

MISSIV

Datum  
2003-01-09Dnr  
7253-01/830Riksskatteverkets verksledning  
Ledskatt och Ledex

## **RSV Rapport 2002:20, Slutrapport från Program Medborgarmötet**

I juli 2001 gavs ett uppdrag till Program Medborgarmötet att ta fram en för RSV-koncernen gemensam strategi för att möta medborgare och företag samt ett handlingsprogram för olika åtgärder, utveckling av nya metoder och verktyg, förändrat arbetssätt, m.m. för att förbättra och utveckla mötet med medborgare och företag.

Program Medborgarmötet har löpande rapporterat till RSV:s verksledning, Ledskatt och Ledex (dvs. samtliga regionchefer) i de frågor där programmet tagit fram förslag eller underlag för beslut. Därutöver har Medborgarmötet lämnat två delrapporter med redogörelse för arbetets fortskridande (november 2001 och juli 2002).

Program Medborgarmötet lämnar härmed genom rapporten ”I medborgarnas tjänst – vägarna dit” sin slutrapport och förslag till strategier för att förbättra mötena med medborgare och företag vid skattemyndigheterna. Mot bakgrund av en utredning kring kronofogdemyndigheternas framtida organisation, m.m. har de frågor som rör exekutionsväsendet endast utretts i begränsad omfattning.

Ett förslag till handlingsplan, ett förslag till införande av systematisk synpunktshantering, rapporter från olika delprojekt och aktiviteter, lämnas i särskild ordning till RSV:s verksledning.

Program Medborgarmötets styrgrupp har deltagit i beredningen av denna rapport. Styrgruppen har bestått av regionskattechefen Bernice Bjelkevik vid Skattemyndigheten i Göteborg, regionkronodirektören Anders Brännholm vid Kronofogdemyndigheten i Jönköping, avdelningscheferna Sten Eriksson, Eva Lidström Adler (sedan hösten 2002) och Anna-Lena Österborg vid RSV samt programmets samordnare och styrgruppens ordförande regionskattechefen Lena Köling Abjörner vid RSV.

På styrgruppens vägnar,

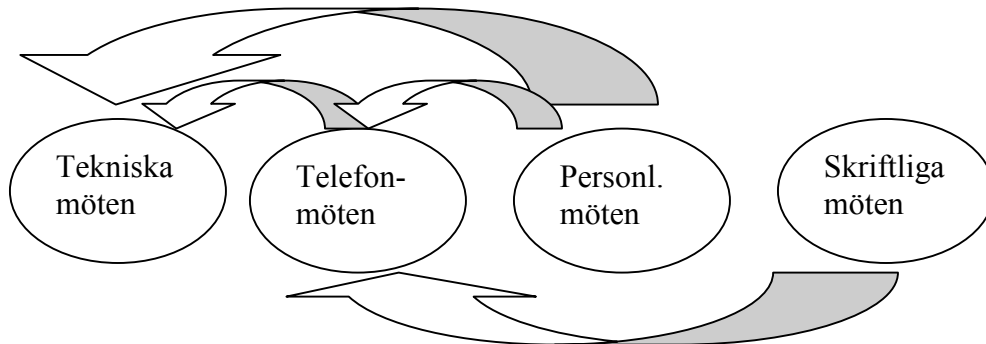
Lena Köling Abjörner

## MEDBORGARNAS MÖTEN MED SKATTEMYNDIGHETEN - I KORTHET

**De flesta medborgare och företag vill ha kontakt med skattemyndigheten per telefon. Samtidigt har besöken på RSV:s webbplats nästan fördubblats mellan 2001 och 2002. Attraktiva och enkla e-tjänster kommer framöver att göra att allt fler möten sker via Internet. Det ger oss utrymme att rikta den personliga servicen till dem som bäst behöver den.**

Sommaren 2001 startade RSV ett program för att förbättra **skattemyndigheternas** möte med medborgare och företag. Mycket har gjorts under det senaste decenniet när det gäller att förbättra servicen. Det nya i Program Medborgarmötet är dock helhetsgreppet över alla möten som förekommer, programmets mål att staka ut en långsiktig inriktning för de olika mötena samt framför allt att den inriktningen ska utgå från medborgarnas krav och behov.

Bilden nedan visar våra olika möten och lite förenklat den utveckling vi ser framför oss. Pilarna anger den riktning som vi bedömer att utvecklingen kommer att ha. De personliga mötena minskar. Allt fler använder telefonen eller våra Internettjänster. En del av dagens telefonmöten kan ersättas av service via vår webbplats. De skriftliga mötena minskar genom att vi använder telefon i större utsträckning när vi vill ha kontakt med medborgarna. När medborgarna kontaktar oss föredrar de att använda telefon framför andra mötesformer.



### Attraktiva tjänster

Det tekniska mötet innebär att medborgare och företag lämnar uppgifter och skaffar sig information genom självbetjäning, på webbplatsen och via servicetelefonen. Det är en effektiv och billig service med hög tillgänglighet. Svenskarna är bäst i världen på att utnyttja den typen av tjänster. Denna form av möten kan öka, förutsatt att vi kan erbjuda attraktiva tjänster där medborgare och företag sparar tid och pengar. Därför lägger RSV-koncernen ned stora resurser på att utveckla denna typ av tjänster. Det leder sannolikt till att medborgarnas och företagets behov av att skriva, ringa eller besöka oss minskar.

### **Sju av tio vill ringa**

Men i dagens läge är det telefonmötet som är det stora och viktiga mötet. Sju av tio privatpersoner och sju av tio småföretag vill helst kontakta oss per telefon. Därför satsar vi mycket tid på att erbjuda telefonservice. Under 2003 skapar vi förutsättningar för att binda ihop alla skattemyndigheters telefonservice till en enda telefonpanel. Då kan vi erbjuda en jämnare service över landet, och utnyttja våra resurser bättre.

### **Vissa vill besöka oss**

Vilka är det då som vill besöka oss? Vi vet att det är grupper som av olika anledningar inte vill eller kan utnyttja tekniken eller telefonen och heller inte kommer på tanken att skriva brev. Det gäller främst äldre personer, unga människor, invandrare och småföretagare. Kvalitativa undersökningar bland dessa grupper visar att bra bemötande och kompetens är viktigare än öppettider och placering av kontor.

### **Betydligt fler platser**

Trots det är det ändå en viktig fråga på vilka platser man som medborgare ska kunna besöka skattemyndigheten. Vi tror att vi behöver befinna oss på väsentligt flera platser än i dag, men troligen i andra former. Inom ramen för programmet har försöksverksamhet bedrivits med t.ex. renodlade servicekontor, utflyttning av service till invandrartäta områden, fjärrterminaler där man möter en handläggare öga mot öga med hjälp av en webbkamera och inte minst samlokalisering med andra myndigheter. Just samlokalisering är intressant, eftersom en enskild medborgare då slipper bli ”bollad” mellan olika myndigheter, utan har möjlighet att ta del av en integrerad service där medborgaren och hennes ärende är utgångspunkten och inte de enskilda myndigheternas ansvarsområden.

### **Vi skriver – de ringer**

Att skriva brev är ur vårt eget perspektiv det naturliga sättet att kommunicera med enskilda medborgare och företag. Beslut, förfrågningar, överväganden sker alltid skriftligt, dokumenteras och diarieförs varvid hela ärendet kan samlas i en akt. Det är praktiskt om t.ex. ärendet går till domstol. Men de kvalitativa undersökningarna inom Program Medborgarmötet visar att många medborgare hellre skulle önska att dialogen kunde ske på enklare sätt. Vill man spetsa till det kan man säga att vi skriver till medborgarna, medan de ringer oss. Många skulle önska att bli uppringda istället. En telefonkontakt ger tillfälle till dialog och blir mer personlig. En del av förklaringen till detta kan kanske också vara att språket i våra beslut och förfrågningar många gånger upplevs som svårt och krångligt. Den bilden bekräftas i de kvalitativa undersökningarna. Därför har Program Medborgarmötet pekat på behovet av ett enklare språk. Ett sådant arbete är prioriterat under 2003.

### **Vårt bemötande**

I de undersökningar som har gjorts är det en fråga som ständigt återkommer, oavsett mötesform, och det är vikten av att vi bemöter medborgarna med respekt och att man får tid för sitt ärende. Inställningen att vilja ge service och hjälpa är viktig. Vårt förhållningssätt och bemötande är de viktigaste grundstenarna för ett bra möte.

**Krav och behov bör styra**

Medborgarnas krav och behov bör styra utvecklingen av serviceverksamheten. Det är en av de viktigaste slutsatserna av det arbete som bedrivits för att förbättra våra möten med medborgare och företag. Under arbetet har både kvantitativa och kvalitativa undersökningar gjorts för att ta reda på krav och behov. Det har också gjorts försök med servicedialog och synpunktshantering – olika sätt att systematiskt ta tillvara medborgares och företags åsikter i syfte att förbättra verksamheten. Vi måste räkna med att medborgarnas krav och behov förändras över tiden. Därför måste vi ha former för att kontinuerligt föra en dialog med olika medborgargrupper och att använda kunskapen från den dialogen när vi utvecklar vår verksamhet.

**Dubbelt så dyrt för medborgarna**

Det kan tyckas självklart att medborgares och företags krav bör styra mera. Men det finns en lång tradition inom svensk statsförvaltning där det är den enskilda myndighetens strävan att bli effektivare som styrt utvecklingsinsatserna, ofta ackompanjerat av statsmakternas fullt naturliga krav på rationaliseringar. Mera sällan har nya tekniska system byggts, regler förändrats eller organisationer gjorts om med utgångspunkten att medborgare och företag ska få det enklare och spara tid och pengar. Ändå vet vi att medborgarna och företagen i tid och pengar lägger ned dubbelt så mycket som skatteförvaltningen kostar för att hantera skatter och avgifter.

**Ny teknik lösgör resurser**

Samtidigt går det inte att till fullo möta de krav och behov som finns. Det finns också andra behov, t.ex. att kostnaderna för vår förvaltning ska minska eller att nya lagar och regler på det föränderliga skatteområdet ska tas i bruk. Därför är vår strävan att lösgöra resurser, och vägen dit går genom ny teknik. Anser medborgare och företag att våra e-tjänster är attraktiva, så väljer flera den mötesformen. Då får vi utrymme att förbättra servicen på andra områden. Får medborgare och företag god service, så bibehålls viljan att göra rätt för sig – den vilja som är den viktigaste förklaringen till varför skatterna i Sverige betalas in.

