver ständigt ett arbete för att förbättra och rationalisera verksamheten och föreslå förenklingar i regelverken.

En utgångspunkt för koncernen är att verksamheten måste kunna bedrivas med oförändrade eller i vissa fall minskande anslag. Eftersom många förändringar är ofrånkomliga, är det inte möjligt att bara fortsätta att bedriva verksamheten som tidigare. Några exempel:

Regeringens mål om ökad tillgänglighet för medborgarna - begreppet 24-timmarsmyndigheten - kräver utökad eller förändrad lokal närvaro på olika platser, utveckling av Internettjänster och bemanning av telefonpaneler. Målen om rättssäker och snabb handläggning och högre materiell och formell kvalitet kräver att förvaltningen på sikt kan dra till sig och behålla en ny generation av kvalificerade medarbetare som lockas av nya karriär- och utvecklingsmöjligheter. Till detta kommer att vi står inför en stor generationsväxling. Koncernens personalprofil innebär stora pensionsavgångar under de kommande åren. Samtidigt ökar behovet av kompetensutveckling av kvarvarande medarbetare. På den tekniska sidan finns omedelbara behov av att ersätta de gamla Unisysystemen.

Inom RSV-koncernen finns flera beslut och rapporter som berör framtiden. De viktigaste besluten är Målbilden och Verksamhets- och IT-strategin. Betydelsefulla rapporter för den framtida utvecklingen är den ekonomiska långtidsutredningen samt programmet Medborgarmötet. På IT-sidan sker utveckling av ett nytt generellt ärenderamverk, informationslager m.m.

Det är naturligtvis så att koncernen i sin medvetna utveckling och förändring av verksamheten inklusive ett förändrat IT-stöd också räknar med att betydande effektivitets- och produktionsvinster ska uppkomma, vinster som delvis kan användas för att möta eventuellt minskande anslag liksom stora personalavgångar.

1.3.1 Medborgarnas och medarbetarnas krav och behov är styrande

I rapporten 2001-02-27 "Målbild för RSV-koncernens verksamhet och konsekvenser för IT-stödet" ges en sammanställd och tydliggjord beskrivning av de olika strategiska beslut, utredningar eller diskussioner som förekommit i koncernen de senaste åren rörande verksamhetens utveckling. Nuläget konkretiseras och skrivs fram linjärt på 7 – 8 års sikt för att i en målbild visa vart detta leder. I rapporten lämnar arbetsgruppen också sina slutsatser om vilka krav utvecklingen av verksamheten ställer på det framtida IT-stödet.

Målbilden har fokus främst på medborgare, ärendehantering och medarbetarna.

Medborgaren sätts i centrum. Från egen PC eller lokala serviceställen (medborgar-terminaler) kan information sökas inte bara från RSV-koncernen utan från hela den offentliga sektorn. Ärenden kan också initieras hos en eller flera myndigheter samtidigt i ett och samma anrop. All kommunikation mellan medborgare/företag och vår förvaltning kan ske elektroniskt via Internet. Exempelvis kan deklARATIONER, ansökningar och andra uppgifter lämnas elektroniskt liksom att medborgaren kan ta del av vissa uppgifter i våra register och följa handlägningsprocessen i sina egna ärenden. I vissa, rutinmässiga ärendetyper, kan t.o.m. beslut meddelas on-line direkt efter det att en ansökan har inkommit elektroniskt.

Ärendehantering är snabb och rättssäker. Genom att hanteringen av massärenden automatiseras, frigörs inte bara mänskliga resurser för handläggning av kvalificerade ärenden. En snabb och likformig bedömning säkerställs också. Den vägledande principen är att låta datorer utföra uppgifter som datorer gör bättre än människan.

Medarbetarna upplever att RSV-koncernen är en attraktiv arbetsplats genom att medarbetarnas olika kompetenser tas till vara på ett bättre sätt. Medarbetarna får i stor utsträckning ägna sig åt individuellt anpassade arbetsuppgifter inom såväl service- som kontrollområdena. Arbetsuppgifterna är inte geografiskt eller organisatoriskt bundna utan kan med teknikens hjälp utföras från valfri ort. I och med den ökande internationaliseringen inom många arbetsområden erbjuds stora utvecklingsmöjligheter. Koncernens attraktionskraft på framför allt yngre medarbetare kommer härigenom att öka. Det nya arbetssättet skapar möjligheter till både specialisering och omväxling. Koncernens inriktning bl.a. på automatisering av volymärenden bidrar också till att en bättre arbetsmiljö skapas.

1.3.2 Utveckling av IT-stödet en förutsättning

RSV-koncernens målbild innebär att medborgare, företag och andra myndigheter blir mer integrerade i verksamhetens processer, företrädesvis via elektroniska självbetjäningssystem. Det ställer krav på att koncernen har generella system som är anpassade till Internetanvändning i stor skala, för intressenter såväl inom som utom landet. För egen del behöver koncernen utveckla generella system som kan ta emot och elektroniskt hantera dokument och ärenden. För den framtida ärendehantering utvecklas en ny ärendeplattform inklusive ett nytt ärenderamverk för en helt elektronisk ärendehantering. Den nya ärendeplattformen är generell och kommer att betjäna samtliga verksamhetsspecifika system allteftersom de ansluter sig till den nya plattformen.

Effekterna på medarbetarnas arbetsmiljö beaktas genom hela utvecklingsarbetet. Det gäller inte bara att användargränssnitten är enhetligt utformade utan också att IT-stödet är stabilt, robust och driftsäkert så att långa svarstider och frekventa avbrott inte förekommer. För medarbetaren finns naturligtvis ett väl utbyggt handlägningsstöd liksom stöd för metodik och rättsliga frågor.

1.3.3 Nya möjligheter med Enmyndigheten

Syftet med att bilda Enmyndigheten är i första hand att kunna fördela arbetsuppgifter och arbetsmaterial över landet. Genom att arbetsuppgifter elektroniskt kan fördelas över hela landet utan formella, geografiska eller organisatoriska hinder kan skillnader i arbetsbelastning, kompetens och resurser hanteras betydligt smidigare jämfört med idag. Ytterligare positiva effekter som följer i Enmyndighetens spår är bättre möjligheter till rättslig styrning och till rationalisering inom administrationsområdet.

Problemen med ständigt ökande koncentration av medborgare och företag till vissa delar av landet kan inom Enmyndigheten hanteras enklare. Den flexibilitet som Enmyndigheten medför kan också ge möjligheter att möta eventuella ojämnheter i pensionsavgångar inom koncernen de kommande åren. Det är dock viktigt att konstatera att vi även utan Enmyndighetsreformen skulle ha varit tvingade att ändra vårt arbetssätt just på grund av de nya och förändrade krav som ställs från omvärlden på vår förvaltning.

1.3.4 Kronofogdemyndigheterna

Enmyndighetsreformen kommer såvitt nu kan bedömas att genomföras fr.o.m. 1 januari 2004. Kronofogdemyndigheten (KFM) föreslås för närvarande stå utanför denna reform. KFM:s framtid kommer att utredas förutsättningslöst i en särskild utredning med början hösten 2002. P.g.a. härav och med hänsyn till utvecklingen av ett nytt IT-stöd inom indrivningsverksamheten (INIT) har det tidsmässigt bedömts lämpligt att inte behandla KFM:s framtida arbetssätt i denna beskrivning. I stället kan beskrivningen senare omarbetas med ett KFM-perspektiv.

1.3.5 Tekniken utnyttjas fullt ut i strategin för Medborgarmötet

I strategin för programmet Medborgarmötet ingår bl.a. samverkan med andra myndigheter när det gäller informationsutbyte. Vidare att arbetsuppgifter koncentreras för att bygga upp högre och/eller bredare kompetens i så kallade Resurs- och kompetenscentra. Den nya tekniken tas till vara för att utveckla kommunikationen mellan medborgare och vår förvaltning. I takt med att bl.a. säkerhetsfrågorna blir lösta kommer möjligheterna till självbetjäning för medborgarna via Internet att öka. Här återgivna inriktningar för Medborgarmötet sammanfaller väl med beskrivningen av det nya arbetssättet. Dock kan konstateras att sättet att initiera ett ärende inte påverkar själva ärendehanterings-processen i någon större omfattning i och med att alla ärenden – oavsett form – kommer att omvandlas till och handläggas som elektroniska ärenden.

1.3.6 Krav på bättre säkerhet kring teknik och information

Den utveckling vi står inför kräver att nya förutsättningar skapas såväl utanför som inom vår myndighet. Exempel på detta är en säker teknisk infrastruktur som är accepterad av medborgarna och ett säkert informationsutbyte mellan myndigheter. Inom vår myndighet kommer nya frågeställningar upp angående sekretess och jäv. Behörighetsfrågan får också en central roll. Säkert är också att utvecklingen i samhället och inom koncernen kommer att kräva lagändringar. Projektet har i sitt arbete med att beskriva det nya framtida arbetssättet utgått från att alla dessa frågor är lösta i sina respektive sammanhang.

2 Beskrivning

2.1 Principer för den framtida ärendehantering

Den generella ärendehanteringsprocessen ska ses som en helhet där människa, teknik och organisation samverkar. Vissa uppgifter utförs av det maskinella systemet, andra av medarbetarna. Den generella processen är tillämplig för samtliga produktionsprocesser inom skattemyndigheternas område och är utgångspunkt för det IT-stöd som utvecklas. Vissa delar av processen kan med fördel tillämpas även utan nytt IT-stöd. I dessa fall finns informationen kvar på pappret men pappret flyttas dit där tillgängliga resurser och kompetens finns.

Elektronisk ärendehantering innebär att samtliga ärenden hanteras maskinellt såvida vi inte väljer ut ärenden för manuell handläggning. De ärenden som väljs ut för manuell handläggning fördelas till rätt handläggare utifrån intresse och efter fastställda fördelningsregler.

Det maskinella ärendefördelningssystemet ger oss möjligheter att utveckla och utvidga kompetensen hos medarbetarna genom specialisering och koncentration av arbetsuppgifter. Skrivbordskontrollen kommer härigenom att förändras och utvecklas. Arbetsuppgifterna kan också fördelas till medarbetarna efter intresse och önskemål. Kompetensen hos medarbetarna används på rätt sätt. Härigenom uppnås en ökad arbetstillfredsställelse och dessutom kommer såväl kvaliteten som effektiviteten att öka. Rättssäkerheten och enhetligheten i ärendehandläggningen blir också större. Allt detta bidrar också till målet om den attraktiva arbetsplatsen.

Den elektroniska ärendehanteringens medför också möjligheter att välja den organisationsform som bäst stöder sättet att lösa arbetsuppgiften på. Team, arbetsgrupper, projekt m.m. kan bemannas med medarbetare oberoende av organisatoriska och geografiska gränser. Ärenden kan fördelas över hela landet på ett smidigt sätt.

Lednings- och styrningsformerna av kontrollverksamheten på den högsta ledningsnivån kommer att bli alltmer betydelsefulla. Fördelningsorganisationen måste byggas och bemannas hierarkiskt – från riksnivå till kanske sektionsnivå.

Med en mer flexibel arbetsorganisation kommer i högre utsträckning än idag, personalansvar och arbetsledarskap att utövas av olika personer för en och samma medarbetare. Detta ställer ökade krav på tydlighet i rollerna, och en väl fungerande kommunikation mellan alla parter.

Den elektroniska ärendehanteringens och samspelet mellan människa och dator kommer att öka medarbetarnas bundenhet till datorn. Detta i sig utgör en arbetsmiljörisk även om arbetsuppgiften i sig kan kännas stimulerande.

2.2 Maskinell handläggning grundtanke i det nya arbetssättet

En av grundtankarna i det nya framtida arbetssättet är att ett ärende ska handläggas maskinellt såvida vi inte genom de maskinella urvalssystemen väljer ut ärendet för manuell handläggning. I en framtidsbeskrivning har uppskattats att 80 % av alla ärenden handläggs maskinellt och 20 % handläggs manuellt. En förutsättning för detta är att all information frigörs från låsningen till papper och istället omvandlas till elektroniska dokument. Enklare, men idag nödvändiga, manuella arbetsuppgifter som exempelvis

diarieföring och arkivering kommer till stor del att försvinna. Ärendena arkiveras elektroniskt och kommer även att gallras på elektronisk väg. De ärenden som valts ut för manuell handläggning visas på medarbetarens arbetsyta och har fördelats maskinellt till medarbetaren efter fastställda fördelningsregler. På detta sätt kan medarbetarnas kompetens bättre tas till vara liksom att en resursutjämning kan ske på elektronisk väg. Själva ärendehantering för de ärenden som ska hanteras manuellt kommer också till viss del att förändras i det nya arbetssättet. Framtidens handläggare kommer ofta att bara utföra delmoment i handläggningen av ett ärende. Denna handläggning kan bli ett växelspel mellan handläggare och den maskinella delen av ärendehandläggningen. Efter en manuell åtgärd återförs ärendet för maskinell hantering varefter en ny kontroll utförs vilken kan medföra en förnyad manuell handläggning. Genom att datorerna gör det datorer är bäst på och människorna det bara människor kan, kommer resurser att frigöras för andra arbetsuppgifter. Ökade resurser kan då läggas på kvalificerade och till stor del individuellt anpassade arbetsuppgifter, vilket positivt bidrar till att den materiella kompetensen, kvalitén och rättssäkerheten ökar liksom den personliga utvecklingen hos medarbetarna. Detta medför att många medarbetare måste bredda och/eller fördjupa sin kompetens för att möta framtidens arbetsuppgifter. Det är dock viktigt att komma ihåg att även i det nya arbetssättet kommer det att finnas olika typer av manuella arbetsuppgifter som kräver olika kompetenser.

2.2.1.1 Scenario 1. Handläggning av ett ärende

Lisa öppnar sin arbetsyta för att börja dagens arbete. Här får hon på ett enkelt sätt överblick över arbetsläget. Alla oavslutade ärenden som fördelats till Lisa finns förtecknade här. Hon ser att det kommit in en hel del ärenden som är nya för dagen. För varje ärende visas information om varför ärendet inte klarat kontrollen och därför fördelats för manuell handläggning. Lisa väljer att öppna ett ärende om namnändring. Här är det Lisas kompetens, kreativitet och förmåga att skaffa information som avgör om ansökan kan godkännas eller inte. Efter en stunds grubblande och läsande beslutar hon sig för att avslå ansökan. Efter att Lisa manuellt valt beslutsgrund och beslutstext väljer hon att verkställa beslutet. Ärendet försvinner från Lisas arbetsyta. Den manuella handläggningen är klar. Ärendet befinner sig återigen i det maskinella spåret. Lisa fortsätter med nästa ärende men så ringer telefonen, ivrigt svarar hon hallå. Det är Tage som ringer. Han har fått en begäran om komplettering till sitt ärende från Lisas arbetskamrat Nelly (som blivit sjuk). Lisa knappar in Tages personnummer och får upp ärendet inklusive en kopia av Nellys begäran om komplettering på skärmen. Tage lämnar muntligt de uppgifter som Nelly begärt och Lisa gör en elektronisk tjänsteanteckning om uppgifterna. Samtidigt begär Tage att beslut ska fattas i ärendet omgående. Eftersom Nelly blivit sjuk säger Lisa till Tage att hon kommer att ta över ärendet från Nelly. Tage kan därför räkna med ett beslut omgående. Eftersom Lisa och Nelly tillhör samma sektion har Lisa behörighet att själv omfördela ett ärende från Nelly till sig själv via en omfördelningsfunktion i arbetsytan. När samtalet avslutats tar således Lisa över ärendet från Nelly samtidigt som en uppgift lämnas till Nelly och till deras sektionschef att ärendet omfördelats till Lisa. Med ett enkelt kommando återgår Lisa till det ärende hon höll på med när telefonen ringde.

2.3 Processororienterat arbetssätt med medborgarfokus

RSV-koncernen har beskrivit produktionsprocesserna på de översta nivåerna utifrån ett kundorienterat synsätt. Beslut har också tagits om att identifierade produktionsprocesser och upprättade processkartor med tillhörande beskrivningar ska utgöra underlag för det fortsatta arbetet med förvaltningens processororientering. Avsikten är att processerna i det fortsatta arbetet ska brytas ner i delprocesser för att en bedömning ska kunna ske om effektiviteten. Det kan därför vara på sin plats att närmare redogöra för vad processororientering i praktiken innebär för vårt sätt att arbeta.

En väsentlig utgångspunkt att notera är att en process inte är detsamma som en organisation. En traditionell organisation speglar hur man styr och rapporterar medan en process beskriver hur vi arbetar och samverkar i förädlingskedjan. Genom att tänka processororienterat betraktas verksamheten organisatoriskt neutralt.

En process kan definieras som en serie aktiviteter som börjar och slutar externt och där varje aktivitet ska tillföra ett mervärde för den slutlige mottagaren.

Följande nyckelord brukar användas när ett processororienterat arbetssätt beskrivs

- ägar/medborgarfokusering
- ärendefördelning
- värdeskapande/icke värdeskapande aktiviteter
- helhetssyn
- ägarbyten
- gränsöverskridande utveckling
- nollfelsattityd

Fokusering sker på vad som krävs av oss dels av våra ägare/uppdragsgivare (regering och riksdag) dels av dem vilka vi är till för dvs. medborgarna (våra kunder). Utgångspunkten är att vi i handläggningen av ett ärende inte ska vidta någon åtgärd om inte åtgärden tillför ärendet ett mervärde för ägarna/medborgarna. Alltså ägar/medborgarfokusering i allt vad vi företar oss, ett utifrån- och inperspektiv.

Själva arbetssättet innebär i regel att i början av ett ärendeflöde finns en ärendefördelning. Denna fördelning kan vara manuell eller maskinell. Målet är att ett ärende ska handläggas av den medarbetare som har erfarenhet och kompetens att klara just denna typ av ärende.

Helhetssyn på varje ärende

Det processororienterade arbetssättet innebär också att man skärskådar sitt arbetssätt och försöker hitta delar som är värdeskapande respektive icke värdeskapande aktiviteter. Aktiviteter som inte tillför den slutlige mottagaren något mervärde ska inte utföras. De icke värdeskapande aktiviteterna ska således identifieras och tas bort. Bedömningen av om en aktivitet skapar mervärde eller inte ska göras från ett utifrån- och inperspektiv. Det är viktigt att komma ihåg att allt som utförs i en organisation inte är direkt värdeskapande för slutkonsumenten av tjänsten men ändå nödvändig för att organisationen ska fungera (indirekt värdeskapande). Det kan vara fråga om utbildningsinsatser eller utvecklingsinsatser. En alltför stor enögdhet på att bara ha kvar direkt värdeskapande processer för den slutlige mottagaren kan alltså leda till att organisationen inte kan

fungera. I bedömningen av om en aktivitet skapar mervärde eller ej är det viktigt att hela skeendet betraktas, dvs. att en helhetssyn tillämpas.

En annan företeelse som noga studeras i utvecklingen av ett processororienterat arbetssätt är att minimera antalet ägarbyten i handläggningen av ett ärende. För varje gång ett ärende överlämnas till en annan medarbetare innebär detta ett merarbete och en fördröjning i handläggningen av ärendet samt risk för försämrad kvalitet. Ett ägarbyte tillför inte heller något mervärde för den slutlige mottagaren.

Det är viktigt att inse att vår verksamhet ingår som en del i en större verksamhet och att vårt agerande påverkar andra. Det finns alltså skäl att se vår verksamhet i ett större perspektiv. Bäst kan man göra detta genom att undersöka vad som sker innan vårt arbete startar eller efter det att den slutlige mottagaren fått vår produkt. Ett sätt är således att involvera uppdragsgivaren eller mottagaren i utformningen av vårt arbete. En sådan undersökning skulle kunna leda till slutsatsen att det vore bättre att en aktivitet i stället utfördes hos uppdragsgivaren/mottagaren. Tillvägagångssättet kallas gränsöverskridande utveckling.

Till bilden av ett processororienterat arbetssätt hör också en nollfelsattityd. Det är naturligtvis det allra bästa att göra rätt från början. Att rätta fel skapar irritation och tar mycket extra tid. Att göra fel tillför inte heller något mervärde. Viktigt är också att lära av de fel som görs, att inte upprepa fel som gjorts tidigare.

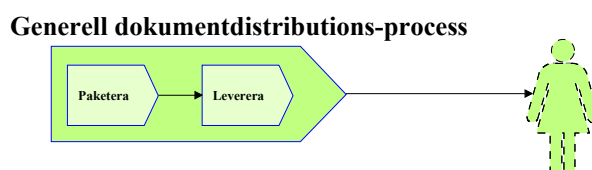
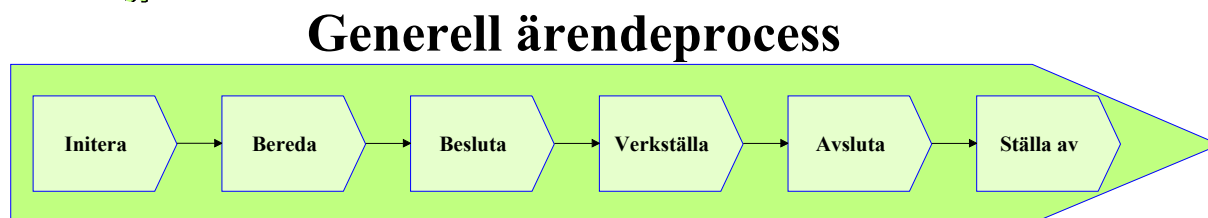
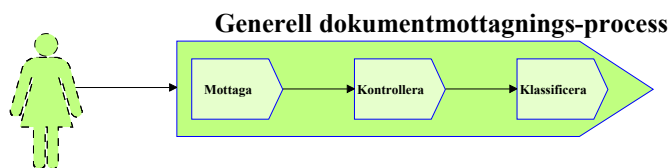
2.3.1 Risk för oklarheter kring ledares befogenheter

Som framgår av tidigare fokuserar processororienteringen mindre på den hierarkiska styrningen av en verksamhet och mera på tillfredsställelse av kunden. Ledningen fokuserar således mera på vad som sker och sedan hur det utförs. För att kunna leda en process är det viktigt att peka ut och etablera en processägare. Processägaren har ansvaret för processen och har också befogenheter att förbättra och utveckla den. Valet av processägare bör ske utifrån den enskilda processen. En linjechef kan naturligtvis också vara processägare. En linjechef är ju väl förtrogen med processens problem och har möjlighet att lösa dem inom sitt linjeansvar. Nackdelen kan vara att en linjechef i första hand fokuserar på att lösa problem inom sitt linjeansvar i stället för att ta sig an problemen i processen. Om linjechefen inte är processägare leder införandet av en processägare till att vi får en matrisorganisation. Härigenom finns en risk för att oklarheter skapas om respektive ledares befogenheter, vilket man bör vara uppmärksam på.