<b>PROGRAM MEDBORGARMÖTETS FÖRSLAG OCH DENNA RAPPORT.....</b>	<b>3</b>
<b>1 BAKGRUND.....</b>	<b>7</b>
1.1 REGERINGENS FÖRVALTNINGSPOLITIK.....	7
1.2 UTVECKLING INOM RSV-KONCERNEN.....	7
1.3 PROGRAM MEDBORGARMÖTET.....	8
<b>2 SÅ HÄR HAR PROGRAM MEDBORGARMÖTET ARBETAT.....</b>	<b>11</b>
2.1 ”PROGRAMLEDNING” OCH STYRGRUPP.....	11
2.2 KARTLÄGGNING AV KONCERNENS MÖTEN MED MEDBORGARE OCH FÖRETAG ...	11
2.3 ARBETSGRUPP FÖR ATT UNDERSÖKA KRAVEN PÅ DET TEKNISKA MÖTET.....	12
2.4 FÖRSÖK MED RIKSTELEFONPANEL.....	12
2.5 FÖRSÖKSVERKSAMHET MED NYA FORMER FÖR DE PERSONLIGA MÖTEN.....	13
2.6 INVENTERING AV KRAVEN PÅ DET SKRIFTLIGA MÖTET.....	13
2.7 UNDERSÖKNING AV VAD SOM ÄR BETYDELSEFULLA FAKTORER I ”KONTROLLMÖTET”.....	14
2.8 FÖRSÖKSVERKSAMHETER MED SERVICEÅTAGANDE OCH SERVICEDIALOG.....	14
2.9 ÅTGÄRDER FÖR ATT STIMULERA OCH STÖDJA EN ÖKAD DIALOG MED MEDBORGARE OCH FÖRETAG.....	15
2.10 FÖRSÖK MED SYSTEMATISK SYNPOINTSHANTERING.....	15
2.11 INFORMATION, SAMORDNING OCH FÖRANKRING.....	16
2.12 KONTAKTER/SAMVERKAN MED ANDRA MYNDIGHETER.....	16
<b>3 RESULTAT FRÅN DE OLIKA AKTIVITETERNA.....</b>	<b>17</b>
3.1 PROCESSGRUPPENS KARTLÄGGNING AV MEDBORGARMÖTEN INOM SKATTEFÖRVALTNINGEN.....	17
3.2 DET TEKNISKA MÖTET.....	19
3.2.1 Riksskatteverkets IT-strategi.....	19
3.2.2 Verksamhetsperspektivet.....	20
3.2.3 Medborgarperspektivet.....	20
3.3 TELEFONMÖTET.....	22
3.3.1 Telefonservicens uppbyggnad under 2002.....	22
3.3.2 Hur ser medborgarnas och företagens krav och behov ut?.....	23
3.3.3 Hittillsvarande erfarenheter av dagens telefonservice.....	25
3.4 DET PERSONLIGA MÖTET.....	27
3.4.1 Kartläggning av medborgarnas och företagens krav och behov.....	27
3.4.2 Försöksverksamhet med olika former för personliga möten.....	29
3.5 DET SKRIFTLIGA MÖTET.....	29
3.6 KONTROLLMÖTET.....	31
3.7 FÖRSÖKEN MED SERVICEÅTAGANDEN OCH SERVICEDIALOG.....	33
3.8 MEDBORGARRÅD.....	34
3.9 ERFARENHETER FRÅN FÖRSÖKEN MED SYNPOINTSHANTERING.....	36
3.9.1 Insamling av synpunkter via RSV:s webbplats.....	36
3.9.2 Erfarenheter från försök med synpunktshantering vid Skattemyndigheten i Malmö, serviceenheterna.....	37
3.9.3 Erfarenheter från synpunktshantering vid Kronofogdemyndigheten i Göteborg.....	38
<b>4 VAD INNEBÄR MEDBORGARKRAVEN FÖR OSS?.....</b>	<b>41</b>
4.1 SAMMANSTÄLLNING AV KRAV OCH ÖNSKEMÅL FRÅN MEDBORGARE OCH FÖRETAG.....	41
4.1.1 Allmänna krav.....	41
4.1.2 Speciella gruppers krav.....	43
4.2 DE OLIKA MÖTESFORMERNA.....	44
4.2.1 Det tekniska mötet.....	44
4.2.2 Telefonmötet.....	46
4.2.3 Det personliga mötet.....	47
4.2.4 Det skriftliga mötet.....	50
4.2.5 Kontrollmötet.....	50

4.3	FORMER FÖR DIALOG MED MEDBORGARE OCH FÖRETAG OCH MEDBORGARINFLYTANDE .....	53
4.3.1	<i>Allmänt om medborgardialog</i> .....	53
4.3.2	<i>Medborgarråd</i> .....	53
4.3.3	<i>Systematisk synpunktshantering</i> .....	54
4.3.4	<i>Behovet av kontinuerlig dialog m.m.</i> .....	55
4.4	SAMVERKAN MED ANDRA MYNDIGHETER .....	56
<b>5</b>	<b>FÖRSLAG TILL STRATEGIER FÖR VÅRT SÄTT ATT FÖRBÄTTRA VÅRA MÖTEN MED MEDBORGARE OCH FÖRETAG.....</b>	<b>59</b>
5.1	VAD ÄR EN STRATEGI? .....	59
5.2	GEMENSAMMA GRUNDER.....	59
5.3	DET PERSONLIGA MÖTET – REDAN BESLUTAD STRATEGI .....	60
5.4	FÖRSLAG TILL STRATEGIER.....	61
5.4.1	<i>Strategi för de tekniska mötena</i> .....	61
5.4.2	<i>Strategi för telefonmötena</i> .....	61
5.4.3	<i>Strategi för de skriftliga mötena</i> .....	62
5.4.4	<i>Strategi för möten i kontrollverksamheten</i> .....	62
	<b>BILAGA: ATT KONSULTERA MEDBORGARNA .....</b>	<b>63</b>

## **Program Medborgarmötets förslag och denna rapport**

Sommaren 2001 startade Riksskatteverket (RSV) ett program för att förbättra **skattemyndigheternas** möte med medborgare och företag – Program Medborgarmötet. I denna slutrapport redovisas resultatet av programmets arbete. Programmet upphör vid årsskiftet 2002/2003 och det fortsatta arbetet med att utveckla våra möten med medborgare och företag kommer nu att bedrivas i linjeorganisationen såväl vid RSV som vid de regionala skattemyndigheterna.

### **Förslagen till strategier för att förbättra skattemyndigheternas sätt att möta medborgare och företag**

#### **Gemensamma grunder**

Medborgarnas krav och behov bör styra utvecklingen av serviceverksamheten. Det är en av de viktigaste slutsatserna av det arbete som har bedrivits för att förbättra våra möten med medborgare och företag. Samtidigt har vi ett uppdrag från statsmakterna att både utföra verksamheten på ett bra sätt från ett medborgarperspektiv och bedriva den på ett kostnadseffektivt sätt. Vi måste därför alltid göra avvägningar mellan vad vi kan göra och vad vi vill göra. Vi måste prioritera mellan olika insatser och för att kunna göra det på ett bra sätt, måste vi ha aktuell kännedom om medborgarnas krav och behov. Resultatet av en sådan dialog är ett grundläggande ingångsvärde för förbättringsarbetet i våra produktionsprocesser. Vi måste ha former för att kontinuerligt föra en dialog med olika medborgargrupper, eftersom vi måste räkna med att medborgarnas krav och behov förändras över tiden.

I de undersökningar som har gjorts inom ramen för Program Medborgarmötet är det en fråga som ständigt återkommer, oavsett mötesform, och det är vikten av att vi bemöter medborgarna med respekt och att man får tid för sitt ärende. Inställningen att vilja ge service och hjälpa är viktig. Vårt förhållningssätt och bemötande är de viktigaste grundstenarna för ett bra möte. Detta är något som alla medarbetare måste vara medvetna om och som bör prägla alla våra kontakter med medborgarna.

#### **Strategi för det personliga mötet**

En strategi är redan beslutad, nämligen strategin för de personliga mötena inom skatteförvaltningen. Efter behandling i koncernledningen fastställde RSV den 11 november 2002 följande strategi för de personliga mötena.

1. Skattemyndigheten ska, med hänsyn tagen till de krav och behov medborgarna och företagen har av personlig service, finnas representerad, i någon form, på betydligt fler platser än i dag.

2. Skattemyndigheten ska samverka och samlokalisera viss verksamhet med andra myndigheter (t.ex. Kronofogdemyndighet, Arbetsförmedling, Försäkringskassa) och kommuner.
3. Skattemyndigheten koncentrerar arbetsuppgifter för att bygga upp centra med högre och/bredare kompetens, s.k. ”Resurs- och kompetenscentra”.
4. ”Resurs- och kompetenscentra” kommer företrädesvis att lokaliseras till orter med en väl utvecklad arbetsmarknad och närhet till högskola/universitet – så att verksamhetens behov av kompetens tryggas långsiktigt.
5. Skattemyndigheten ska kontinuerligt utveckla de personliga mötena med hjälp av information från medborgarundersökningar.
6. Skattemyndigheten ska ta vara på ny teknik för att utveckla de personliga mötena.
7. Skattemyndigheten ska anpassa former och platser för framtida medborgarmöten dels utifrån regionala analyser av målgruppernas behov (t.ex. företagare, invandrare, ungdomar, äldre), dels utifrån vårt eget behov av synlighet och närvaro.
8. Ovan nämnda förslag genomförs under en 6-8 –årsperiod, så att genomförandet ska ske med hänsyn taget till naturliga personalförändringar.
9. Ovan nämnda förslag genomförs utifrån ett riksperspektiv på verksamheten och varje regions speciella förutsättningar när det gäller de specifika personliga mötena.

### **Övriga förslag till strategier**

Nedan redovisas förslag till strategier för de övriga mötesformerna, dvs. för de tekniska mötena, för telefonmötena och för de skriftliga mötena. Därutöver redovisas ett preliminärt förslag till strategi för de möten som uppstår i samband med skattemyndigheternas kontrollåtgärder. Samtliga dessa förslag är alltså förslag till strategier som bör behandlas av koncernledningen inför kommande beslut.

### **Förslag till strategi för de tekniska mötena**

1. Vi ska öka antalet och förbättra våra självbetjäningstjänster via Internet, så att tillgängligheten för medborgare och företag ökar.
2. Vi ska fortlöpande undersöka medborgares och företags behov och krav och anpassa våra självbetjäningstjänster efter dessa. Tjänsterna ska vara lättillgängliga och enkla.
3. Vi ska prioritera tjänster som medborgare och företag vill använda och som är effektiva i vår verksamhet.
4. Vi ska samverka med andra myndigheter i syfte att förenkla för medborgare och företag att lämna uppgifter via Internet i ärenden som berör fler myndigheter.
5. Vi ska utnyttja ny teknik när det underlättar vår tillgänglighet och medverkar till rationellare hantering i vår verksamhet.



6. Vi ska ta särskild hänsyn till behoven hos äldre, funktionshindrade och invandrare vid utformningen av våra självbetjäningstjänster, så att dessa inte stängs ute från denna mötesform.

### **Förslag till strategi för telefonmötena**

1. Skattemyndigheten ska, med hänsyn tagen till medborgares och företags behov av telefonkontakt vara tillgänglig på telefon på tider som motsvarar behoven i stort.
2. Vi ska fortlöpande undersöka medborgares och företags behov och krav och anpassa våra öppettider och servicen till dessa.
3. Vår telefonservice ska vara organiserad i särskilda telefonpaneler med hög kompetens och servicegrad.
4. Senast den 1 januari 2004 ska dagens regionala telefonpaneler vara tekniskt samordnade till en riksgemensam telefonpanel.
5. Lokaliseringen av telefonpanelerna bör ske till orter med en väl utbyggd skatteverksamhet så att personalens möjlighet till kompetensutveckling säkerställs och därmed också verksamhetens långsiktiga behov av kompetens.
6. Om det bedöms som rationellt och förbättrar vår tillgänglighet/service ska vi samverka med andra myndigheter eller organisationer.

### **Förslag till strategi för de skriftliga mötena**

1. Vi ska sträva efter att minska antalet skriftliga förfrågningar i handläggningen av ett ärende för att istället använda telefon eller e-post.
2. Vårt skriftspråk i beslut, förfrågningar, m.m. ska i första hand vara anpassat till mottagaren och inte till en ev. senare domstolsprövning.
3. Skattemyndigheten ska använda ett enkelt och begripligt skriftspråk i sin information (broschyrer, blanketter, på vår webbplats, m.m.) så att den information som förmedlas går att förstå. Särskilt ska vi tänka på att exempelvis unga, äldre, invandrare och funktionshindrade ska kunna tillgodogöra sig vår information.

### **Förslag till strategi för möten i kontrollverksamheten**

Förslaget till strategi för skattemyndigheternas möten med medborgare och företag i samband med kontrollåtgärder, berör en avgränsad del i verksamheten och skär över samtliga mötesformer. Program Medborgarmötet har inte utrett andra verksamhetsområden på samma sätt och skälet till att just detta område valts ut, är att kontrollverksamheten i sig kan innebära att den som blir kontrollerad upplever sig vara i "underläge" i förhållande till myndigheten. I avvaktan på fortsatt analys och beredning i frågan lämnas här förslag till utveckling på en mer generell nivå.

1. Skattemyndighetens kontrollverksamhet ska kännetecknas av en god kunskap om de verksamhets- och branschspecifika förutsättningar och särdrag som finns i de företag som kontrolleras.
2. Skattemyndighetens representanter i kontrollverksamheten ska använda sig av ett kommunikativt förhållningssätt och ett målgruppsanpassat tal- och skriftspråk.
3. Skattemyndighetens kontrollverksamhet ska vara präglad av ett etiskt förhållningssätt som utgår ifrån en förstående attityd till företagandets villkor.

## Läsanvisning

Slutrapporten har följande uppläggning.

**Kapitel 1** redovisar bakgrunden till Program Medborgarmötet. Regeringens förvaltningspolitik är en grundläggande utgångspunkt men också vår egen strävan att på olika sätt bättre kunna möta medborgare och företag.

**Kapitel 2** beskriver hur Program Medborgarmötet har arbetat och vilka delprojekt/aktiviteter som har bedrivits inom ramen för programmet. Ett stort antal personer både på RSV och på myndigheterna har på olika sätt varit engagerade i arbetet.

**Kapitel 3** är skrivet för den som vill ha en djupare genomgång av resultaten från de olika delprojekten/aktiviteterna.

**Kapitel 4** redovisar Medborgarmötets överväganden mot bakgrund av resultaten i de olika delprojekten och aktiviteterna.