2.4 En generell process har identifierats

I samband med arbetet att utveckla IT-stöd för ett nytt ärendehanteringssystem har ett processmönster för en generell ärendeprocess identifierats, ett mönster som gäller för hantering av ärendetyper inom samtliga produktionsprocesser inom koncernen.

Processmönstret kan grafiskt beskrivas i följande steg. I bilden ingår också två andra processmönster för de generella in- och utgående dokumentprocesserna.



2.4.1 All information i elektronisk form

Ett dokument (ansökan, deklARATION, fritextbrev m.m.) kan komma in till myndigheten på olika sätt. Oavsett på vilket sätt dokumentet kommer in så ingår i detta processteg att omvandla all information (skanning, filöverföring, webbanmälan, manuell registrering) till en gemensam elektronisk form. Därefter görs vissa maskinella kontroller liksom klassificering, varefter avgörs om dokumentet ska initiera ett nytt ärende eller kopplas samman med ett redan pågående ärende. Fel i inkommande dokument medför att det skickas som ett felärende till den verksamhet som dokumentet tillhör. Om verksamhet inte kan avgöras skapas ett generellt felärende som hanteras centralt (se vidare avsnittet om central digital postöppning).

2.4.2 Samma process för alla ärenden

Efter det att ett dokument kontrollerats och klassificerats kan ärendetyp bestämmas. Samtidigt åsätts ärendet ett ärendenummer (ersätter löpnummer/diarienummer) varefter ett ärende **initieras**.

Efter initieringen måste ärendet **beredas**, dvs. tillföras all den information som behövs för att ett korrekt beslut ska kunna fattas. I detta processteg ingår maskinella urvalsprogram som gör att ett ärende väljs ut för någon form av manuell handläggning. Det kan vara rena grundkontroller där exempelvis befintlig information behöver kompletteras i något avseende men också urval på grund av riskvärdering för fördjupad kontroll.

När ärendet är färdigberett fattas **beslut** i ärendet. För ett ärende som inte väljs ut för manuell handläggning kommer beslut att fattas maskinellt.

Ett beslutat ärende måste **verkställas**. Detta kan exempelvis innebära att myndigheten kommunicerar beslutet, uppdaterar ett register eller fysiskt utför konsekvensen av beslutet t.ex. en utmätning.

Härefter **avslutas** ärendet. Det innebär att ärendet stängs (passiviserar) samt att information om ärendet sparas för senare användning i bl.a. uppföljningen. Det sista som

görs med ett ärende i ärendeprocessen är att **ställa av** ärendet genom att ta bort det från produktionsmiljön och lämna över det till arkivprocessen.

2.4.3 Utgående dokument följer gemensam process

I denna process skapas först den information som det utgående dokumentet ska innehålla. Detta kan t.ex. vara innehållet i ett beslutsdokument. Därefter identifieras mottagarens önskemål om leveranssätt och adress. Dokumentet får också den form som det ska levereras i (brev, e-post m.fl.). Formerna och leveranssätten är i regel förvalda.

2.5 Rationell masshantering av folkbokföringsärenden

Först ut med det nya arbetssättet i full skala blir folkbokföringen. Det är idag drygt 700 personer som handlägger ca 2 miljoner folkbokföringsärenden varav hälften är flyttningsanmälningar. Den stora förändringen i arbetssättet på något års sikt är att resursåtgången för masshanteringen av ärenden kommer att reduceras kraftigt och möjlighet ges till mer tid för service- och kontrollinsatser. I normalfallet kommer ca 80 % av alla flyttningsärenden att kunna handläggas maskinellt. Efter skanning och i vissa fall någon komplettering kommer merparten av flyttningsärendena att hanteras maskinellt. Endast de ärenden som träffas av någon kontroll i de maskinella urvalssystemen behöver handläggas manuellt. Urvalsgrunderna för manuell handläggning kan vara skiktade efter komplexitet. Det nya arbetssättet innebär en tydlig styrning av vad vi råder över att göra som handläggare/chefer och vad "systemet" gör. Gränserna blir klara, mycket rutinarbete tas bort och tid frigörs för andra arbetsuppgifter.

Exempel på manuella arbetsuppgifter som i normalfallet försvinner i ett flyttningsärende på SKM:

- motta ärende, eventuellt skicka till rätt kontor
- diarieföring
- formella kontroller (namnunderskrift, kontroll av vissa obligatoriska uppgifter m.m.)
- registrering av ärendet
- bevakning av handläggningsdag då flyttningen ska ske
- beslut på flyttdagen
- arkivering
- gallring

2.6 Rätt ärende till rätt medarbetare

Fördelning av ärenden för manuell handläggning till rätt kompetens är en grund för ett processorienterat arbetssätt. För att maskinell ärendehandläggning ska kunna ske effektivt är rätt beskrivna fördelningsregler en förutsättning. Målet är att ett ärende eller urvalsorsak inom ärendetypen direkt ska fördelas till rätt medarbetare med rätt kompetens. Ett ärende som i första skedet fördelats till fel medarbetare föranleder ett så kallat ägarbyte, vilket bl.a. medför längre handläggningstider. Slumpmässig fördelning av ärenden är inte att rekommendera annat än undantagsvis då en sådan fördelning inte tar hänsyn till resurser, kompetens eller människors behov av handlingsutrymme. En sådan fördelning bör endast förekomma när t.ex. en viss ärendetyp ska handläggas av en utvald grupp vars medlemmar har likartad kompetens. En annan form av fördelning av ärenden är det så kallade smörgåsbordet. Det innebär att en grupp har hela ansvaret för att ett antal till gruppen fördelade ärenden handläggs. Denna fördelningsmetod kan vara lämplig i en väl fungerande grupp men kan i andra fall leda till att det endast är "godbitarna" som plockas från bordet medan "surdegarna" blir liggande.

Det finns ett tak för hur många ärenden som kan fördelas till varje medarbetare eller grupp. Detta är en nödvändighet för att undvika stora arbetsmiljöproblem hos medarbetarna. Det antal ärenden som för tillfället inte kan fördelas får lagras i ett buffertlager under tiden, samtidigt som förhållandet signaleras till ansvarig chef.

Rätt ärendefördelning medför exempelvis

- kompetensuppbyggnad
- utveckling av medarbetare
- minskad sårbarhet
- bättre resurs/kompetensutnyttjande vilket ger högre kvalitet
- ökad produktivitet
- enhetliga beslut
- ökad arbetstillfredsställelse

Här ges således möjlighet att genom en åtgärd, rätt ärendefördelning, uppnå dubbel positiv effekt i form av såväl högre kvalitet som ökad produktivitet.

Ur lednings- och styrningsperspektiv finns i detta sammanhang ett kritiskt beslut. På riksnivå ska årligen, och när behov i övrigt uppstår, beslut tas om fördelningen i landet. (Jfr dagens arbete med Riksplanen). Som underlag för dessa beslut ligger de uppgifter om kompetensen, som tas fram av personalansvariga chefer enligt en gemensam systematik. Vid förändringar under året måste beslutsvägar finnas för att möta dessa förändringar.

2.7 Utvecklingssamtal en förutsättning för rätt fördelning

En fördelning efter kompetens och intresse förutsätter att chefen har kunskap om handläggarnas kompetensnivå, intressen och förmåga att utvecklas. Den virtuella organisationen förutsätter också att bedömning och klassificering av kompetens sker efter samma grunder inom hela koncernen. För att chefen ska få en riktig uppfattning om medarbetarna förutsätter det att chefen vid sidan om att följa arbetsprestationerna även har kontinuerliga samtal med medarbetarna där frågorna diskuteras och där man kommer överens om lämplig nivå. Vid dessa samtal, där överenskommelser bör fastställas i en skriftlig utvecklingsplan, fastställs "specialiseringsnivå" m.m. för viss tid. Vid nästa samtal kan inriktningen bli annorlunda. För att nå ett optimalt verksamhetsresultat och en god arbetstillfredsställelse är det viktigt att varje medarbetares erbjuds ett utvecklande arbete samt en viss grad av utmaning.

2.7.1.1 Scenario 2. Effektivt utnyttjande av kompetens och resurs

En eftermiddag blir sektionschefen, Bill, kontaktad av en av medlemmarna från ett av sina team. Teamet har kommit igång riktigt bra med sina ärenden som de åtagit sig och skulle gärna vilja gå vidare och göra fler liknande ärenden än vad som är tänkt. Bill har sedan en tid kunnat se att balanserna minskat och känt av den goda stämningen i teamet. Sedan länge har den löpande fördelningen inom teamet fungerat utmärkt. Efter några minuters dialog bestämmer de sig för att Bill ska föra teamets önskemål vidare till samordnaren på regional nivå, Anna. Anna gör bedömningen att de andra teamen i klarar sina arbetsuppgifter bra och efter samråd med ledningen för hon därför önskemålen vidare till samordnaren på riksnivå, Pia. Pia samråder med berörda chefer och får klartecken att fördela

om från en annan del av förvaltningen som haft stora personalavgångar. Hon beslutar därför att tilldela Bills team den önskade mängden.

2.8 Specialisering behövs för att möta framtidens krav

Genom att rutinärendena till stor del hanteras maskinellt skapar vi ökat utrymme för fördjupad kontroll i den manuella handläggningen av ärenden. Idag finns också en tydlig trend mot alltmer specialiserade arbetsuppgifter bl.a. genom starkare styrning av kontrollinsatser, riktad information osv. För att möta framtidens krav från medborgare om likabehandling och såväl externa som interna krav på effektivisering, kommer vi att behöva arbeta mer specialiserat och koncentrerat med vissa arbetsuppgifter. Detta blir särskilt tydligt när vi bildar Enmyndigheten. Eftersom all information kommer att vara elektronisk kan ärenden fördelas till rätt kompetens oberoende av var medarbetaren geografiskt har sin arbetsplats. Genom specialisering finns kända framgångsfaktorer som t.ex.