**Kapitel 5** slutligen, redovisar de förslag till strategier som Program Medborgarmötet anser ska ligga till grund för den fortsatta utvecklingen av skattemyndigheternas möten med medborgare och företag.

## 1 Bakgrund

I detta kapitel redovisas bakgrunden till uppdraget och arbetet inom Program Medborgarmötet

### 1.1 Regeringens förvaltningspolitik

I regeringens förvaltningspolitiska handlingsprogram (En förvaltning i demokratins tjänst) framhålls att den statliga förvaltningen måste tillhandahålla tjänster på ett sådant sätt att den ger den största möjliga nyttan för medborgare, företag, kommuner, organisationer m.fl. inom givna ekonomiska ramar. Statliga myndigheter ska uppfylla höga krav på tillgänglighet och tillmötesgående, kunna deklarerat vilka tjänster som erbjuds och i vilka former detta sker samt ge medborgare tillfälle till dialog och möjlighet att lämna synpunkter på den verksamhet de berörs av. I programmet presenteras ett antal åtgärder som syftar till att skapa organisations-, styr- och ledningsformer som ger förutsättningar för att de tre grundläggande värdena *demokrati, rättssäkerhet och effektivitet* ska få genomslag i hela statsförvaltningen. Utvecklingen av förvaltningspolitiken sker genom en rad åtgärder, bl.a. att

- ta reda på medborgarnas behov, krav etc. på service,
- ge utfästelser till medborgarna beträffande vilken service de kan förvänta sig,
- förbättra servicen främst med hjälp av IT och
- ta reda på om medborgarna är nöjda med den service de får.

### 1.2 Utveckling inom RSV-koncernen

I koncernplaneringen inför 1997 formulerades en vision för framtiden som fokuserar på koncernens roll i samhället och i förhållande till medborgarna.

*”Vår vision är ett samhälle där alla vill göra rätt för sig.*

*Vi ska bidra med:*

- *Enkla och tidsenliga regler.*
- *Den bästa förvaltningen i medborgarnas tjänst.”*

Visionen har därefter gällt och återkommer i den årliga koncernplaneringen som inriktning för verksamheten och dess utveckling.

Många beslut om utformning av vår verksamhet har dock, historiskt sett, varit baserade på våra egna interna erfarenheter och problem. Frågor om kundtillfredsställelse och utfästelser till kunder har oftast inte vägts in som förutsättningar när vi utformat våra system och rutiner. RSV-koncernen har visserligen en rätt lång tradition att genom enkäter skaffa sig en uppfattning om vad medborgare och företag har för attityd till vår verksamhet och med

det som grund bl.a. utveckla vår service. Däremot är det först på senare år som vi mer systematiskt börjat arbeta med att föra in ett kundorienterat synsätt i verksamheten. Vi har bl.a. identifierat och beskrivit våra produktionsprocesser med utgångspunkt från de målgrupper vi har. Särskilda arbetsgrupper har därefter tillsatts och fått i uppdrag att analysera processerna med utgångspunkt från ett kundperspektiv och att ta fram förbättringsförslag. Vid vissa regionala skatte- och kronofogdemyndigheter bedrivs också sedan några år ett kvalitetsutvecklingsarbete.

Våra resurser och vår samlade kompetens kommer även fortsättningsvis att vara begränsade. När vi ska utveckla mötet med medborgare och företagare måste vi göra en bedömning av vad vi *kan* göra och vad vi *vill* göra. Vi behöver överväga nya sätt att tillgodose behov och önskemål från medborgare och företag, exempelvis genom utnyttjande av IT och samverkan med andra myndigheter.

### 1.3 Program Medborgarmötet

Som ett led i att förbättra och utveckla mötet med medborgare och företag tillsattes sommaren 2001 Program Medborgarmötet för att ta fram en för RSV-koncernen gemensam strategi för att möta medborgare och företag samt ett handlingsprogram för olika åtgärder, utveckling av nya metoder och verktyg, förändrat arbetssätt, m.m.

Enligt verksledningens direktiv är syftet med Program Medborgarmötet att utveckla RSV-koncernens sätt att möta och samverka med medborgare och företag, så att de kan tillvarata sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter på ett effektivt sätt samt att vi får bästa möjliga förutsättningar för att utföra vår verksamhet med hög kvalitet och effektivitet. Programmet ska samordna och säkerställa strävan mot samma mål när det gäller utvecklingsinsatser och projekt som drivs inom koncernen och som har bäring på uppdraget att utveckla medborgarmötet. I programmet ska kraven på olika mötesformer identifieras och utgöra strategisk grund för beslut om t.ex. teknikutvecklingen inom koncernen, hur vi fysiskt ska möta medborgare och företag, vår telefonservice etc.

Enligt de ursprungliga direktiven till Program Medborgarmötet var uppdraget koncernövergripande, dvs. det omfattade både skatteförvaltningen och exekutionsväsendet. Mot bakgrund av ett utredningsarbete om kronofogdemyndigheternas framtida organisation m.m., beslutades i mars 2002 att frågor som rörde medborgarmötet inom exekutionsväsendet skulle behandlas inom ramen för ett internt utredningsprojekt om exekutionsväsendets framtida organisation, m.m. Program Medborgarmötet har därefter endast i begränsad omfattning hanterat frågor som rör kronofogdemyndigheterna. Ett särskilt projekt för att ta fram förslag till strategier för mötena med medborgare och företag vid kronofogdemyndigheterna beslutades i december 2002.

De slutsatser och förslag som redovisas i denna rapport avser därför endast **skatteförvaltningen** med undantag för de frågor som rör försöken med serviceåtaganden och servicedialog samt synpunktshantering.



## 2 Så här har Program Medborgarmötet arbetat

I kapitel 2 redovisas hur Program Medborgarmötet har varit organiserat och hur arbetet har bedrivits i programmets olika delprojekt och aktiviteter.

Inom Program Medborgarmötet har olika delprojekt och aktiviteter bedrivits i syfte att ta fram underlag för strategier för hur vi ska utveckla och förbättra mötena med medborgare och företag. Utrednings- och undersökningsarbetet har *i huvudsak* varit organiserat i fyra olika ”kanaler” för möten med medborgarna: **det tekniska mötet, telefonmötet, det personliga mötet och det skriftliga mötet**. I det följande redogörs för hur samtliga delprojekt och aktiviteter har arbetat.

### 2.1 ”Programledning” och styrgrupp

Program Medborgarmötet har letts av en styrgrupp bestående av Bernice Bjelkevik, Skattemyndigheten i Göteborg, Anders Brännholm, Kronofogdemyndigheten i Jönköping, Sten Eriksson, RSV, Lena Köling Abjörner, RSV och Anna-Lena Österborg, RSV. Sedan hösten 2002 har också Eva Lidström Adler, RSV, ingått i styrgruppen. Thomas Ericson från Statskontoret har varit adjungerad till styrgruppen och Eva Edenstrand, RSV, dess huvudsekreterare. Programmets samordnare och styrgruppsordförande har varit Lena Köling Abjörner.

### 2.2 Kartläggning av koncernens möten med medborgare och företag

Hösten 2001 inrättade RSV särskilda grupper som med utgångspunkt från koncernens produktionsprocesser bl.a. ska samordna arbetet med att kartlägga, analysera och förbättra processerna mot ställda krav på effektivitet, rättssäkerhet, service m.m. För vår förvaltning innebär detta ett nytt sätt att se på verksamheten eftersom produktionsprocesserna har definierats och beskrivits med utgångspunkt från ett kundorienterat synsätt.

En första konkret uppgift som gavs till processgrupperna var att medverka i Program Medborgarmötets kartläggning av de olika möten som äger rum med medborgare och företag. För att få underlag för programmets förslag har därför alla olika möten identifierats med utgångspunkt i de fastlagda produktionsprocesserna.

Denna kartläggning genomfördes av grupperna under våren 2002. Grupperna redovisade kartläggningen i juni. Redovisningen visar när möten äger rum i processen, med vem mötena sker, varför mötena kommer till och på vilket sätt mötet sker (mötesform). Processgrupperna har därefter lämnat kompletterande underlag till Program Medborgarmötet vad avser bl.a. möjligheter till förbättringar av mötena i de olika produktionsprocesserna.

### **2.3 Arbetsgrupp för att undersöka kraven på det tekniska mötet**

En övergripande inriktning för Program Medborgarmötet har varit att öka användningen av IT och Internet i syfte att skapa ökad tillgänglighet för medborgare och företag samt för att förenkla och effektivisera verksamheten. För att ta fram en strategi som leder till att vi ska kunna nå detta mål, krävs det att vi tar reda på vilka krav och önskemål medborgare och företag har på hur vi utformar de olika lösningarna och att våra lösningar görs tillgängliga för den breda allmänheten.

Arbetet med det tekniska mötet har bedrivits av en särskild arbetsgrupp vid RSV (Barbro Svensson, Eia Sturk och Staffan Stråle).

Arbetet har varit inriktat på att ta fram ett underlag baserat på medborgarnas åsikter och förväntningar främst på RSV:s webbplats. I arbetet har studerats såväl externt stöd, dvs. hur medborgarna ska kunna kommunicera och lämna uppgifter m.m., som internt stöd, dvs. hur våra verksamhetssystem kan påverka effektiviteten och kvaliteten i ärendehantering. Olika större medborgarundersökningar som gjorts tidigare har också studerats som underlag för inriktning av arbetet.

### **2.4 Försök med rikstelefonpanel**

I augusti 2001 tillsattes ett projekt under ledning av Inger M Johansson, RSV, med inriktningen att ta fram förslag till strategi för hur telefonin ska utvecklas samt ta fram underlag och skapa förutsättningar för en permanent riksgemensam telefonpanel för skattemyndigheterna. En inledande uppgift för projektet var att förbereda och genomföra ett försök med en gemensam telefonpanel inför inlämningen av de förenklade deklARATIONERNA våren 2002.

Rapportering av projektets arbete har skett till koncernledningen. Beslut fattades hösten 2001 att genomföra ett försök med en riksgemensam telefonpanel och utökade öppettider inför deklARATIONERNA inlämningen våren 2002. En beredningsgrupp inrättades med representanter för samtliga regionskattemyndigheter. Beredningsgruppens uppgift var att ta fram förslag till gemensam servicenivå för regionernas telefonpaneler, samråda om bemanningsfrågor, förbereda genomförandet av försöket med en gemensam telefonpanel och medverka i utvärderingen av försöket.

Efter försöksverksamheten har kapaciteten i nätet och i berörd utrustning analyserats och brister har eller ska åtgärdas. Fokusgruppsundersökningar har genomförts för att identifiera medborgares och företags krav på och behov av vår telefonservice.



## **2.5 Försöksverksamhet med nya former för de personliga mötena**

En försöksverksamhet har bedrivits i Västra Götalands län för att ta fram underlag för att fastställa en strategi för **de personliga mötena**. För försöket fastställde cheferna för Skattemyndigheten och Kronofogdemyndigheten i Göteborg gemensamma direktiv och förordnade en gemensam projektledare (Karl-Johan Ekström) hösten 2001. Utredningsarbetet har varit uppdelat i två delar. Dels har medborgarnas krav på och behov av de personliga mötena inventerats i olika medborgarundersökningar. Dels har olika försök med nya former för de personliga mötena bedrivits på ett antal orter.

Projektet i Västra Götaland har lämnat underlag för beslut om en strategi för de personliga mötena inom skatteförvaltningen. Samtliga regionskattechefer ställde sig bakom strategin i september 2002. Efter RSV:s formella beslut den 11 november 2002 kommer strategin för de personliga mötena nu att genomföras samordnat med arbetet att omorganisera dagens tio regionskattemyndigheter till en med RSV gemensam riksomfattande skattemyndighet.

## **2.6 Inventering av kraven på det skriftliga mötet**

Under våren 2002 har Program Medborgarmötet samrått med RSV:s språkkonsulter (Annika Levin och Sara Olin) kring vilka åtgärder som skulle kunna övervägas i syfte att förbättra vårt sätt att kommunicera i skrift. Språkkonsulterna arbetar inom RSV-koncernen som stöd i arbetet att producera informationsmaterial, m.m. Språkkonsulterna ingår även i ett nätverk för språkvårdare vid regeringskansliet och andra statliga myndigheter.

Statskontoret har på regeringens uppdrag utvärderat begripligheten i myndigheternas texter. En rapport överlämnades till regeringen hösten 2001. Rapporten har varit en grund för bedömning inom Program Medborgarmötet på vilket sätt RSV-koncernen kan fortsätta att förbättra sitt språk i olika sammanhang.

RSV genomför årligen stora enkätundersökningar bland allmänhet eller företag. I dessa undersökningar finns det frågor om den skriftliga kommunikationen. Resultatet av en undersökning bland allmänheten vintern 2001 om skattemyndigheternas sätt att kommunicera har studerats.

Vidare har i andra delprojekt/aktiviteter fångats upp synpunkter på det skriftliga mötet som kan ligga till grund för slutsatser och fortsatt arbete.

## **2.7 Undersökning av vad som är betydelsefulla faktorer i ”kontrollmötet”**

Hösten 2002 inleddes ytterligare ett projekt vid Skattemyndigheten i Göteborg med uppgift att kartlägga vilka faktorer som är betydelsefulla för medborgarna/företagen i samband med myndighetens kontrollåtgärder. Syftet har varit att ta fram underlag för utveckling och förbättring av ”kontrollmötet”.

Projektledare har varit Karl-Johan Ekström och projektgruppen har i övrigt bestått av representanter för olika kontor vid Skattemyndigheten i Göteborg med erfarenheter av olika delar av myndighetens samlade kontrollverksamhet.

Studien blev klar i mitten av december 2002.

## **2.8 Försöksverksamheter med serviceåtagande och servicedialog**

Som en del av regeringens förvaltningspolitiska handlingsprogram att stärka myndigheters service gav regeringen den 18 januari 2001 ett tjugotal myndigheter, däribland RSV, i uppdrag att delta i en tvåårig försöksverksamhet med servicedeklaration (fortsättningsvis benämnt serviceåtagande) och servicedialog. RSV har i sin tur gett Skattemyndigheten i Malmö och Kronofogdemyndigheten i Göteborg i uppdrag att var för sig delta i försöksverksamheten.

Uppdraget innebär att myndigheterna ska utforma och offentliggöra ett serviceåtagande samt föra en servicedialog med medborgare och företag. Medborgarnas och företagens synpunkter ska integreras i myndighetens verksamhetsutveckling och det ska finnas en intern funktion för synpunktshantering. Syftet med försöket är att pröva om serviceåtagande och servicedialog är ändamålsenliga instrument för att utveckla myndigheters service samt öka medborgares och företags insyn och delaktighet i förvaltningens arbete.

De deltagande myndigheterna har lämnat en utvärdering av sina försök till regeringen den 15 december 2002.

Försöksmyndigheterna i vår koncern har redovisat sin utvärdering av försöken till RSV. RSV har därefter i samråd med myndigheterna sammanfattat och dragit koncerngemensamma slutsatser av försöksverksamheten. RSV:s sammanfattande rapport (2002-12-11, dnr 1270-01/100) har behandlats av koncernledningen i december 2002 och därefter överlämnats till regeringen tillsammans med myndigheternas rapporter och serviceåtaganden.

## **2.9 Åtgärder för att stimulera och stödja en ökad dialog med medborgare och företag**

För att kunna utforma vår verksamhet på ett så bra sätt som möjligt ur ett medborgarperspektiv kommer vi i ökad utsträckning behöva konsultera medborgarna. Program Medborgarmötet har därför tagit initiativ till att ta fram en vägledning för medborgarkonsultationer. Vägledningen har utarbetats tillsammans med skatteavdelningen och exekutionsavdelningen vid RSV. Syftet har varit att tillhandahålla en enkel vägledning för personer inom skatte- och kronofogdemyndigheterna som i sitt arbete har anledning att ta reda på vad medborgare och företag tycker om verksamheten i allmänhet eller i någon specifik fråga.

Ett stort antal personer knutna till de olika delprojekten och aktiviteterna inom Medborgarmötet har genomgått utbildning i s.k. fokusgruppsundersökningar. Framförallt har sådan utbildning och därpå följande undersökningar genomförts inom ramen för försöksverksamheten med serviceåtagande och servicedialog, i försöksverksamheten med nya former för de personliga mötena samt i arbetet med inventering av kraven på ”det tekniska mötet”. En särskild utbildning genomfördes vidare i juni för två representanter vid varje skattemyndighet så att dessa kunde medverka i att ta fram medborgarkraven på skattemyndigheternas telefonservice.

För att få ytterligare en grund för att utveckla våra dialogformer har Program Medborgarmötet inventerat erfarenheter av s.k. medborgarråd både inom vår egen förvaltning och vid några andra myndigheter.

## **2.10 Försök med systematisk synpunktshantering**

I regeringsuppdraget att bedriva försöksverksamhet med serviceåtagande och servicedialog (som beskrivs ovan i avsnitt 2.8) ingår som ett särskilt moment att bedriva försök med systematisk synpunktshantering. Kronofogdemyndigheten i Göteborg och Skattemyndigheten i Malmö har därför inom ramen för denna försöksverksamhet båda genomfört ett begränsat försök med systematisk synpunktshantering.

Sedan april 2002 finns det vidare på försök en möjlighet för medborgare och företag att lämna synpunkter på vår verksamhet via RSV:s webbplats. En arbetsgrupp har regelbundet följt och analyserat dessa synpunkter. Synpunkterna har samlats upp och sorterats i en särskild databas: ”Synpunkter och tips.” Den huvudsakliga sorteringen har gjorts i förhållande till de fyra olika mötesformerna, dvs.

- det tekniska mötet
- telefonmötet
- det personliga mötet
- det skriftliga mötet

Förutom att löpande följa och analysera de synpunkter som kommit in har arbetsgruppen också följt upp hur en synpunktshantering via webbplatsen fungerat.

### **2.11 Information, samordning och förankring**

Program Medborgarmötet har löpande informerat och återkopplat till koncernledningen (RSV:s verksledning och samtliga regionchefer) i de frågor där programmet har tagit fram förslag eller underlag för beslut. Inför koncernledningsmöten har de centrala personalorganisationerna informerats i dessa ärenden. Vidare har särskilda personalföreträdare utsetts av ST-Skatt och ST-KFM som löpande följt vad som pågått inom programmet.

Medborgarmötet har lämnat två delrapporter med redogörelse för arbetets fortskridande (november 2001 och juli 2002).

Regionskattechefen vid Skattemyndigheten i Göteborg har vidare under våren 2002 samrått med högsta chefen och ledningsgruppen vid varje skattemyndighet inom ramen för arbetet med att ta fram en strategi för det personliga mötet. Avstämningar har vidare löpande skett med den grupp som arbetar med enmyndighetsfrågan för skatteförvaltningen.

För att sprida kunskap inom förvaltningen om Medborgarmötets arbete har ett antal artiklar i koncernens personaltidning (RSV-Info) redogjort för olika delprojekt och aktiviteter. Även RSV:s intranät har använts för information till samtliga anställda i koncernen.

### **2.12 Kontakter/samverkan med andra myndigheter**

Enligt Program Medborgarmötets direktiv ska former för dialog och samverkan med andra myndigheter utvecklas.

Samverkan har främst skett ute på de regionala myndigheter som medverkat i något av Medborgarmötets delprojekt. Det gäller bl.a. försöken med serviceåtagande och servicedialog samt försöken med nya former för personliga möten. På central nivå har viss samverkan skett med Tullverket, Riksförsäkringsverket och Arbetsmarknadsstyrelsen, bl.a. för att informera om Program Medborgarmötets arbete och ta del av de andra myndigheternas arbete med motsvarande frågor. Inom ramen för försöksverksamheten med serviceåtagande och servicedialog har Skattemyndigheten i Malmö och Kronofogdemyndigheten i Göteborg samverkat i nätverksform med exempelvis Länsstyrelsen, Försäkringskassan, Tullverket och Migrationsverket.

### 3 Resultat från de olika aktiviteterna

I kapitel 3 redovisas resultaten av arbetet och utredningarna som genomförts i de olika delprojekten och aktiviteterna. Kapitlet är framförallt avsett för dem som vill ta del av en djupare genomgång av resultaten. Rapporteringen baseras på underlagsmaterial eller särskilda rapporter från de olika delprojekten och aktiviteterna.

#### 3.1 Processgruppernas kartläggning av medborgarmöten inom skatteförvaltningen

Skatteförvaltningens processgrupper har genomfört kartläggningar av koncernens möten med medborgare och företag i varje produktionsprocess. Grupperna har i samband med kartläggningen även identifierat ett stort antal förbättringsområden.

Processgrupperna har utöver en kartläggning av möten i de olika processerna också lämnat svar på ett antal frågor från Medborgarmötet. Nedan redovisas frågorna och processgruppernas svar i sammanfattning.

Vilket eller vilka möten har den största förbättringspotentialen i den aktuella processen?

- våra blanketter (alltför krångliga)
- våra stora utskick t.ex. inför deklarationen (genererar många förfrågningar)
- dialogen i samband med skatteutredningar (svåra regelverk, kontaktvägarna)
- våra beslut (våra formuleringar och motiveringar)

Finns det något eller några möten i processen som är ”onödigt” krångliga eller som har ”onödigt” stor volym?

- telefonförfrågningar vid stora utskick och beslut
- personbevis och flyttningsanmälningar
- skatte- och avgiftsanmälningar för små nystartade företag
- avstämningen av kontrolluppgifter
- momsutredningar vid skattedeklaration för företag
- möten med invandrargrupper

Kan vi informera bort behovet av en del möten i processen?

- det finns behov av tydlig, förebyggande information som når fram!
- ett flertal förslag till förbättringar: extra information som går ut tillsammans med våra stora utskick, bättre självbetjäningstjänster, våra kontoutdrag och beslut, målgruppsanpassning, nya informationskanaler och samarbetspartners.

Kan en ändring i regelverket eller i våra system/rutiner minska antalet ärenden eller möten i processen?

- flera önskemål på regelförenklningar
- bättre beslutstexter
- behörighet för andra myndigheter att själva hämta uppgifter ur våra system (t.ex. personbevis)
- ökat ansvar för arbetsgivarna (svara för jämkningar, sanktionsavgifter vid felaktiga kontrolluppgifter)

Hur kan vi utveckla/underlätta de önskade mötena?

- öka vår materiella kompetens
- använda telefon oftare
- förbättra vår information (ett flertal förslag)
- förbättra vår kompetens att möta olika medborgargrupper (t.ex. invandrare)
- förbättra våra IT-system med fler självbetjäningstjänster för medborgare och företag och mer användarvänliga system för våra medarbetare
- utveckla vårt sätt att möta medborgare och företag (anpassning till olika behov/målgrupper och anpassning till situation)
- utse särskilda kontaktpersoner i vår organisation till vissa medborgare/företag

Ser man processgruppernas redovisningar med utgångspunkt från de olika mötestyperna kan följande lyftas fram.

Det tekniska mötet: Denna mötesform är inte den största i dag, men den växer hela tiden. Vi bör därför fortsätta att utveckla självbetjäningstjänster. Då får vi också tid över för de frågor som måste hanteras individuellt i personliga kontakter.

Telefonmötet: Vi skriver medan medborgare och företag ringer. Telefonkontakt tycks föredras av de flesta medborgare och företag. Det uppfattas som mer personligt och inte så dramatiskt som skrivelser.

Det personliga mötet: När det gäller det personliga mötet möts extremerna. Det personliga mötet måste alltid finnas för informationssvaga grupper och samtidigt för de mest kvalificerade kontakterna (större företag). Vi måste kunna svara upp mot båda behoven med deras vitt skilda krav på oss.

Det skriftliga mötet: Vi måste anpassa informationen till olika målgrupper och utveckla vår förmåga att i alla sammanhang skriva enkelt och tydligt. Vi måste motivera och formulera beslut m.m. med respekt för mottagaren. Vi behöver vidta särskilda åtgärder för att förbättra våra möten med olika invandrargrupper.

Andra förslag som tagits upp av processgrupperna är behovet av regelförenklningar för att undvika eller underlätta möten. Här är små företag en kritisk grupp men behovet av regelförenklningar har även kommit upp i

andra grupper. För att komma vidare med detta skulle man kunna tänka sig att processgrupperna ges i uppdrag att lämna förslag på förenklingar som på ett avgörande sätt skulle underlätta processen.

När det gäller våra möten med invandrare har man konstaterat behov av ett bättre stöd från myndigheterna. För att bättre kunna möta invandrare krävs mer informationsmaterial på flera språk. Det krävs också att vi vid rekryteringar satsar mer på att rekrytera personal med utländsk bakgrund. Tankar förs fram om att ett samarbete med Försäkringskassan och Migrationsverket skulle kunna byggas upp så att en invandrad familj får en följeslagare som hjälper till att lotsa dem genom hela processen. I dag saknas det en helhetssyn hos de olika inblandade myndigheterna.