- högre kvalitet
- kortare handläggningstider
- ökad effektivitet/produktivitet
- ökad materiell kompetens
- större enhetlighet

Ur effektivitetssynpunkt kan många likartade ärenden utföras av en eller några personer som kan vara särskilt insatta i aktuell problematik. Specialisering kan ske under viss period t.ex. under en taxeringsperiod. Vi kan då få en likartad och rationell handläggning av en specifik frågeställning. Invändningarna att det blir för enformigt kan mötas med att man kan arbeta specialiserat under viss del av sin arbetstid. Under övrig tid kan man ha mer generella frågeställningar för att upprätthålla bredden i sina kunskaper. Det kan vara ett utmärkt sätt att arbeta på för att hålla hög nivå på granskningen på några få orter istället för att arbetsuppgifterna är spridda över landet. Ur arbetsmiljösynpunkt finns stora möjligheter att arbetssättet kan upplevas positivt. Det är roligt för handläggaren att vara riktigt bra på något och fatta många beslut. Samtidigt behålls bredden. Nästa period kan någon annan skolas in i detta specialområde.

Geografiska avstånd inte längre ett hinder

Det nya arbetssättet medger möjlighet till koncentration av arbetsuppgifter, exempelvis till ett kontor, eventuellt med material från hela riket. På detta sätt kan även ny kompetens byggas upp, vilket innebär att på sikt kommer ett antal specialister att sitta samlade geografiskt. Den nya tekniken ger också möjlighet att låta medarbetare som är spridda över landet arbeta tillsammans med gemensamma arbetsuppgifter i så kallade virtuella team. (En virtuell organisation är - precis som andra grupper - en grupp medarbetare som samarbetar med av varandra beroende uppgifter ledda av ett gemensamt mål. Däremot arbetar dessa grupper till skillnad från vanliga grupper gränsöverskridande och utan hinder av tid, rum och organisatoriska gränser och med användande av den senaste tekniken för att kommunicera). Specialisering och koncentration av arbetsuppgifter kan därmed medföra positiva personella effekter. Det är utvecklande för den personal som får fördjupa sina kunskaper inom olika områden. Genom att arbetsuppgifterna måste preciseras blir arbetsuppgifterna och målen tydligare för medarbetarna samtidigt som den höjda kompetensen i ärendehantering är till gagn för medarbetare, verksamhet och medborgare. Genom specialisering finns också mycket

goda förutsättningar att föra över djup kunskap till kollegor. Specialisering och fördjupad kompetens är dock ingen garanti för att kompetens sprids och görs tillgänglig för andra. Farhågor som tappad kompetens eller enformiga arbetsuppgifter kan förebyggas genom många olika lösningar. Man kan t.ex. under en tid specialisera sig på vissa arbetsuppgifter i team/projekt eller på annat sätt dela upp sin arbetstid mellan specialiserade arbetsuppgifter och normalärenden. Behovet av antalet generalister minskar men dessa måste alltid finnas i visst mindre antal för att någon ska kunna ta hand om de annorlunda ärendena.

2.8.1.1 Scenari 3. Arbete i virtuellt team

Oscar arbetar som processförare vid fastighetstaxeringen i Övreå och ingår i ett team på fem personer som är specialister inom fastighetstaxering av särskilt komplicerade industrier. Av teamets övriga medlemmar är två lokaliserade ute i landet, nämligen vid skattekontoren i Östra Aros respektive Malmen.

En helt vanlig tisdagsmorgon år 2006 loggar processförare Oscar in på sin dator. I sin arbetsyta ser han att det kommit in ett överklagande på fastighetstaxeringen. Oscar påbörjar handläggningen av ärendet som avser en pappersindustri men inser efter en stund att han behöver stöd i bedömningen av den tekniska beskrivningen som lämnats i överklagandet. Oscar ringer därför upp Nils, som arbetar vid SKR Malmen och som har specialistkompetens i värdering av sådan industri, och frågar om han kan hjälpa till. Nils säger att han ska ta en titt på beskrivningen omgående och återkomma.

Nils öppnar ärendet från sin dator och studerar de tekniska inlagor som upprättats av fastighetsägarens experter. Ett par dagar senare lämnar Nils ett utlåtande per e-post till Oscar, som nu känner att han med den hjälp han fått av Nils har goda argument för skattemyndighetens ståndpunkt och rentav kan vinna målet.

2.9 Kompetensväxling nödvändig för framtiden

I sammanhanget kan det finnas skäl att särskilt peka på ett omvandlingstryck som RSV ägnat stor uppmärksamhet åt sedan några år. På grund av den snabbt ökande medelåldern gör koncernen allt större kompetensförluster vid pensionsavgångar (RSV Rapport 1998:10). Medelåldern i koncernen 2001 var 47 år. Andelen medarbetare över 55 år ökar snabbt. Eftersom de äldre medarbetarna ofta besitter värdefull kompetens, är detta ett problem. Vi står inför en generationsväxling av stor omfattning, samtidigt som det krävs en växling mot högre och/eller annan kompetens än den nuvarande.

Det nya arbetssättet erbjuder - som framhållits i föregående avsnitt - i stort sett obegränsade möjligheter att utveckla sin kompetens genom specialisering på olika sätt genom att både bredda och fördjupa sitt kunnande.

I denna process av personlig och yrkesmässig utveckling kan man förutse ett ökande behov av både handledning och annat, icke formaliserat, stöd (t.ex. "bollplank"). Även här är det viktigt att myndigheten tar till vara den samlade erfarenhet som finns hos äldre medarbetare, så att de kan föra sin kunskap vidare. Det kan röra det mesta, t.ex. utrednings- eller processföringsteknik, materiella frågor, förvaltningskultur eller bred kunskap om myndighetens verksamhetsområden. Den rollen kan möjligen bli så attraktiv att vissa kan vilja fortsätta att arbeta också efter sin 65-årsdag.

2.10 Färre fel men mer krävande kontroll

Ett elektroniskt uppgiftslämnande kommer att leda till att antalet uppenbara fel (summeringsfel, överföringsfel m.m.) minskar kraftigt. Det finns då mer utrymme för att leta efter fel som inte är lika uppenbara. Detta tydliggör att urvalsmöjligheterna behöver förbättras. En mindre mängd ”onödiga” fel kombinerat med bättre urvalsmöjligheter för att hitta dolda fel kommer att väsentligt förbättra kontrollens effektivitet.

För att förbättra urvalen behövs någon form av riskanalys. Riskanalysen är en del av riskhanteringen (som även innehåller riskidentifiering och prioritering av åtgärder). Syftet med riskhanteringen är att skaffa ett bättre beslutsunderlag, dvs. göra det möjligt att väga olika risker mot varandra. Det handlar om att identifiera riskområden och medborgare med riskbeteenden för att därefter kunna välja de handlingsalternativ som har den största förväntade nyttan (dvs. effekten på antalet och omfattningen av fel). Riskanalysen bygger på kunskap om skatte- och folkbokföringsfelen samt om beteendet hos medborgare och företag. Med hjälp av denna kunskap kan olika sannolikhetsberäkningar göras. Riskvärderingen kan peka på att det för en viss person finns en större sannolikhet för fel. Fel kan vara i största allmänhet eller inom visst område eller företeelse. Värderingen av områden ligger alltså till grund för värdering på individnivå. Med hjälp av värderingen kan en rangordning göras av både riskområden och medborgare.

Kreativitet i kontrollen viktig

Ett riskvärde kan beräknas för varje medborgare med hjälp av uppföljningsinformation från genomförda utredningar. Detta värde kan sedan användas i urvalssystemen. Riskvärderingen ersätter alltså inte dagens urval utan utgör en komplettering. En naturlig utveckling är att urvalssystem inklusive riskvärdering byggs ihop med uppföljningssystemet (informationslager eller motsvarande) till ett enda system.

Ett förändrat uppgiftslämnande i kombination med införandet av riskanalys kommer att påverka handläggarnas arbetssituation. I och med att mängden uppenbara fel minskar kommer det att bli färre trådar för handläggaren att börja dra i. Det pekar också på vikten av att kontrollen även måste gå utanför deklaraionsunderlaget och beakta yttre omständigheter. Nya granskningsmetoder kan behöva utvecklas samtidigt som användandet av externt kontrollmaterial kan behöva utökas.

Det finns alltså förutsättningar för att kontrollen ska bli bättre på att hitta de avsiktliga felen men kontrollen kommer också till vissa delar bli svårare genom att mängden enkla rättelser kommer att minska. Större krav kommer att ställas på handläggarna vad gäller utredningsskicklighet, fantasi och kreativitet.

2.10.1 Skrivbordskontrollen fortfarande störst

Införandet av det nya arbetssättet kommer att medföra förändrade arbetssätt för merparten av verksamheterna inom RSV-koncernen men det är ändå kontrollverksamheten som kommer att påverkas i störst omfattning varför särskilt utrymme ägnas åt detta här.

Idag ägnas en stor del av kontrollresurserna åt att kontrollera om blanketterna är rätt ifyllda vilket leder till mindre tid för kontroll av om uppgifterna är rätt i sak. Tanken är att kontrollen ska flyttas från blanketterna till verkligheten. Lösningen ligger dels i att göra om blanketterna så att en mängd fel (som beräkningar och överföringar) helt

enkelt inte går att göra, dels i att medvetet försöka styra över medborgarna till att använda Internetlösningar för blankettifyllande. Via en Internetlösning kan ett fullständigt indatastöd lämnas liksom indatakontroller göras i form av maskinella överföringar, beräkningar m.m. Skrivbordskontrollen kommer även efter införandet av det nya arbetssättet att vara den resursmässigt största kontrollmetoden i RSV-koncernen.

Under 90-talet kom de nya maskinella urvalssystemen vilket gjorde att urvalsmomentet skildes från granskningsmomentet. Urvalen görs nu maskinellt men i stort sett är det samma arbetsmoment som byggts in i urvalssystemen som tidigare gjordes manuellt (dvs. bladningen). Urvalssystemen gör i huvudsak jämförelser mellan olika poster och hittar fel och orimligheter dvs. saker som är fullt möjliga att göra manuellt även om det tar väsentligt längre tid. Maskinella fördelningsmöjligheter finns men har inte utnyttjats fullt ut på grund av praktiska problem med att hantera material på papper.

Ökade krav på kompetens

Med riskhanteringen tas ytterligare ett utvecklingssteg. Riskhantering innefattar allt arbete som har med risker att göra. Syftet med riskhantering är dels att göra bättre prioriteringar dvs. välja rätt riskområden och lämpliga åtgärder dels att göra bättre urval inom valda områden. Urvalet görs på ett sådant sätt som överhuvudtaget inte är möjligt att göra manuellt. Med riskhanteringen bearbetas stora mängder information som sedan används vid urvalsarbetet. Tidigare urvalsmetoder att jämföra olika poster ska givetvis vara kvar men riskhanteringen blir ett mycket viktigt komplement.

För att möta medborgarnas krav och behov samt medarbetarnas önskemål om utvecklingsmöjligheter torde en ökad specialisering eller koncentration av arbetsuppgifter inom skrivbordskontrollen vara nödvändig. En ökad specialisering tillsammans med en minskande mängd enkla arbetsuppgifter kommer att leda till ökade krav på såväl medarbetare som chefer. Detta medför konsekvenser för kompetensförsörjningen. Samtidigt finns det en gräns för hur långt en specialisering kan drivas. Behov av generalister finns givetvis också.

Koncentration och specialisering av arbetsuppgifter i sig kan delvis öka kompetensnivån. Därutöver behövs troligen också utbildningsinsatser för respektive specialområde. Dessutom finns ett behov av utbildning i utredningsteknik för främst skrivbordskontroller.

En koncentration av arbetsuppgifter kan innebära att kontroll kommer att utföras på ett färre antal ställen än idag. Det är då viktigt att beakta medborgarnas möjligheter att besöka granskande handläggare. Vid skrivbordskontroller kan det vara så att handläggaren är placerad på en annan geografisk ort än den där medborgaren finns. Normalt utgör inte detta något problem eftersom de flesta kontakter sker per telefon, e-post eller post. En möjlighet för medborgaren att kunna göra ett personligt besök vid myndigheten och lämna uppgifter måste dock finnas. Även detta bör kunna lösas genom intern samordning dvs. medborgaren bör kunna träffa en annan handläggare än den granskande. Besöksmottagande handläggare och granskande handläggare kan sedan stämma av sinsemellan.

2.11 Medarbetarens flexibla arbetsyta

Förutom arbetsytan i det eller de verksamhetssystem som medarbetaren arbetar i kommer stöd att ges av en arbetsyta som avser kommunikationen med det nya ären-

dehanteringsstödet. Vilka uppgifter som medarbetaren kan se i denna arbetsyta styrs av behörigheter. I arbetsytan kan medarbetaren arbeta i olika fönster. Här visas de ärenden som det maskinella systemet fördelat direkt till medarbetaren alternativt som medarbetaren själv omfördelat till sig. Fördelning av ärenden kan ske dels individuellt till medarbetare dels till olika organisatoriska enheter (team, virtuella team, sektion, kontor, region och riket).

Via sin egen arbetsyta kan medarbetaren på ett enkelt sätt överblicka sin arbetssituation. Av förteckningen över ärendena framgår att ett ärende är nytillkommet liksom orsaken till varför ärendet valts ut för manuell handläggning. Medarbetaren kan fritt välja hur ärendena ska presenteras på skärmen. Exempelvis kan medarbetarens samtliga ärenden oavsett verksamhetsområde visas, liksom ärendenas ålder och status. När svar på en förfrågan kommit in markeras detta samtidigt som svaret kopplas ihop med ursprungsärendet. Vidare framgår om det finns flera pågående ärenden för samma person/företag. Olika former av bevakningar visas också här.

Utveckling mot mer enhetliga system

I samma arbetsyta kan medarbetaren planera sitt kommande arbete. Här kan också uppföljning ske löpande eller för vald period med avseende på den egna arbetssituationen eller för den grupp medarbetaren tillhör. En särskild funktion finns för omfördelning av ärenden mellan medarbetare och mellan grupper och medarbetare. Utvecklingen av nytt IT-stöd sker nu alltmer mot gemensam mjukvara (GM, tidigare benämnt gemensamma komponenter) dvs. samma funktionalitet utnyttjas av flera verksamhetssystem. Inriktningen är således att vi går mot allt enhetligare system och applikationer med ensade gränssnitt m.m. Detta medför naturligtvis en viss styrning av utvecklingen som innebär att de enskilda verksamhetssystemen måste jämkas och samordna sina speciella krav och önskemål.

2.12 Väl utbyggt handlägningsstöd för medarbetaren

I det nya arbetssättet kommer medarbetaren att stödjas i sitt arbete med ett väl utbyggt användarstöd. Stödet består förutom av skärmformulär för förfrågningar och beslut med textförslag m.m. även av annat stöd. I anslutning till de risker som gjorts att ett ärende valts ut för manuell hantering finns lagregler, lämpliga avsnitt i handledningen, aktuella rättsfall, tips på granskningsmetodik m.m. lättillgängligt. Uppgifter från övriga interna system kan beställas i realtid, snabb tillgång till den elektroniska akten liksom direktuppkoppling till externa informationskällor finns naturligtvis också. Användarstödet kan också användas för planering och uppföljning av det egna arbetet.

2.12.1.1 Scenario 4. En medarbetares handlägningsstöd

När Per loggar in på sin dator på morgonen hittar han ett ärende avseende ett företag som han känner till och som verkar intressant. Han öppnar ärendet och får direkt fram en företagsbild liksom uppgift om vilka riskfaktorer/områden som gjort att det maskinella kontrollsystemet valt ut detta företag för en fördjupad kontroll. Efter att ha stämt av vad som ligger bakom riskfaktorerna tar Per del av den förberedda utredningsmetodiken för just dessa riskfaktorer. I anslutning härtill finns också gällande lagregler liksom handledningens text på området. Om Per bedömer att han behöver ytterligare information – intern eller extern – kan han lätt beställa detta från sin arbetsyta.

Genom det minskade uppgiftsintaget i deklARATIONEN måste Per verkligen försöka tillämpa den nya teoretiska kompetens som granskare som han

nyligen fått på en fyradagarskurs i Norrtälje. Jämfört med tidigare måste han se företaget ur ett helhetsperspektiv utifrån de riskområden som systemet presenterar. Per tycker att detta är ett roligare och mera stimulerande sätt att arbeta på. Han får på ett annat sätt använda sin fingertoppskänsla och kreativitet jämfört med den beloppsfixering som det gamla kontrollarbetet ofta ledde till.

Efter en stunds funderande har Per fått en bild av vilket angreppssätt han lämpligen bör använda i detta utredningsärende.

Frågeformuläret får han enkelt upp på skärmen. Förberett finns ett förslag till förfrågan för just dessa riskfaktorer. Per tar fram förslaget och anpassar det lite för att det helt ska stämma överens med förhållandena för det aktuella företaget. Per vill ha svar inom 14 dagar, varför en automatisk bevakning läggs in. Om svar inte kommit in inom 14 dagar skickar systemet en påminnelse. Per får en blänkare om detta på sin arbetsyta. På förfrågningsblanketten som Per skickar ut till företaget finns angivet att om svar lämnas på papper ska svaret helst lämnas på baksidan av frågeformuläret för där finns alla uppgifter som behövs för att kunna identifiera svaret vid skanningen och därmed koppla ihop svaret med det ursprungliga ärendet. Pers förfrågan läggs automatiskt över till företagets elektroniska akt och transaktionen noteras i företagets elektroniska journal.

När svar kommer in hittar Per en markering på sin arbetsyta om att svaret kommit in.

Efter att ha tagit del av svaret skriver Per först ett övervägande med samma stöd som angivits ovan för en förfrågan, samma stöd gäller också för det slutliga beslutet.

Efter en arbetsdag tycker Per det är intressant att se över sin arbetsituation. Under "Uppföljning" kan Per se hur många ärenden han klarat av under en angiven tidsperiod, han kan se hur många ärenden som är påbörjade respektive ej påbörjade, hur gamla ärenden han har efter valt tidsintervall. Denna information är alltså ett mycket gott stöd för Pers egen uppföljning och planering av sitt arbete.

2.13 Chefens planering och uppföljning sker direkt på arbetsytan

Bland de viktigaste chefsuppgifterna är att planera och följa upp verksamheten. Via den speciellt utvecklade arbetsytan för chefer/arbetsledare kan maskinellt stöd fås i planerings- och uppföljningsarbetet. Simuleringar av arbetssätt kan göras för att få en bild av hur processen kan optimeras. Via sin arbetsyta kan chefen löpande följa upp de olika enheternas arbetsläge, även på individnivå. Det kan vara uppgifter om antalet utredningar, resultatet av dem, vilka feltyper som utretts osv. Uppföljningen kan ske på olika nivåer liksom intern benchmarking. Även det aktuella arbetsläget kan stämmas av via denna arbetsyta. Inför exempelvis en kontrollaktion måste en fördelningsorganisation byggas upp, vilket sker från denna yta liksom bemanningen. För att kunna bemanna en kontrollgrupp finns via denna yta möjlighet att nå ett kompetensregister. Det är också via denna arbetsyta som chefen lägger in de fördelningsregler som ska gälla för fördelning av ärenden till grupper eller medarbetare, ger de behörigheter som krävs för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter, bildar team, omfördelar ärenden osv.

Chefens ansvar är att fördela arbetet så att resurserna i gruppen utnyttjas på bästa möjliga vis. För att fördelningen ska bli så optimal som möjligt behöver chefen förutom kunskap om medarbetarnas kompetens även tillgång till gruppens och varje medarbetares arbetsläge m.m. Denna uppföljning kan chefen på ett enkelt sätt få tillgång till via sin arbetsyta. Resultatet av uppföljningen som chefen gjort kan användas för återkoppling till medarbetaren.

2.13.1.1 Scenario 5. Sektionschefen följer upp sina team

Det är i början av november år 2005. Det är i slutspurten av årets kontrollaktion och sektionschefen, Karin, är intresserad av hur hennes olika team ligger till. Via det nyutvecklade gränssnittet för arbetsledare kan Karin med hjälp av några enkla knapptryckningar få upp en sammanfattningsbild över arbetsläget för hennes tre team. Hon kan också se hur varje team ligger till, liksom vissa uppgifter på medarbetarnivå.

Det har varit diskussioner med team 2 som har flera ärenden som inte är klara. Teamet har tidigare under hösten i samband med sina månadsrapporteringar till Karin flaggat för att Stina på grund av personliga orsaker tvingats vara borta ganska mycket från arbetet. Teamet har dock tidigare gjort den bedömningen att man genom visst övertidsarbete även skulle klara av de ärenden som egentligen skulle ha handlagts av Stina.

Karin tar nu kontakt med teamledaren Robyn och frågar hur teamet ser på läget. Efter diskussion kommer man fram till att Stinas ärenden måste fördelas om helt eftersom hon nyss meddelat att hon blivit sjukskriven en längre tid framöver. Dock upplyser teamledaren om att han inte anser att endast team 2 kan ta alla Stinas ärenden. Efter en gemensam bedömning och efter att Karin tagit kontakt med teamledaren i team 3 går Karin tillbaka till sin dator och via sin arbetsyta för arbetsledare fördelar hon om Stinas ärenden inom team 2 och en del ärenden läggs på team 3.