När det gäller småföretag har det kommit upp tankar om att vi eventuellt som ett stöd till företagen skulle kunna tillhandahålla ett enkelt bokföringsprogram som är anpassat såväl till deras som till våra behov. Vid information och utbildning bör vi samarbeta med bransch- och invandrarorganisationer.

## **3.2 Det tekniska mötet**

### **3.2.1 Riksskatteverkets IT-strategi**

Riksskatteverkets **IT-strategiprojekt** lade våren 2002 fram ett förslag till verksamhets- och IT-strategi för koncernen för åren 2003-2007. En handlingsplan för genomförande av nyutveckling och uppdatering av IT-system togs fram i samband med strategiarbetet. Handlingsplanen uppdateras löpande. Beslut om strategin samt handlingsplan har tagits med den reservationen att tiden för genomförandet bör utsträckas till år 2009.

De IT-satsningar, som rör självbetjäningstjänster via RSV:s webbplats, som redan genomförts eller som planeras att genomföras under 2003 är främst

- e-SKD (elektronisk skattedeklaration för företag, driftsatt 2001)
- e-FD (elektronisk förenklad deklaration för privatpersoner, driftsatt i en första version 2002)
- möjlighet att gå in på skattekontot för dem som lämnar elektronisk skattedeklaration (driftsatt december 2002)
- gemensam deklaration för privatpersoner och näringsidkare (lämnas elektroniskt alt. via servicetelefon med pinkod, driftsätts 2003)
- e-SoA (elektronisk skatte- och avgiftsanmälan för nystartade företag, vidareutveckling och utredning kring gränssnitt 2003)

Vidare pågår utveckling av ett nytt datastöd för folkbokföringen (FOLKE). I projektet planeras bl.a. följande tjänster

- flyttningsanmälan via webbplatsen
- möjlighet att hämta personbevis via webbplatsen

I syfte att ta fram ytterligare underlag för att bedöma kraven på det tekniska mötet, har utredningsarbetet inom Medborgarmötets ram skett utifrån två olika perspektiv, dels **verksamhetsperspektivet** och dels **medborgarperspektivet**.

### 3.2.2 Verksamhetsperspektivet

I verksamhetsperspektivet har utredningsarbetet riktats in på att identifiera de verksamhetsområden/-processer där organisationen hanterar stora volymer av förhållandevis enkla ärenden. Tanken har varit att försöka identifiera moment i olika verksamhetsprocesser där en övergång till eller förbättring av tekniklösningar kan avlasta organisationen arbetsuppgifter eller arbetsmoment som binder upp våra resurser på ett sätt som vi upplever som ineffektivt och som även kan åsamka medborgarna en sämre kvalitet i handläggningen.

Som ett led i denna del av utredningen genomfördes en undersökning hos Skattemyndigheten i Stockholm av vilka slags ärenden eller arbetsmoment som faller in inom beskrivningen ”verksamhetsområden/-processer som hanterar stora volymer av förhållandevis enkla ärenden”. Undersökningen påvisade följande:

De allra vanligaste **blanketterna** som lämnas ut är

- flyttningsanmälan
- jämkning
- SoA (Skatte- och Avgiftsanmälan för nystartade företag)
- namnändring
- hinderprövning
- deklarationsblanketter (i deklarationstider)

De vanligaste ärendena vid **Expeditionen** är

- jämkningar (vill ha jämningsbeslutet i handen)
- SoA (vill ha hjälp med att fylla i)
- frågor om deklarationen (i deklarationstider)
- frågor om omprövning (efter deklaration och skattebesked)
- frågor om skattekontot

De vanligaste frågorna via telefon till **Upplysningen** är

- frågor kring slutskattebeskedet
- begäran om kopia av kontoutdraget
- hur är det aktuella saldot på kontot

### 3.2.3 Medborgarperspektivet

I medborgarperspektivet har en inventering gjorts av befintliga medborgarundersökningar för att bedöma vilken kunskap som redan finns om medborgarnas krav och behov vad gäller skatteförvaltningens IT-system.



Utifrån tidigare enkätundersökningar och statistik från hemsida och telefonpaneler har följande målgrupper bedömts ha ett särskilt behov av vidareutveckling av våra IT-tjänster för att lättare kunna använda dem: ungdomar, invandrare, seniorer (55+), företagare med invandrarbakgrund och personer med funktionshinder. Arbetet med att undersöka kraven på utveckling av våra IT-system har därför inriktats mot dessa grupper. I inventeringen har kontakter tagits med olika typer av organisationer som kan tänkas ha kännedom om dessa krav och behov. Resultatet av denna inventering visade att bland de grupper som identifierats var det bara de funktionshindrade som hade dokumenterade krav på vår hemsida.

Undersökningen av de olika målgruppernas behov har genomförts i form av gruppintervjuer, s.k. fokusgrupper. I det följande redovisas de viktigaste synpunkterna som framförts vid de olika fokusgruppsundersökningarna.

### Funktionshindrade

För gruppen funktionshindrade har inte någon fokusgruppsundersökning genomförts. Kraven och behoven hos denna målgrupp kunde inhämtas dels genom att besöka företaget Funka Nu (=ett företag som specialiserat sig på att anpassa webbplatser så att funktionshindrade ska kunna nyttja informationen och servicen), dels genom kontakt med Förbundet Funktionshindrade med läs- och skrivsvårigheter.

För att en webbplats ska kunna användas även av funktionshindrade är det viktigt att den tekniska arkitekturen ger möjlighet att använda olika hjälpande funktioner. Sådana funktioner kan handla om att texten på webbplatsen ska kunna förstöras eller att informationen ska kunna läsas upp (avlyssnas).

### Företagare med invandrarbakgrund

Gruppen företagare med invandrarbakgrund vill framförallt kunna hämta och lämna information elektroniskt. Man vill exempelvis kunna hämta en blankett, fylla i den, sända in den elektroniskt och sedan få ett kvitto tillbaka som bekräftelse på vilken redovisning som kommit in till myndigheten.

Vidare vill gruppen ha tillgång till sitt eget kontoutdrag via webbplatsen samt möjligheter att söka information om andra företag. Som komplement till kraven på de tekniska systemen önskar sig gruppen även möjligheter att nå fram till en personlig kontakt via webbplatsen.

### Ungdomar

Gruppen ungdomar är mer erfaren att söka information via Internet än många andra grupper. Detta leder till att önskemålen från denna grupp uttrycks i ord och termer som är vanliga i systemutvecklingssammanhang.

Det viktigaste önskemålet är att det ska finnas ett interaktivt ifyllnadsstöd i direkt anslutning till det formulär som fylls i. På webbplatsen måste det

också finnas en bra sökmotor. Det är viktigt att sidan är lättnavigerad och översiktlig. Det är viktigt att man når den information man vill ha med få steg. Det är vidare viktigt att textavsnitten börjar med en sammanfattning och att det sen finns möjlighet till ”Läs vidare”.

### Invandrare

I gruppen invandrare framkommer att myndigheters information kan ha svårt att nå fram till mottagarna, att det är svårt att skilja på olika myndigheters ansvarsområden och vidare att det borde finnas information på flera språk. Det har också kommit fram att hjälpen med ifyllnadsstöd till deklarationen eller andra formulär borde finnas på flera språk.

De tjänster som är efterfrågade står i relation till de ärenden som är mest vanliga i gruppen. Därför är det t.ex. viktigt att kunna beställa personbevis.

I gruppen efterfrågas vidare möjligheter till stöd och dialog med en tjänsteman. Man vill att det ska finnas direkttelefonnummer (helst ett 020-nummer) om man vill ställa frågor.

### Seniorer

I gruppen seniorer var den viktigaste synpunkten att webbplatsen ska vara lättnavigerad. Nästa viktiga synpunkt var att det på webbplatsen ska finnas möjlighet att göra en provdeklaration (innan ”den riktiga” ska lämnas in) och att skatteuträkningsprogrammet är tillgängligt före det datum i februari då den egna fyllnadsinbetalningen ska göras. En annan viktig synpunkt var att det ska gå lätt att ändra/justera de uppgifter man skickat in.

## **3.3 Telefonmötet**

### **3.3.1 Telefonservicens uppbyggnad under 2002**

Successivt och med början under år 2001 har regionala telefonpaneler (skatteupplysningar) inrättats. För närvarande finns 12 skatteupplysningspaneler. I alla regioner finns en panel utom i Skåne där det finns tre paneler. En panel kan vara bemannad med personal på en eller flera orter. Skattemyndigheten i Västerås har t.ex. all personal i Nyköping medan Skattemyndigheten i Luleå inte har någon fast organisation. Där deltar personal från de olika kontoren enligt schema.

Samtal till en panel kan styras om till en eller flera andra paneler inom den dataserver som panelen är ansluten till. Omstyrningen sker manuellt på RSV-IT. De olika panelerna är sedan våren 2002 fördelade på tre olika dataservrar enligt nedan.

I	II	III
Malmö	Östersund	Stockholm
Kristianstad	Örebro	Västra Götal.
Helsingborg	Västerås	
Gävle	Luleå	
Linköping		
Växjö		

Telefonpanelerna i Stockholm och Västra Götaland har ett schema för att ta varandras samtal efter 16.30 och även vissa förmiddagar. Detta gör det möjligt att hålla möten och utbildningar och man hjälps åt med bemanningen under sen eftermiddag när trafiken minskar. Även de övriga panelerna styr om sina samtal vid behov. Det kan vara hela dagar, som vid verksamhetsplanering eller andra gemensamma aktiviteter, eller någon timme för möten eller liknande.

Den som ringer till skattemyndigheternas telefonpaneler, använder ett för hela landet gemensamt telefonnummer: 0771-567 567. Samtalet styrs till en regional telefonpanel genom "avkänning" av vilket riktnummerområde den uppringande tillhör. Den uppringande väljer sedan vilken slags kompetens man vill komma i kontakt med, via ett knappval (talsvar). I talsvaret finns möjlighet till fyra val. För närvarande är valen **1**. Frågor om folkbokföring eller adress, **2**. Skattefrågor som avser privatpersoner, **3**. Skattefrågor som avser företag, **4**. Frågor om allmänna fastighetstaxeringen. Menyerna på andra språk än svenska har inte använts hittills.

Öppettiderna är 08.00 – 16.00 utom för panelerna i Stockholm och Västra Götaland som har öppet 08.00 – 18.00 måndag t.o.m. torsdag och 08.00 – 16.00 på fredagar. I samband med deklarationsinlämningen 2002 förlängdes öppettiderna de två sista veckorna till kl. 20.00. Då samarbetade myndigheterna med bemanning av panelerna för personbeskattningsfrågor efter klockan 16.00.

### **3.3.2 Hur ser medborgarnas och företagens krav och behov ut?**

I syfte att ta fram medborgares och företags krav och behov när det gäller skattemyndigheternas telefonservice har olika medborgarundersökningar genomförts.

För att få ett första underlag för att fastställa servicenivåer och öppettider för skattemyndigheterna genomförde en utomstående konsult i augusti 2001 en telefonenkät bland allmänheten och små företag. Den första frågan som ställdes i undersökningen var: På vilket sätt föredrar du att kontakta skattemyndigheten när du har en fråga eller ett ärende?

Resultatet blev följande:

	Allmänheten	Småföretagare
Per telefon	68 %	70 %
Via Internet	12 %	18 %
Personligt besök	15 %	3 %
Via brev	4 %	6 %

Den andra frågan som ställdes gällde vilken tidpunkt som passar bäst att ringa. Resultatet blev följande:

	Allmänheten	Småföretagare
Kl. 08.00-16.00	57 %	77 %
Kl. 16.00-18.00	13 %	6 %
Kl. 18.00-20.00	13 %	5 %
Kl. 20.00-22.00	3 %	1 %

I skattemyndigheternas telefonpaneler ställdes samtidigt frågor om när medborgarna vill kunna ringa till skattemyndigheterna. Här fördelades resultatet på dem som ställt *folkbokförings- och personbeskattningsfrågor* respektive *företagsbeskattningsfrågor* enligt följande:

	Folkbokföring och personbeskattning	Företagsbeskattning
Kl. 08.00-16.00	63 %	74 %
Kl. 16.00-18.00	14 %	8 %
Kl. 18.00-20.00	13 %	8 %

NUTEK/Företagarguiden presenterade våren 2002 resultatet av en undersökning av hur småföretagarna upplever sina kontakter med myndigheter. Det som framkom var bl.a. att personlig kontakt via telefon är dominerande för småföretagarna och används vid 83 % av kontakterna i dag. På frågan vilken kanal för kontakter tror du skulle fungera bäst för dig svarade 67 % telefon. Företagarna vill framförallt förenkla kontakten med myndigheterna så att det ska bli lättare att nå rätt person, förbättra tillgängligheten, ha snabbare handläggningstider och kortare telefonköer.

I syfte att ytterligare fördjupa kunskaperna om medborgares och företags krav och behov vad gäller vår telefoni har fokusgruppsundersökningar genomförts vid et par skattemyndigheter.

Vid Skattemyndigheten i Malmö genomfördes en fokusgruppsundersökning med små och medelstora företag. De flesta kontakterna mellan företagen och myndigheten sker per telefon. Viktigast för företagen är:

- högst fem minuters väntetid
- inte för många förval i talsvaret
- det är bra med viss lokalkännedom

Skattemyndigheten i Göteborg har genomfört fokusgruppsundersökningar med invandrare för att ta fram deras syn på mötet via telefon. Där framkom att de viktigaste kraven på en väl fungerande telefonservice är:

- det är lätt att hitta telefonnumret till skattemyndigheten
- skattemyndigheten ger ett vänligt bemötande
- skattemyndigheten har tålamod med dem som inte pratar svenska så bra
- det går att välja språk via telefonens knappval

### **3.3.3 Hittillsvarande erfarenheter av dagens telefonservice**

#### Samtalsvolymer

Det totala antalet samtal till skatteupplysningarna bedöms uppgå till cirka 5 miljoner på ett år. Av dessa besvaras cirka 73 %, dvs. 3,6 miljoner samtal. Andelen besvarade samtal över tiden varierar beroende på anstormning och bemanning, men även tekniska störningar påverkar.

#### Servicenivå

Under 2002 års utökade telefonservice inför deklarationsinlämningen var målet att 90 % av dem som ringde, skulle ha fått kontakt med en handläggare inom fem minuter. Detta mål uppfylldes endast i vissa fall. Orsaken var till stor del de tekniska problem som förekom. Under resten av året har servicenivån varit varierande, också det till en del beroende på tekniska problem. Störst andel samtal som ”förlorats” har upplysningen i Stockholm.

För tiden 1 oktober till och med 8 november 2002 finns sammanställning av samtalsstatistiken i nedanstående tabell:

Ort	Besvarade	Tappade	Övergivna	Spärrton	Totalt antal samtal	Servicenivå totalt
Gävle	31 044	222	3 164	2 342	36 772	76 %
Göteborg	49 345	1 126	5 541	2 246	58 258	69 %
Hälsingborg	20 528	164	1 428	2 127	24 247	78 %
Kristianstad	15 051	753	1 166	399	17 369	81 %
Linköping	46 496	3 210	3 174	2 850	55 730	81 %
Luleå	30 060	2 957	5 029	255	38 301	67 %
Malmö	41 986	1 583	2 286	709	46 564	86 %
Stockholm	131 734	5 728	27 635	55 832	220 929	46 %
Uddevalla	50 064	887	5 711	6 133	62 795	72 %
Västerås	41 311	4 650	7 322	6 582	59 865	55 %
Växjö	48 609	655	4 647	8 475	62 386	72 %
Örebro	34 175	2 844	2 812	829	40 660	78 %
Östersund	25 837	1 427	1 353	62	28 679	87 %
<b>Summa</b>	<b>566 240</b>	<b>26 206</b>	<b>71 268</b>	<b>88 841</b>	<b>752 555</b>	<b>66 %</b>

#### Kommentarer till tabellen

- Besvarade = antal samtal som besvarats av handläggare
- Tappade = antal samtal som avslutas p.g.a. tekniska problem eller att telefonen är vidarekopplad
- Övergivna = antal samtal där den uppringande avbrutit samtalet innan han/hon fått kontakt med en handläggare
- Spärrton = antal samtal som inte kunnat kopplas fram eftersom alla linjer i talsvaret varit upptagna
- Totalt antal samtal = summan av besvarade, tappade, övergivna och spärrton
- Servicenivå totalt = andel av totala antalet samtal där de som ringer har fått kontakt med en handläggare inom fem minuter

Statistiken omfattar en period när trafiken var högre än normalt. Under den perioden uppnådde hälften av panelerna servicenivån att minst 75 % av dem som ringer ska ha fått kontakt med en handläggare inom fem minuter. Stockholm och Västerås hade lägsta resultaten. Antal handläggare är där för få och en utökning kommer att ske i båda dessa paneler. Stockholm svarade för 23 % av totala antalet besvarade och 29 % av det totala antalet samtal.

#### Samordning och styrning

Varje regional skattemyndighet styr sin/sina paneler och planerar för bemanningen inom sin region. Viss samordning har förekommit i beredningsgruppen, t.ex. när det gäller att bestämma fraser i talsvaret.

Samplanering har skett inför och under den tid som samarbete pågått. De tre samverkansområdena har bl.a. planerat hur samverkan skulle organiseras, bemanning i panelerna, m.m., inför den utökade telefonservicen under våren 2002. Under planeringen säkerställdes att vissa paneler kunde vara helt lediga vissa kvällar, vilket upplevdes som mycket positivt.

Samarbetet rapporteras ha fungerat utmärkt. Problemen med tekniken och kapacitetsbristen förefaller inte ha påverkat samarbetet mellan regionerna. Tvärtom upplevdes det som positivt och stimulerande att ha kontakter över regiongränserna. Samtliga rapporter pekar på att man vill fortsätta och gå vidare vad gäller samverkan mellan regionerna i takt med att frågor om behörigheter och teknik löses.

### Tekniken

Installationerna av tekniken vid skattemyndigheterna fördröjdes något i förhållande till de ursprungliga planerna, men i slutet av januari 2002 var samtliga installerade och bemannade.

Antalet samtal till panelerna ökade successivt under våren och trafiken var mycket intensiv inför den förenklade deklarationen. Problemen med tekniken ledde till att samtal inte kunde kopplas fram, att samtal bröts, överbelastning av linjer och datasystem m.m. Många av de tekniska problem som uppstod har successivt åtgärdats. Inför nästa högtrafikperiod våren 2003 kommer en riskanalys att genomföras och utifrån analysen kommer eventuella brister att åtgärdas.

## **3.4 Det personliga mötet**

Utredningsarbetet och försöksverksamheten avseende de personliga mötena som bedrivits av Skattemyndigheten i Göteborg har haft två huvudsakliga syften:

- att kartlägga och samla information om medborgarnas och företagens krav och behov vid kontakterna med skattemyndigheten
- att utveckla och förbättra de personliga kontakterna med medborgare och företag

### **3.4.1 Kartläggning av medborgarnas och företagens krav och behov**

Kartläggningen av medborgarnas och företagens krav och behov har bedrivits genom ett flertal kvalitativa och kvantitativa medborgarundersökningar. De kvalitativa undersökningarna har genomförts i form av fokusgrupper och djupintervjuer. De kvantitativa har genomförts i form av besöksstatistik och enkäter. Stor vikt har lagts vid de kvalitativa undersökningarna. Bakgrunden till detta är att finna en djupare förståelse för

medborgarnas och företagarnas behov av det personliga mötet och kontakterna med skattemyndigheten.

Kartläggningsverksamheten har även fångat upp synpunkter på de andra formerna för möten, dvs. via Internet, telefon eller brev.

En viktig utgångspunkt för arbetet med att utveckla/förbättra de personliga mötena har varit att ta reda på vilka grupper av medborgare och företag som föredrar det personliga mötet. Av den telefonenkät bland allmänhet och små företag som genomfördes i augusti 2001 för att få ett första underlag för att fastställa servicenivåer och öppettider för skattemyndigheterna (jfr avsnitt 3.3.2) framgår att det är 15 % av allmänheten och 3 % av företagen som föredrar ett personligt möte. Genom besöksstatistik vid expeditioner kan slutsatsen dras att det företrädesvis är vissa grupper i samhället som behöver närhet till service och personliga kontakter. Till dessa grupper har räknats invandrare, pensionärer, ungdomar, småföretagare och nya företagare. Fokusgruppsundersökningar har därför genomförts med företrädare för dessa grupper.

Resultatet av undersökningarna visar att de grupper som undersökts främst värdesätter det personliga mötet genom att det ökar den ömsesidiga förståelsen vid kommunikation. Det upplevs inte lika dramatiskt som t.ex. ett brev och det ger möjlighet till en dialog. Språkliga, kulturella eller andra hinder övervinns lättare vid en personlig kontakt.

Resultatet visar vidare att medborgarnas och företagarnas krav på kontakterna med skattemyndigheten kan delas in i fyra dimensioner. Det som är viktigast i kartläggningen kommer först, det minst viktiga sist:

➤ **Hur** - formen för mötet och vårt förhållningssätt

Vilka attityder och vilket bemötande vi visar upp i mötet med den enskilde är centralt för att mötet ska upplevas som meningsfullt. Vikten av ett bra bemötande - såväl vad avser kommunikation som kompetens - är det som betonas tydligast i de gjorda undersökningarna.

➤ **Vad** - kompetens och kunskap

Vi förväntas ha kompetensen inom de sakområden vi verkar, medborgarna vill att vi erbjuder vår kompetens så att den enskilde kan tillvarata sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter på ett effektivt sätt.

➤ **När** - vid vilka tider behöver vi vara nåbara

Vi bör vara nåbara på tider som passar medborgarnas krav och behov. Viktigare än att vi har utökade öppettider är att vi verkligen är tillgängliga på ordinarie öppettider. Öppettiderna på olika orter och kontor kan anpassas efter de lokala behoven.



➤ **Var** - på vilka platser ska vi finnas

De fysiska avstånden minskar i betydelse för de stora grupperna. Genom informationsteknologin, IT, kan kontakter etableras och arbetsuppgifter utföras utan större begränsningar i tid och rum. Smala arbetsuppgifter kan koncentreras. Å andra sidan är närheten och de geografiska avstånden viktiga för vissa grupper, t.ex. äldre och invandrare.

Utöver dessa dimensioner finns det generella krav på rättvisa, rättssäkerhet och etik.

### 3.4.2 Försöksverksamhet med olika former för personliga möten

I den andra delen av denna försöksverksamhet har konkreta försök med nya former för de personliga mötena genomförts.

Försöksverksamheten har bl.a. omfattat:

- samverkan med andra myndigheter
- särskild satsning på mötet med invandrare
- etablering på nya orter
- färrexpeditioner, dvs. möten på distans med ljud, bild och möjligheter till scanning, på små orter med få besökare
- tillfälliga mötesplatser
- anpassade öppettider
- koncentration av arbetsuppgifter

Den utvärdering av försöksverksamheten som gjorts visar sammanfattningsvis på följande erfarenheter och effekter:

- Invandrare värderar i hög grad det personliga mötet med skattemyndigheten.
- Samverkan och samlokalisering med andra myndigheter upplevs som positivt av såväl medborgarna som de samverkande myndigheterna och vår egen personal.
- Det tar tid att bygga upp ett klimat för samverkan och eventuell samlokalisering med andra myndigheter.
- Medborgartjänst/servicekontor ger möjlighet för skattemyndigheten att erbjuda personliga kontakter och ett flexibelt behovsanpassat arbetsätt.
- Framgången för och behovet av färrexpeditioner bör utvärderas i fortsatta försök.

### 3.5 Det skriftliga mötet

Regeringen skriver i sin redogörelse till riksdagen om utvecklingen av förvaltningspolitiken (Skr. 2000/01:151) att språket är myndigheternas viktigaste arbetsredskap. För att få underlag för vilka fortsatta insatser som

kan behövas för att främja ett begripligt språk i myndigheters texter m.m., har Statskontoret på regeringens uppdrag utvärderat begripligheten i myndighetstexter. Statskontoret redovisade sina iakttagelser, analys och förslag i en rapport till regeringen i september/oktober 2001.

I rapporten anför Statskontoret att ett begripligt myndighetsspråk är en förutsättning för en förvaltning som vill nå, och behålla, medborgarnas förtroende. Tre för myndigheterna centrala texttyper testades inom ramen för uppdraget: broschyrer, förvaltningsbeslut och rapporter. Överlag anser Statskontoret att språkvårdsarbetet bör inriktas på bättre mottagaranpassning i texterna.

I Statskontorets granskning användes underlag från olika myndigheter och från RSV ingick rapporten Kronofogdemyndigheternas handläggning av skuldsaneringsärenden. Ändrade rutiner (RSV Rapport 2000:11). Rapporten kritiseras av bedömarna i granskningen för att vara byråkratisk och formell. Det man är kritisk mot är kanslisvenskan och det juridiska fackspråket. Textens innehåll bedöms som abstrakt, dess attityd till mottagaren som formell och rapporten som helhet skattas som den mest svårlästa av tre granskade rapporter.