2.14 Mer flexibla organisationsformer i framtiden

Vårt sätt att organisera arbetet i framtiden kommer naturligtvis att påverkas av de ändrade förutsättningarna och möjligheterna som beskrivits ovan. Möjligheterna till att skapa flexibla organisationsformer utökas väsentligt. Det är mycket troligt att den framtida verksamheten kommer att bedrivas i en mängd olika organisationsformer av såväl kort- som långvarig karaktär. Exempel på detta kan vara organisationer i form av matriser, projekt, team, virtuella team, nätverk, processer m.fl. Organisationsformen kan lättare väljas utifrån verksamhetens krav och medarbetarnas behov. I t.ex. en virtuell miljö ges dessutom helt andra möjligheter att förändra organisationen genom att den inte är beroende av praktiska saker som lokaler, datorer m.m. eftersom medarbetaren som ingår i den virtuella organisationen sitter kvar vid sin ordinarie arbetsplats. Vi har valt att bara peka på att de ändrade förutsättningarna ger nya möjligheter att friare forma organisationen för att bäst kunna lösa uppgiften i stället för att peka ut en färdig lösning. Av RSV:s målbild framgår att förvaltningen utvecklas mot en flexibel nätverksorganisation där olika kompetenser samverkar i team, nätverk eller tillfälliga projekt. Flexibilitet och geografisk obundenhet i organisationen underlättar anpassningen till förändringar i omvärlden.

2.15 Elektronisk post måste klassificeras

Inom några år beräknas ca 85 % av den på papper inkommande informationen kunna bildfångas och tolkas centralt. Den centrala bildfångsten förväntas ske utanför koncernen. Felaktigheter i samband med skanningen kan rättas av det anlitate skanningsföretaget så länge rättelserna inte är att jämställa med myndighetsutövning. I vissa fall kan det vara omöjligt för det maskinella systemet att rätt kunna identifiera och klassificera skannade dokument till rätt verksamhet eller till rätt del av organisationen. Ärendetypen kan således inte fastställas maskinellt. Exempel på detta kan vara ett fritextbrev som inte är utformat via fastställd blankett. Ett sådant ärende måste bedömas manuellt för att kunna rätt identifieras och klassificeras. I en särskild rutin fördelas därför sådana ärenden till ett antal medarbetare med dessa speciella arbetsuppgifter. I den digitala postöppningen fastställs ärendetypen med hjälp av en dokumentplan, som varje verksamhetssystem upprättat. När ärendetypen bestämts kan ett ärende initieras. Därmed kan fritextbrevet återgå till det maskinella spåret. Arbetsuppgifterna kräver viss kompetens för att rätt kunna avgöra ärendetyp. Förmodligen är arbetsbelastningen av dessa arbetsuppgifter varierande under året, varför grundbemanningen periodvis kan behöva förstärkas. Dessa medarbetare kan lämpligen sitta samlade geografiskt i en för koncernen gemensam "central digital postöppning" eller knyts samman i en virtuell digital postöppningsgrupp. Fördelarna med att koncentrera dessa arbetsuppgifter till en gemensam funktion för koncernen är stora ur effektivitets- och kvalitetssynpunkt.

Även MomsAG-systemet skulle kunna anslutas till den centrala digitala postöppningen för de fritextbrev som förekommer inom det området. I stället för att föras in i den nya generella ärendehanteringsprocessen skulle ett MomsAG-ärende efter bestämning av ärendetyp kunna vidarebefordras till MomsAG-systemet.

2.16 Brådskande ärende kan registreras manuellt

Vid brådskande, "rakt över disk"-ärenden, finns i samtliga verksamhetssystem möjligheter att dels manuellt registrera in uppgifter i ärendehanteringssystemet och dels styra ärendet till en specifik handläggare i de fall de maskinella kontrollerna skulle välja ut ärendet för manuell handläggning. Även lokal utskrift av beslut/handling kan väljas. Den manuella registreringen av ett sådant ärende stöds av enkla kontroller som t.ex. personnummercheck och liknande men i övrigt är den manuella registreringen att anse som ytterligare ett sätt att få in ett ärende i det maskinella ärendehanteringssystemet på samma sätt som t.ex. skanning. Själva handlingen kan därefter skickas för central bildfångst så att bilden lagras elektroniskt tillsammans med själva ärendet. Med hänsyn till att varje verksamhetssystem har möjlighet att registrera in brådskande ärenden och att bildfångst kan ske i efterhand centralt av såväl originalhandlingar som kopierade handlingar är projektet tveksamt till att bygga upp en organisation för lokal skanning på samtliga kontor.

2.17 E-post inordnas i ärendehanteringsprocessen

Som angetts ovan kommer medborgarna att vilja kommunicera med myndigheter via e-post i en ökande omfattning. Kommunikationen kan vara av olika innebörd. Det kan röra sig om allmän informationssökning i sakfrågor, det kan vara svar på utsända förfrågningar som sänds direkt till handläggarens brevlåda i Notes eller det kan exempelvis vara ett nytt ärende (överklagande eller liknande). För allmänna frågor behöver tjänsteanteckning inte göras eftersom fråga inte är om ärendehandläggning. Om det däremot är ett svar på en förfrågan måste svaret tillföras ärendet. Detta sker genom ett

enkelt kommando i Notes, vilket innebär att det elektroniska svaret förs över till medarbetarens arbetsyta och där aviseras som inkommet svar på förfrågan. Samtidigt lagras svaret i den elektroniska akten för personen/företaget ifråga. Alternativt kan det elektroniska svaret vidarebefordras från Notes till den centrala digitala postöppningen för att där identifieras och klassificeras. På så sätt skulle även ett svar på en förfrågan komma in den ordinarie vägen till ärendehanteringssystemet. I de fall fråga är om ett nytt ärende vidarebefordrar medarbetaren ärendet direkt från Notes till den centrala digitala postöppningen för klassificering.

2.18 Formella fel handläggs manuellt av några få medarbetare

Redan i dagens system finns ärenden som faller ut för manuell handläggning på grund av vissa maskinella kontroller, så kallade väntrumfel. Väntrumfelen är ofta av formell art som gör att ärendet inte kan kontrollköras av programmen för utökad kontroll. Denna typ av fel finns inom alla verksamhetsområden och kommer också att uppkomma i det nya ärendehanteringssystemet. På samma sätt som tidigare konstaterats beträffande central digital postöppning finns stora fördelar med att koncentrera dessa arbetsuppgifter.

2.19 Kvalitet på all indata

En erfarenhet som gjordes vid införandet av de så kallade 98-systemen var att det är viktigt att lära sig ett nytt system från grunden och att förstå dess grundfunktionalitet. Dessa baskunskaper kan sedan vara utgångsläget för att utnyttja de finesser som t.ex. ett nytt ärendefördelningssystem innebär. Vidare uppstod problem då företagen skulle hantera nya blanketter. Till en början fanns också tekniska begränsningar i det maskinella systemet. Många enkla fel uppstod då felsummeringar och liknande var tvungna att rättas. Först efter 1-1,5 år kunde effektivitetshöjande effekter uppnås. I dagsläget går c:a 80 % av ärendena rakt igenom det maskinella ärendehanteringssystemet medan 20 % slås ut på grund av formella felaktigheter och kvalitetskontroller. Därtill kommer de ärenden som slås ut pga. sökningar i urvalssystemet PUMA.

40 procent av CSN:s ärenden maskinella

Ännu föreligger inte så stora erfarenheter av införande av maskinella ärendehanteringssystem vid andra myndigheter även om ett sådant arbete pågår på flera håll. Vid CSN infördes för några år sedan ett maskinellt ärendehanteringssystem. Resultatet hittills är att 40 % av ärendena går rakt igenom via det maskinella spåret medan 60 % måste åtgärdas manuellt. Ett positivt resultat i och för sig eftersom 100 % av alla ärenden tidigare fick handläggas manuellt. Upplevelsen hittills är att de ärenden som väljs ut för manuell handläggning inte är av den art som kräver speciell kompetens. Merparten av de åtgärder som måste utföras manuellt är av grundkontrollkaraktär. Slutsatsen som möjligen kan dras av detta är att införande av ett maskinellt ärendehanteringssystem måste stödjas med ett väl utbyggt indatastöd för medborgarna. Detta kan ske på olika sätt till exempel genom omarbetning av blanketter. Vidare kan en väg vara att om möjligt styra över medborgarna till att använda myndighetens webbplats för ifyllande av blanketter av olika slag, en annan väg är riktade och ökade informationsinsatser.

Vid PRV har införts ett maskinellt ärendefördelningssystem med fördelning av ärenden på medarbetarnivå. En medarbetare kan i detta system tilldelas ett obegränsat antal ärenden, vilket har upplevts som ett stort arbetsmiljöproblem. Slutsatsen som kan dras

av denna erfarenhet är således att det är viktigt att maximera antalet ärenden som tilldelas varje medarbetare.

3 Den framtida chefsrollen

3.1 Nya inslag i chefsrollen

Utvecklingen inom koncernen kommer framöver att stegvis gå mot en alltmer automatiserad hantering av de rutinbetonade ärendena. I betydande delar ersätts detta rutinarbete med allt större inslag av kvalificerade uppgifter. Enklare arbetsuppgifter kommer dock att finnas kvar och nya kan tillkomma. Organisationen blir lösare till sin form, vilket innebär avsteg från den vanliga linjeorganisationen. Handläggare med specialistkompetens inom ett område samarbetar i fasta eller tillfälliga nätverk över hela landet för att finnas till hands för specifika arbetsuppgifter. För speciella tidsbegränsade arbetsuppgifter kan projekt, arbetsgrupper tillskapas. Medarbetarna kommer att ha krav på sig av ständigt lärande och på att kunna fungera självständigt i team eller projektgrupper med tillfälliga ledare.

Detta kommer att innebära många stimulerande och utmanande uppgifter i den framtida chefsrollen. Som angetts tidigare kan vi förvänta oss stora förändringar i arbetssättet. Den operativa chefen får ansvaret för att driva implementeringen av det nya arbetssättet oftast i samband med att även nytt IT-stöd tas i drift. Chefen får i detta sammanhang också ansvaret för utformningen av de mjuka frågorna. Chefen blir den förändringsledare som behövs för att föra såväl verksamhet som medarbetare framåt. Förändring ska ses som något normalt medan stabilitet är en avvikelse. Genom införandet av Enmyndigheten skapas en tydlighet som stöd för cheferna beträffande vilka värden och attityder som ska gälla inom myndigheten. De sociala och kommunikativa färdigheterna kommer att bli mer betydelsefulla.

Genom den organisatoriska flexibiliteten kommer medarbetare att i större utsträckning periodvis arbeta i andra konstellationer än linjeorganisation. Detta innebär att en fungerande kommunikation måste byggas upp mellan linjechef och arbetsledare i den tillfälliga konstellationen. Med det nya arbetssättet kommer vi inte garanterat att arbeta med "eget" material utan det material som ska utredas kan i stor utsträckning komma att väljas ut på Sverigenivå. Detta medför att chefen får större inblick i helheten av kontrollverksamheten i landet. För att kunna fördela ärenden på medarbetarnivå krävs en exaktare bedömning av medarbetarens kompetens än idag. De nya möjligheterna underlättar en utveckling av medarbetarna i deras yrkesroll. Det är ett positivt inslag i chefsrollen att få vara med att bidra till och se medarbetarna växa och kompetensutvecklas och därmed känna en större arbetstillfredsställelse. Självständigare medarbetare i själva ärendehanteringens kan skapa ett större utrymme för chefen att arbeta med de mjuka frågorna.