Statskontoret föreslår i sin rapport till regeringen att ett gemensamt diagnosinstrument för bedömning av begriplighet i myndighetstexter används. Ett sådant instrument har tagits fram och finns på Klarspråksgruppens webbplats. Diagnosinstrumentet är inte utformat för expertbedömning utan frågorna är formulerade så att myndighetsskribenter själva ska kunna använda testet.

RSV har i en riksomfattande undersökning vintern 2001 följt upp skattemyndigheternas sätt att kommunicera med allmänheten. I undersökningen svarar endast ca 30 % att skattemyndigheterna använder ett enkelt och begripligt skriftspråk. På det hela taget anser knappt fyra av tio att det är lätt att kommunicera med skattemyndigheterna. De lite äldre (65-74 år) är något mer positiva, medan de som varit i kontakt med en skattemyndighet minst sex gånger är extra kritiska.

Att vårt språk och vår skriftliga information är mycket viktig, bekräftas av de medborgarundersökningar som genomförts i Västra Götaland i samband med försöken med nya former för de personliga mötena. I de fokusgruppsundersökningar som genomförts bland olika grupper av medborgare framkommer bl.a. följande:

*Pensionärerna:* Det är viktigt att skattemyndigheten har ett begripligt språk i broschyrer och anvisningar.

*Ungdomarna:* Det är viktigt att språket är enkelt och tydligt.

*Invandrarna:* Det är viktigt att det finns information på olika språk, att skattemyndigheten har informationsträffar ofta och att man lämnar bra information till nya invandrare.

### 3.6 Kontrollmötet

Den projektgrupp vid Skattemyndigheten i Göteborg som arbetat med kontrollmötet har med utgångspunkt i redan gjorda undersökningar inom skatteförvaltningen som rör vår kontrollerande verksamhet tagit fram frågor som är intressanta att belysa utifrån ett medborgarperspektiv. Frågorna överlämnades sedan till ett fristående undersökningsföretag som underlag för planering av en undersökning bland **små och medelstora företag** som nyligen varit utsatta för kontroll avseende inkomstskatt, mervärdesskatt och sociala avgifter. I 90 % av de undersökta företagen hade kontrollen utförts som s.k. **skrivbordsgranskning** och i 10 % som revision.

Undersökningsföretaget genomförde först 12 djupintervjuer med företag som slumpmässigt valts ut av projektgruppen bland de berörda företagen. Djupintervjuerna genomfördes med en särskild undersökningsmetod som lyfter fram hur de som blivit kontrollerade upplever mötet samt vilka faktorer som påverkar upplevelsen.

I ett andra steg och med resultatet av djupintervjuerna som grund, formulerade sedan undersökningsföretaget ett antal frågor i samråd med projektgruppen. Dessa frågor sammanställdes till en telefonenkät. Telefonenkäten genomfördes med 100 kontrollerade företag och innehöll frågor om

- inställning till skattesystemet,
- förutsättningarna för företagare att göra rätt för sig,
- bedömning av skattemyndighetens information, kommunikation, bemötande, tillgänglighet, snabbhet, sakkunskap och arbetssätt i samband med kontrollåtgärden.

Studien fokuserade på hur företagaren upplevt kontrollmötet, som skett genom brev, e-post, telefonsamtal eller personligt besök, alternativt genom en kombination av kontaktformer. Undersökningen har gett information om företagarens syn på kontrollmötet som helhet, men belyser inte skillnader beroende på kontrollform, kontaktsätt, storlek på kontor eller andra parametrar.

Studien har resulterat i en lista med upplevelser av mötet och faktorer som har betydelse för **hur** mötet uppfattas. Utifrån detta har beskrivningar av tre typer av upplevelser av mötet utformats. Dessa är

- det ordningsamma mötet
- det hjälpande mötet
- det formalistiska mötet

Det **ordningsamma** mötet kan beskrivas enligt följande.

<u>Uppfattas som</u>	<u>Ger en känsla av</u>	<u>SKM:s representant är</u>
korrekt	avvaktan	slätstruken/grå/diskret
ordningsamt	neutralitet	objektiv
sakligt	frågan/undran	tar inga risker

Det **hjälpande** mötet kan karakteriseras på följande sätt.

<u>Uppfattas som</u>	<u>Ger en känsla av</u>	<u>SKM:s representant är</u>
intressant	nyfikenhet	samarbetsvillig
serviceinriktat	ömsesidighet	informerande
förstående	förståelse	trevlig

Det **formalistiska** mötet kan beskrivas enligt följande.

<u>Uppfattas som</u>	<u>Ger en känsla av</u>	<u>SKM:s representant är</u>
opersonligt	otrygghet	extremt noggrann/petig
trångsint	obehag	känslolös/arrogant
formalistiskt	anklagelse	opåverkbar

Huvudstudien visade att upplevelsen av skattemyndighetens kontrollverksamhet är övervägande positiv. 57 % instämmer i att mötet totalt sett var positivt. Huvuddelen, 82 %, av de kontrollerade upplever mötet som ordningsamt, 35 % ser mötet som hjälpande och 27 % ser mötet som formalistiskt. Ett och samma möte kan uppfattas på flera sätt, t.ex. både hjälpande och ordningsamt.

Vad gäller upplevelsen av skattemyndighetens representant vid kontrollmötet anser flertalet (ca 70 % eller fler) att tjänstemannen varit objektiv och samarbetsvillig samt att ett enkelt språk använts och att konkreta frågor ställts. Samtliga dessa egenskaper/arbetsätt bedöms vara positiva eller mycket positiva av företagarna. En majoritet (mer än 50 %) anser också att tjänstemannen varit trevlig och informerande, men även extremt noggrann. Sistnämnda upplevelse bedöms vara varken positiv eller negativ. Vad avser negativa upplevelser av tjänstemannen har bara en minoritet upplevt detta vid kontrollmötet. Det handlar om att tjänstemannen har upplevts vara opåverkbar (38 %), slätstruken (23 %) eller arrogant (9 %).

Vid studien ställdes även frågan om skattemyndighetens representant fått företagaren att förstå varför företaget kontrollerades. Detta besvarades jakande av 62 %.

I den kvalitativa förstudien framkom en rad önskemål om förändringar och förbättringar. De tre punkter som flest deltagare i förstudien talade om är följande:

- Skattemyndigheten bör lära sig mer om de företag de besöker.
- Det är önskvärt med en kontaktperson som gör att den enskilde företagaren slipper ringa runt och tala med olika personer.
- Språket bör lättas upp så att det blir mindre formellt.

Program Medborgarmötet har i andra undersökningar sett en klar tendens att telefonkontakt är den form som föredras av de flesta. Resultatet av huvudstudien om kontrollverksamheten visar dock en annan bild av hur man vill bli kontaktad enligt följande:

- |                    |      |
|--------------------|------|
| • per brev         | 78 % |
| • per telefon      | 45 % |
| • per e-post       | 37 % |
| • personligt besök | 18 % |

### 3.7 Försöken med serviceåtaganden och servicedialog

Mot bakgrund av de försök med serviceåtagande och servicedialog som bedrivits vid Skattemyndigheten i Malmö och Kronofogdemyndigheten i Göteborg har RSV dragit följande slutsatser av myndigheternas utvärdering.

- Det är dialogen med medborgare och företag som har haft den största effekten när det gäller att få ett mer kundorienterat synsätt i organisationen.
- Dialogen medverkar till medborgarnas/företagens delaktighet och därmed ett ökat förtroende för myndighetens verksamhet.
- Det är viktigt att arbetet med medborgardialogen och serviceåtagandet utgår från medarbetare i främsta linjen. Ledningens engagemang är avgörande för resultaten.
- Erfarenheterna från försöksmyndigheterna tyder på att serviceåtagandet har fått en starkt styrande effekt internt. Vilken effekt det har bland medborgare och företag har inte kunnat säkerställas.
- Tiden har varit för kort för att möjliggöra helt säkra slutsatser av försöken med systematisk synpunktshantering.
- Det tar tid att skapa en medveten kundorientering, en systematisk medborgardialog och ett serviceåtagande samt fungerande kopplingar till en systematisk verksamhetsutveckling.
- Samverkan med andra myndigheter är värdefull.

RSV anser att det för närvarande inte finns underlag för ett generellt ställningstagande till att ett serviceåtagande är den bästa formen för att ge medborgarna insyn i och inflytande på verksamheten. Nytt- och kostnadsaspekterna är inte tillräckligt analyserade. Att låsa sig vid formen serviceåtagande innebär också en risk för att organisationen mer blir inriktad på att ta fram ett dokument än att i grunden pröva arbets- och förhållningssätt från ett medborgarperspektiv.

Erfarenheterna och slutsatserna från den bedrivna försöksverksamheten har redovisats till regeringen som underlag för regeringens fortsatta överväganden i frågan om servicedialog och serviceåtaganden är ändamålsenliga instrument för att öka medborgarnas insyn i och påverkan på myndigheternas verksamhet. Samtidigt ligger erfarenheterna i försöksverksamheten till grund för ett ställningstagande om och hur RSV-koncernen ska fortsätta att utveckla formerna för servicedialog och serviceåtaganden. Erfarenheterna är i huvudsak goda, vilket leder till slutsatsen att vi bör fortsätta. Försöksverksamheten har av naturliga skäl varit snävt avgränsad, och i det fortsatta arbetet är det därför viktigt att samtliga regionmyndigheter engageras och att arbetet samordnas med våra gemensamma styrdokument. Viktiga komponenter i det fortsatta arbetet inom RSV-koncernen är därför att

- fastställa hur en koppling till koncernplanearbetet och verksamhetsutvecklingen ska åstadkommas,
- framtida serviceåtaganden har stämts av i koncernledningen (alt. med processgrupperna) så att vi kan säkerställa att de motsvarar en enhetlig servicenivå i hela landet,
- vi vidareutvecklar dialogen och metoderna för att utvärdera vår service i ett medborgarperspektiv, inkl. rutiner och system för systematisk synpunktshantering,
- vi säkerställer personalens delaktighet vid framtagande av våra serviceåtaganden,
- vi överväger målgruppsanpassning av serviceåtaganden samt att
- ett första steg mot gemensamma serviceåtaganden tas i arbetet med verksamhetsplaneringen inför år 2004.

### **3.8 Medborgarråd**

Ett av de inriktningsmål som anges i direktiven för Program Medborgarmötet är att etablera former för kontinuerlig dialog med företrädare för medborgare och företag om utformningen av vår verksamhet och att systematiskt utnyttja informationen i verksamhetsutvecklingen. Enligt direktiven är också en av aktiviteterna i programmet att inrätta en eller flera medborgarpaneler.

Detta har emellertid inte kommit att genomföras inom ramen för Medborgarmötets arbete. I det följande redogörs dock för metoden som bedöms kunna vara ett bra och viktigt komplement till andra metoder för konsultation. Vidare redovisas erfarenheter av denna konsultationsform både från vår egen förvaltning och från några andra myndigheter.

Medborgarråd, brukarråd eller samverkansgrupper är en konsultationsform där medborgarna ges ett mer direkt inflytande över vad vi ska företa oss och hur det ska gå till. Fortsättningsvis används begreppet medborgarråd och med detta avses ett permanent forum med representanter för medborgare/företag eller speciella grupper av medborgare/företag.

Syftet med ett medborgarråd är att få in synpunkter på och föra en dialog om vår verksamhet och verksamhetsutveckling så att den bättre kan anpassas till medborgarnas behov och önskemål. Ett medborgarråd kan även vara ett forum där vi kan testa idéer vi själva har om olika utvecklingsinsatser. Avsikten är i båda fallen att få en högre kvalitet i verksamheten. Syftet kan också vara att genom medborgarinflytande i ett råd skapa ökad legitimitet för verksamheten. Det finns även ett demokratiargument genom att ett medborgarråd kan vara ett sätt att ge insyn och möjligheter till påverkan och därigenom öka medborgarnas engagemang och delaktighet i olika samhällsfunktioner.

Till medborgarrådet inbjuds intressentgrupper (företagare, medborgare eller grupperingar av dessa) att representera sitt område i utvecklingsarbetet tillsammans med myndigheten. Formerna för kontakt, resultatrapportering och återkoppling kan variera något men i huvudsak ska rådets åsikter kring specifika frågor avseende verksamheten sammanställas i någon form av rapport som de myndighetsansvariga får ta ställning till.