3.2 Dialogen med chefen viktig

Svaret på frågan om vem som är min chef förefaller vara givet. Det är den som har personalansvaret, som fastställer min kompetensprofil, har utvecklingssamtal sätter lön osv. Det är möjligt att kopplingen till chefen blir lösare när arbetet utförs i tillfälliga arbetsgrupper, över kontorsgränser eller liknande.

När medarbetarna är med i tillfälliga team eller liknande är det viktigt att chefen och medarbetaren ändå upprätthåller en löpande kontakt. En god kontakt krävs för att bibehålla synligheten mellan varandra.

Det tidigare arbetssättet med så gott som uteslutande eget material gav chefen stor möjlighet att vara delaktig i arbetet. Denna delaktighet blir inte på samma sätt möjlig i det nya arbetssättet eftersom arbetet där kanske styrs av projektledare, teamledare m.fl. Den nya tekniken ger dock chefen möjlighet till individuell uppföljning av varje med-

arbetare oavsett i vilken gruppering medarbetaren arbetar i. Viktigt att notera är dock att de tekniska systemen aldrig kan ersätta den personliga kontakten.

En arbetsledare som inte har personalansvaret för medarbetarna bör även följa upp medarbetarens arbetsinsats för att kunna informera personalansvarig chef om arbetsresultatet.

Behoven av kompetensprofiler, PU-samtal och individuella utvecklingsplaner blir i framtiden ännu mer uttalade.

Flera kan få chansen

Genom att den framtida verksamheten i större utsträckning än idag kommer att utföras i olika organisationsformer av såväl kort- som långvarig karaktär öppnas möjligheten för ett större antal medarbetare att få pröva på arbetsledarrollen i form av projektledarskap, sammankallande i arbetsgrupp osv.

Fysiska möten viktiga vid geografisk spridning

Fallstudier av virtuella organisationer visar att värdeskapandet i en virtuell organisation inte kan skapas och dessutom få genomslagskraft utan fysiska möten. De fysiska mötena behöver inte förekomma ofta men måste ligga rätt i tiden. Vid de fysiska mötena skapas idéer och goda relationer. De fysiska mötena bör mera ha inriktningen på idéskapande med möjlighet till återhämtning än den traditionella konferensen.

Det är oerhört viktigt att inse att arbete utan geografisk närhet också kräver en disciplinerad och välstrukturerad miljö för hantering av gemensamma ärenden. Det kommer att krävas någon form av metodik som leder specialisterna genom hela ärendehantering.

Det krävs en gemensam referensram för att underlätta samarbete och kommunikation mellan olika medlemmar. Annars finns risk för missnöje, kaos och att medlemmarna inte förstår på vilket sätt de förväntas bidra till gruppens prestationer. Tekniken för samarbete är alltså viktig. Mjuka faktorer som ledarskap, kultur och annat har en stark, men ändå svår-förutsägbar påverkan på teamarbete. Geografiska avstånd, skilda kulturer och inte minst olika bakgrund kan leda till brist på tillit, minskad motivation och till att samhörigheten med övriga medlemmar minskar.

För en ledare av ett virtuellt sammansatt team är det särskilt viktigt att ta reda på hur den enskilde teammedlemmen bör ledas och uppmuntras eftersom de fysiska mötena inte är så ofta förekommande. Det krävs dessutom extra engagemang från både medlemmar och ledare i virtuella team för att uppnå en teamkänsla.

I undersökningar har det framkommit att det finns stora utrymmen för missförstånd vid kommunikation inom virtuella team. Detta beror på att kommunikationen sker via elektroniska medier där möjligheten till nyanseringar i budskapet inte är så stor som vid ett normalt samtal.

3.3 Framtidens ledarskap präglas av lyhördhet

Med samhällsutvecklingen följer att människors attityder och värderingar ständigt växlar och förändras. Sedan ett antal år har de existentiella värdena hamnat allt mer i fokus dvs. att människor känner att tillvaron är meningsfull, att livet är värdigt och innehållsrikt. Att bli sedd och respekterad, att ha ett arbete som är meningsfullt är exempel på några frågor som medarbetarna internt ser som viktiga. Förnyelse av ledarrollen i detta perspektiv kan bestå av ökad förståelse för mekanismerna bakom samspelet mellan ledare och med-

arbetare. I grunden handlar det om att ha ”rätt” synsätt på människan och förstå hennes drivkrafter, värderingar, förväntningar och behov.

4 Arbetsmiljö

4.1 Mer abstrakt arbetssätt påverkar framtidens arbetsmiljö

Grundsynen i RSV: s personalpolicy bygger på respekt för medarbetarna samt tilltro till medarbetarnas vilja och förmåga att utvecklas. Verksamhetsmålen ska nås genom engagemang, samverkan och öppenhet. Utvecklingen av verksamheten ska ske genom delaktighet och genom att medarbetarna har en öppen attityd till förändringar. Därmed skapas förutsättningar för den goda arbetsplatsen. Arbetsmiljöfrågorna intar också en central plats i både personalpolicyn och verksamhetsmålen där insatserna mot stress och höga sjuktal prioriteras. Enligt RSV-koncernens målbild ska koncernen vara en attraktiv arbetsplats. Detta innebär bl.a att medarbetarna har intressanta och utvecklande arbetsuppgifter där fördelning sker efter medarbetarens erfarenheter, behov och förutsättningar i en god arbetsmiljö. Genom att arbetet i stor utsträckning sker utifrån team, nätverk och tillfälliga projekt skapas möjligheter till både ett specialiserat och omväxlande arbete med hög flexibilitet.

Vid övergång till handläggning av ärenden i elektronisk form kommer medarbetarna i större utsträckning än idag att arbeta i en virtuell miljö eller värld. Det innebär ett mer abstrakt arbetssätt för många. Verkliga dokument och blanketter ersätts med skärmbilder med symboler och andra mer abstrakta representationer. Som stöd för det nya arbetssättet är abstraktionerna begripliga och intuitiva så att medarbetarna känner sig säkra, trygga och upplever sig ha kontroll över sina arbetsuppgifter.

När alla dokument och arbetsmaterial överförs från skrivbordet till datorn ökar också bundenheten och arbetstiden vid datorn. Som en direkt följd av det blir inslaget av statiska arbetsställningar och ensidiga arbetsrörelser mer vanligt förekommande. Risker är att medarbetarna i ökad utsträckning drabbas av olika former av belastningsproblem.

Friare arbetstid kan bidra till en mer attraktiv arbetsplats

En typ av framtidsinriktad åtgärd som ökar inflytandet över den egna arbetssituationen och som kan bidra till att skapa en attraktiv arbetsplats och flexibla arbetsformer är att tillämpa en större frihetsgrad när det gäller arbetstiden. Medarbetarna kan då själva bestämma sin arbetstid, antingen inom den tidigare flexramen eller över dagens hela arbetstid. Detta bygger på ett förtroende mellan chef och medarbetare där man gemensamt ansvarar för verksamhetens mål. Utgångspunkten för förtroendet är att fokus ligger på resultatet av arbetet, inte att detta utförs mellan bestämda klockslag.

I RSV:s roll ingår även utveckling och underhåll av det IT-stöd som används i verksamheten. IT-stödet innebär att medarbetarna vistas i en virtuell miljö, som utgör en allt viktigare arbetsmiljöfaktor genom den ökande datoranvändningen. IT-stödet är utformat utifrån funktionella krav, samtidigt som arbetsorganisationen stöttar de icke-funktionella kraven. Funktionella krav omfattar, utöver de direkta krav som ärendehantering ställer krav på, att man t.ex. kan göra pauser mitt i ärendehantering, spara arbetet i ärendet även om ärendet inte är färdigbehandlat, skriva ut innehållet i ärendet så att man kan arbeta utan dator. De ickefunktionella kraven innebär t.ex. att alltför många timmars arbete vid datorn undviks, och att arbetsrotation, pauser och möjligheter till variation och manuell handläggning planeras in.

Även om chefen naturligtvis har det formella ansvaret för att dessa krav uppfylls måste det ändå vara rimligt att ställa krav på varje medarbetare att också använda sig av de möjligheter som står till buds för att undvika oönskade effekter.

4.2 Bra arbetsklimat extra viktigt vid förändring

I det nya arbetssättet kommer frågor kring organisationsklimatet att öka i betydelse. Enkelt uttryckt omfattar det allt det som gör att medarbetarna trivs och gör ett bra jobb. Exempel på trivsselfaktorer på en arbetsplats är att:

- vara delaktig och ha inflytande i utformningen av verksamheten
- få ansvar och befogenheter för och planera egna arbetsuppgifter
- kontroll över den egna arbetssituationen
- få stöd och uppmuntran från chef och kolleger
- arbeta efter tydligt formulerade målbilder
- ha öppen kommunikation
- ha goda relationer med chef och kolleger

Arbetsklimatet är en viktig förutsättning för att kunna förena krav med behovet av engagerade medarbetare. Engagemanget är nödvändigt för att roller och arbetssätt ska kunna utvecklas i organisationen som är under ständigt förändringstryck från omvärlden.

Vill man hantera förändringsbehoven utan att därför skapa oro och osäkerhet behövs olika former av ständigt lärande. En del i detta lärande går ut på att öka förmågan att hantera förändringar bland medarbetarna. Möjligheterna att på ett aktivt sätt vara delaktig i utformningen av de egna arbetsuppgifterna och den egna situationen förstärker upplevelsen av egenkontroll.

Organisationens framgångsfaktorer ligger i att medarbetarna har ett eget ansvar för sig själva och sina arbetsuppgifter och att de styrs av tydligt uppsatta mål för verksamheten i grupperna. En naturlig del i arbetet är att medarbetarna i hög grad deltar och ansvarar för formulering av grupp målen. Målen fungerar sedan som underlag för gruppernas egen uppföljning och utvärdering av sina prestationer. Planering och fördelning av arbetsuppgifter hanteras inom respektive grupp. Chefens roll utvidgas från ledning, styrning och uppföljning till att i högre grad omfatta stöd och stimulans och att vara ”bollplank” för ett arbete som leder fram till måluppfyllelse.

4.3 Delaktighet ska präglade förändringsarbetet

Förändringar i arbetssätt som genomförs utan delaktighet och inflytande skapar ofta oro och motstånd bland medarbetarna, vilket kan leda till ökad stress och högre sjuktal.

Utveckling av det nya arbetssättet förutsätter att RSV-koncernens grundläggande värdering om allas delaktighet genomsyrar förändringsarbetet. Den förutsätter att man som chef eller medarbetare ansvarar för att förstå helheten. Det krävs att man håller sig informerad om mål, krav och övergripande prioriteringar och utifrån detta medverkar i att planera, utveckla och följa upp den egna verksamheten och att ta ansvar i samverkan.

I det nya arbetssättet har alla medarbetare möjlighet att successivt lära sig av såväl sina egna som andras erfarenheter genom att aktivt delta i utvecklingen av det nya arbetssättet. Därmed skapas grunden för en organisationskultur där medarbetarna själva aktivt söker ny kunskap och provar nya sätt att arbeta på. Det stärker människors benägenhet

att agera mer självständigt och få en bredare förståelse för varför ständiga förbättringar och förändringar behövs.

4.3.1.1 Scenario 6. Införande av nytt arbetssätt

Intresset och nyfikenheten i organisationen kring det nya arbetssättet har under lång tid varit stort och frågorna många. Projektet Införande av nytt arbetssätt (DNA-projektet) har just besökt regionen och dess chefskrets för en genomgång av den framtagna beskrivningen av det nya framtida arbetssättet samt för att hjälpa till att få i gång en diskussion inom chefskretsen hur man ska gå till väga vid införandet av det nya arbetssättet. En tid efter DNA-projektets besök i regionen kallar regionchefen de operativa cheferna till ett internt möte. Det syftar till att utarbeta ett lämpligt tillvägagångssätt för hur materialet ska presenteras för medarbetarna. Sektionschefen Pelle har en nyckelroll i detta arbete genom att det i första hand blir han som håller i de dagliga kontakterna med medarbetarna på sin sektion.

Pelle känner en osäkerhet inför presentationen av det nya arbetssättet inte minst beroende på att det många gånger beskrivs i övergripande och visionära termer. Det väcker en del funderingar hos honom själv. Han inser att det även bland medarbetarna lär väcka många frågor. Sektionschefen Pelle vet av erfarenhet dessutom att reaktionerna på förändringar i allmänhet "rör om" och kan skapa oro. För att bemöta detta och för att skapa förståelse och acceptans för det nya arbetssättet diskuterar cheferna därför noggrant pedagogiken. Man enas på mötet om att det nya arbetssättet kräver viss kontinuitet ur både informations- och kommunikations-synpunkt. Genomförandet planeras ske i tre steg:

1. Informationsmöte i grupp
2. Diskussionsmöten i grupp
3. Individuella medarbetarsamtal

Själva informationsmötet bör innehålla en faktadel med:

- bakgrund till varför RSV inför ett nytt arbetssätt
- hur det nya IT-stödet kommer att fungera avseende ärendehantering
- skillnader mellan dagens arbetssätt och det nya arbetssättet
- fördelar och möjligheter med det nya arbetssättet
- kompetensbehov i framtiden
- möjligheter för medarbetarna att påverka det nya arbetssättet

Den andra halvan av mötet avsätts för frågor och diskussioner.

Efter den noggranna planeringen inleder Pelle diskussionsmötet med personalen. Syftet är tydligt och klart dvs. att hantera frågor från medarbetarna runt det nya arbetssättet, ge utrymme för att vrida och vända på olika frågeställningar, tala om för- och nackdelar samt möjligheter till förbättringar. Mötet blir ett utmärkt tillfälle för lärande och att skapa förståelse för det nya arbetssättet. Som avslutning på mötet delas sektionens medarbetare in i olika grupper som får till uppgift att börja diskutera hur man konkret kan anpassa verksamheten och de dagliga arbetsrutinerna. Först nu börjar Pelle föra in

diskussionerna på att beskriva hur det nya arbetssättet kan bidra till att avlasta stressade medarbetare på sektionen, ge fler stimulerande arbetsuppgifter etc. Eftersom hans egen roll som chef också kommer att påverkas tar han upp och försöker beskriva hur den kommer att gestalta sig i framtiden.

Pelle har enligt nästa steg i planeringen börjat genomföra enskilda medarbetarsamtal. Under samtalen får han möjlighet att individuellt ta upp frågor kring kompetensutveckling, diskutera medarbetarnas roller i det nya arbetssättet, samla in önskemål från medarbetarna och allmänt diskutera hur de ser på situationen och vilka möjligheter de ser i framtiden. Som en röd tråd från informationsmötena fram till genomförandet av medarbetarsamtalen betonas att verksamheten kommer att leva under ständiga förändringar. Syftet är att börja bygga upp förändringskompetens inom sektionen för att lättare kunna möta framtida krav på förändringar. Pelle beskriver också hur kompetensprofiler kommer att tas fram och hur de ska utgöra underlag för arbetsfördelning till team och individ.

DIREKTIV

Datum
2002-05-13

Dnr
4182-02/830

Införande av nytt arbetssätt

Ärende

Direktiv för projektet med uppgift att på en strategisk generell nivå beskriva det nya framtida arbetssättet inom RSV-koncernen med beaktande av gjorda erfarenheter inom nu pågående utvecklingsprojekt inom folkbokförings- och indrivningsområdena.

Rapportering

Den allmänna IT-utvecklingen i samhället med alltmer datoriserade ärendeprocesser innebär att vårt arbetssätt måste förnyas och utvecklas. Inom EU finns starka intentioner att främja elektronisk kommunikation. Inom Sverige ställer statsmakterna krav på myndigheterna att kunna erbjuda elektroniska tjänster i allt större omfattning liksom en ökad tillgänglighet.

Parallellt med denna utveckling ska myndigheterna skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö för medarbetarna.

I IT-propositionen (proposition 1999/2000:86) uttalar regeringen bl a att utvecklingen av informationstekniken innebär att praktiskt taget all offentlig information kommer att vara elektroniskt producerad, lagrad och distribuerad för att effektivisera den offentliga verksamheten.

RSV-koncernen har under 2001 tagit fram en målbild för tiden fram till 2007. Av denna målbild framgår bl a förekomst av omfattande Internetbaserade självbetjäningssystem med interaktiva ifyllnadsstöd. Ett ingivet ärende kan följas genom ärende processen. För vissa rutinmässiga ärenden kan beslut meddelas direkt vid inlämnandet.

Av målbilden framgår vidare att masshanteringen av ärenden är automatiserad. Indatahanteringen sker till övervägande del elektroniskt och med minimal manuell hantering inom myndigheten. Pappersburen information som kommer in till myndigheten skannas och lagras därefter elektroniskt för vidare hantering. Uppgifter från andra myndigheter hämtas elektroniskt från deras register. Huvuddelen av ärendena följer ett automatiskt ärendeflöde utan behov av någon manuell hantering.

Urvalet av ärenden som kräver någon form av manuell handläggning sker genom olika former av maskinella kontroller. Ärenden som kräver manuell hantering i något avseende fördelas maskinellt till inkorgar hos handläggarna enligt i förväg fastställda

förutsättningar. Fördelningen sker efter kompetens, resurstillgång m.m. till rätt handläggare och kan ske i princip utan begränsningar. Verksamheten utvecklas mot en flexibel nätverksorganisation, där arbetet i stor utsträckning sker i team, nätverk, arbetslag och projekt.

RSV-koncernens målbild förutsätter en utveckling av ett nytt arbetssätt. Det nya arbetssättet bygger i princip på att all information är tillgänglig elektronisk.

Inriktningen är att i första hand ska inkommande handlingar hanteras centralt. Inom några år beräknas 85 % av den inkommande informationen kunna bildfångas och tolkas centralt medan resterande del kan behöva bildfångas lokalt (skanner på varje kontor). I de fall där informationen inte kan fångas maskinellt måste manuell registrering ske.

Sedan våren 2000 pågår inom RSV-koncernen ett projekt med målet att utveckla ett generellt stöd för den elektroniska ärendeprocessen. Stödet, som förutsätter att all information i ett ärende finns elektroniskt tillgänglig, kommer att tas i bruk successivt fr o m 2003.

Det nya arbetssättet kommer att gälla generellt allt eftersom nya förutsättningar skapas i den tekniska miljön. Pga pågående utvecklingsprojekt är det medarbetare inom områdena folkbokföring och punktskatter som först kommer att omfattas av det nya arbetssättet.

Syfte

Projektets målgrupp är i första hand operativa chefer ute i regionerna, dvs kontors- och sektionschefer.

Projektets syfte är att på en strategisk generell nivå beskriva det nya framtida arbetssättet. Beskrivningen ska vara ett stöd för projektets målgrupp att skapa förståelse och acceptans hos medarbetarna vid implementeringen av det nya arbetssättet.

Framgångsfaktorer

Nära samverkan med pågående utvecklingsprojekt.

Ett djupt och brett samarbete i projektet med verksamhetsföreträdare från alla delar av koncernen.

Att beslutsvägen är kort mellan uppdragsgivare, styrgrupp och projekt.

Projektets mål

Den 31 oktober 2002 är en beskrivning på strategisk generell nivå av det nya arbetssättet inom koncernen framtagen.

Senast den 31 januari 2003 är den framtagna beskrivningen av det nya arbetssättet diskuterat och förankrat hos projektets målgrupp.

Aktiviteter

Upprätta aktivitets- och tidplan för hur bilden/beskrivningen av det nya arbetssättet ska tas fram

Upprätta aktivitets- och tidplan för förankringsprocessen i regionerna

Ta fram en metod för att kunna föra en bred och öppen dialog om det nya arbetssättet ute i regionerna

Ta fram informationsmaterial om det nya arbetssättet

Ta fram lämplig form för diskussion inom koncernen om det nya arbetssättet

Upprätta förslag till hur det nya arbetssättet ska förvaltas och utvecklas

Projektutvärdering efter projektets avslutande

Organisation

Arbetet ska bedrivas i projektform och vara avslutat den 31 mars 2003.

Uppdragsgivare: Anna-Lena Österborg

Styrgrupp: Lars-Olof Strömberg, ordförande

Iris Stenbom PE

Christina Isaksson IT

Jörgen Olofsson IT

Lennart Wittberg SK

Ulf Kjellin VE

Tord Karlsson EX

Kvalitetsuppföljare

för projektet: Utses av uppdragsgivaren

Projektledare: Billy Grönlund

Bemanning av projektet

Från VE

Fatima Ben Allel

Börje Hellberg

Kristina Snis

Per Husberg

Från PE

Steve Selmer

Från SKM Göteborg

Dahny Skantze

Från SKM Västerås
Anders Ågren

Samtliga på deltid

Kostnader

En grov uppskattning av kostnaderna för projektets genomförande ger en ungefärlig summa av 150 000 kr. En specificerad projektbudget ska finnas i samband med framtagna projektplan.

Rapportering

Uppdragsgivaren informeras varje månad av styrgruppens ordförande.

En fortlöpande avrapportering av att projektet bedrivs enligt uppställda mål sker genom projektledarens avrapportering till styrgruppen.

Styrgruppen avrapporterar vid behov till verksamhetsledningen och till Ledex/Ledskatt.

Rapportering till personalorganisationerna ombesörjs av projektledaren.

Anna-Lena Österborg