Det finns inte särskilt många exempel på medborgarråd i den statliga verksamheten och därmed inte heller så många konkreta erfarenheter från användningen av medborgarråd. Det tycks vara ett vanligare fenomen på kommunal nivå bl.a. inom skolväsendet. Inom vår egen förvaltning har Skattemyndigheten i Luleå och Skattemyndigheten i Växjö inrättat medborgarråd. Utanför vår förvaltning finns exempel på Tullverket och Försäkringskassan i Västra Götaland.

Vid Skattemyndigheten i Luleå finns tre råd, nämligen ett i Umeå för privatpersoner, ett i Skellefteå för små och medelstora företag och ett i Luleå för stora företag. Medborgarråden knyts till det skattekontor som finns på respektive ort och deltagarna får en möjlighet att lämna synpunkter direkt till myndighetens ledning. Medborgarrådet för små och medelstora företag i Skellefteå kom igång först och har haft två möten. I rådet har man bl.a. diskuterat tillgängligheten och den nya deklARATIONEN och myndigheten har fått synpunkter som upplevs som värdefulla. Medborgarrådet för stora företag har haft ett möte. Rådet för privatpersoner är rekryterat men har ännu inte haft några möten. Erfarenheterna från Skattemyndigheten i Luleå är än så länge för begränsade för att man ska kunna dra några slutsatser.

Vid Skattemyndigheten i Växjö finns sedan sommaren 2001 ett företagarråd som är knutet till skattekontoret i Växjö, och som sedan hösten 2002 också omfattar skattekontoret i Ljungby. I rådet ingår, utöver företrädare för skattemyndigheten, företrädare för olika näringslivsorganisationer. Ett konkret resultat av samverkan i rådet är särskilda skattedagar för företagare. Myndigheten har fått ett gott gensvar för sitt initiativ och anser att dialogen i rådet är värdefull för alla parter.

Vid Tullverket har arbetet med medborgarråd organiserats i tre olika råd för samverkan mellan verket och utrikeshandelsföretag, nämligen följande:

- *Alfred-gruppen* består av representanter för Tullverkets ledning och utrikeshandelsföretag och arbetar med övergripande policyfrågor och prioriteringsfrågor. Denna grupp utgör också styrgrupp för de två nedanstående grupperna.
- *Samverkansgruppen för utvecklingsfrågor* (SAMU) är ett gemensamt utvecklingsråd för utvecklingen av tull- och handelsfrågor med betoning på användandet av IT-lösningar. Gruppen består av representanter för Tullverkets utvecklingsverksamhet och representanter för näringslivet i form av ett antal personer som arbetar med tull- och IT-frågor i olika utrikeshandelsföretag.
- *Samverkansgruppen för produktionsfrågor* (SAPO) ska till skillnad från SAMU arbeta med löpande frågor. I SAPO ingår representanter för Tullverkets produktionsavdelning, näringslivets stora organisationer, Statens Jordbruksverk och Kommerskollegium. Syftet med SAPO är att utveckla samarbetet mellan Tullverket och näringslivet inom frågor som rör Tullverkets produktion och allt som berör förhållandet till kunderna.

Tullverkets erfarenheter av samverkan i de här olika grupperingarna är enbart positiva.

Försäkringskassan i Västra Götaland arbetar aktivt för att personer med olika funktionshinder ska få ett bra möte med Försäkringskassan. Ett led i det arbetet var att hösten 1999 inrätta ett Handikappråd för ett ömsesidigt utbyte av information. Handikapprådet består av sex personer som utsetts av olika handikapporganisationer samt två representanter för Försäkringskassan i Västra Götaland. Handikapprådet har bl.a. medverkat i arbetet med att ta fram en enkätundersökning om vad personer med funktionshinder anser om kontakten med försäkringskassan. Handikapprådet har också deltagit i arbetet med att ta fram en servicedeklaration - "Vårt bemötande" - som beskriver hur man önskar att personer med olika funktionshinder ska uppleva mötet med Försäkringskassan. Ledamöter i rådet har även medverkat vid utbildning av socialförsäkringsnämnder.

Försäkringskassans erfarenheter av handikapprådet är goda och har bl.a. tillfört värdefulla synpunkter när det gäller arbetsmetodik.

### **3.9 Erfarenheter från försöken med synpunktshantering**

#### **3.9.1 Insamling av synpunkter via RSV:s webbplats**

På försök har en särskild ingång funnits på RSV:s webbplats (Servicedialog) för synpunkter och tips till förbättringar i våra möten med medborgare och företag. Starten av försöket sammanföll med deklarationsperioden kring den 2 maj 2002, vilket ledde till att det kom in många synpunkter just då och att en stor andel av dessa synpunkter hade samband med deklARATIONEN och i synnerhet den elektroniska förenklade självdeklarationen. Under tiden april-november 2002 har det kommit in ca 350 synpunkter på detta sätt. Den



största kategorin av synpunkter rör ”det tekniska mötet”, dvs. vår webbplats inklusive den information eller de självbetjäningstjänster som finns där.

När det gäller ”det tekniska mötet” framförs önskemål om utveckling av webbplatsen med tjänster som rör skattekontot, skatteuträkning och utökad möjlighet att lämna uppgifter elektroniskt. Det senare kan t.ex. vara att få tillgång till elektronisk skattedeklaration via andra operativsystem än Windows.

Vidare finns det ett fåtal synpunkter som rör bemötandet vid personliga besök på skattekontoren och i telefon.

Om vi ska tillfredställa de grundläggande och mest självklara kraven på en systematisk synpunktshantering, sett utifrån ett medborgarperspektiv, är det viktigt att det finns en tydlig och lätt tillgänglig information om var eller hur man lämnar klagomål och synpunkter på myndighetens verksamhet. Det är på detta område som erfarenheterna kanske är mindre goda. Ganska snart upptäcktes att Medborgarmötets försök oavsiktligt hade kommit att ”konkurrera” med eller blandas samman med andra ingångar till att lämna synpunkter via webbplatsen. Åtgärder för att minska detta problem kommer att vidtas.

### **3.9.2 Erfarenheter från försök med synpunktshantering vid Skattemyndigheten i Malmö, serviceenheterna**

Inom ramen för försöksverksamheten med serviceåtagande och servicedialog har Skattemyndigheten i Malmö bedrivit en begränsad försöksverksamhet (vid serviceenheterna) med systematisk synpunktshantering. Försöket startade under våren 2002 och erfarenheterna rapporterades i augusti 2002.

Antalet inkomna synpunkter/klagomål har inte varit stort och det finns en tendens att det är fler ”nöjda kunder” som lämnat en lapp efter ett besök på expeditionen som ”tack för hjälpen” än att man markerar missnöje när det inte gått lika bra. En sammanställning av synpunkter som bifogats rapporten visar att det är synpunkter på brister i bemötande och kommunikation som är vanligast.

Försöksverksamheten uppfattas av de ansvariga serviceenhetscheferna som intressant och lärorik. Dock anförs att försöksperioden varit för kort för att man ska kunna dra några säkra slutsatser från inkomna synpunkter och klagomål. Vidare upplevs avgränsningen till enbart serviceenheterna inte ge en rättvisande bild av medborgarnas synpunkter på myndighetens verksamhet. Det framhålls att det är viktigt att medarbetarna som ska ta emot synpunkter är engagerade och att de har förstått syftet med rutinerna. De berörda enhetscheferna föreslår att gemensamma rutiner för systematisk synpunktshantering införs i hela myndigheten.

Erfarenheterna från försöksverksamheten kan sammanfattas som positiva, även om begränsningarna inte ger underlag för fullständiga slutsatser. Man pekar på vikten av ledningens engagemang och behovet av samordning. Slutligen framhålls i rapporten att den viktigaste framgångsfaktorn för arbetet med synpunktshandlingen inte är rutinerna i sig utan den attityd som medarbetarna har till framförda synpunkter och klagomål.

### **3.9.3 Erfarenheter från synpunktshandling vid Kronofogdemyndigheten i Göteborg**

Inom ramen för försöksverksamheten med serviceåtagande och servicedialog har även Kronofogdemyndigheten i Göteborg bedrivit försök med systematisk synpunktshandling.

För att åstadkomma största möjliga systematik fick en arbetsgrupp i uppgift att ta fram rutiner samt de övergripande krav som bör ställas på ett datorstöd och rapporteringen.

Ett begränsat försök med stöd av datarutiner genomfördes under tiden 18 februari – 28 mars 2002 vid en indrivningssektion. Inför försöket gavs personalen vid flera andra kontor information om bakgrund och motiv till försöket med synpunktshandling samt information om rutiner och datastöd.

Sammanställningen av inkomna synpunkter visar att 70 % av berörda medarbetare deltog i inrapporteringen. De som inte deltagit har angett som skäl att de inte deltog i introduktionen av det nya systemet eller att de inte uppfattat någon synpunkt. Drygt 80 % av synpunkterna lämnades via telefon och inga synpunkter kom in via e-post. En fjärdedel av de inkomna synpunkterna var positiva. De flesta synpunkterna rör information/kommunikation samt bemötande.

En uppföljning har genomförts av hur berörda medarbetare har upplevt rutinerna. I huvudsak kan sägas att man är positiv till att införa denna typ av rutiner. Självklart fångar en uppföljning även upp det som upplevts som hinder eller svårigheter. Bland sådana noteras att

- det är svårt att hinna med att göra inrapporteringar av synpunkter,
- man vill vara säker på att rapporterna används i verksamhetsutvecklingen, annars upplevs arbetsinsatsen som ”onödig”,
- det är viktigt att introduktionen av rutinerna görs omsorgsfullt och medvetet, så att missförstånd inte skapas om avsikten eller hur rutinerna ska användas.

Arbetsgruppen har slutligen påpekat vikten av rutiner för hur återkoppling av inkomna synpunkter ska ske till ledningen på olika nivåer inom myndigheten. Frågan om återkoppling behandlas i två olika dimensioner

- individuell återkoppling (till den som lämnat synpunkten resp. medarbetaren)
- generell återkoppling (till planeringsprocess, verksamhetsutveckling, m.m.)



## 4 Vad innebär medborgarkraven för oss?

I kapitel 4 redovisas Program Medborgarmötets överväganden mot bakgrund av medborgarkraven och resultaten i de olika delprojekten som redovisas i kapitel 3. Detta kapitel innehåller tre delar:

- en sammanställning av medborgarnas och företagens krav och behov så som de kommit fram i de olika aktiviteterna
- analys och slutsatser för de olika mötesformerna
- slutsatser om hur dialogen med medborgare och företag kan utvecklas.

När det gäller att dra slutsatser av det arbete som bedrivits och de kartläggningar som gjorts, är den grundläggande utgångspunkten att vi i möjligaste mån ska tillgodose medborgares och företags behov och önskemål. Vår uppgift måste vara att så långt som möjligt underlätta för dessa att fullgöra sina skyldigheter och tillvarata sina rättigheter. *Vi måste vårda viljan att göra rätt för sig.* Samtidigt har vi själva behov av att vara synliga och vi har fördelar av en långt framskjuten service i syfte att medborgare och företag ska göra rätt från början. Det är dock av resursskäl inte möjligt att täcka alla behov. Vi måste därför prioritera våra insatser. Vi måste också vara flexibla och hela tiden anpassa oss till nya förutsättningar men samtidigt arbeta effektivt.

### 4.1 Sammanställning av krav och önskemål från medborgare och företag

Inom ramen för Program Medborgarmötets olika delprojekt har det gjorts ett flertal olika undersökningar av vad medborgare och företag har för krav och behov. Det har skett i olika former (enkäter, fokusgrupper, djupintervjuer, systematisk synpunktshantering, etc.). I detta avsnitt sammanfattas de viktigaste och ständigt återkommande synpunkterna. De är inte heltäckande i den meningen att alla våra brukargrupper och alla typer av frågor systematiskt har gått igenom, men bedöms ändå rätt väl spegla vanliga medborgares och företags (främst de mindre företagens) krav och önskemål på oss.

#### 4.1.1 Allmänna krav

##### Bemötande

Vikten av ett bra bemötande, oavsett mötesform, är en fråga som ständigt återkommer i de undersökningar som gjorts. De attityder vi visar upp i mötet med den enskilde är centralt för att mötet ska upplevas som meningsfullt. Vi måste bemöta medborgarna med respekt och ge den enskilde tid för sitt ärende. Inställningen att vilja ge service och hjälpa är viktig.

Vi får ofta bra betyg på bemötandet, men det är viktigt att alla medarbetare är medvetna om hur grundläggande detta är. Samtidigt har det kommit fram synpunkter på att vi skulle kunna vara lite smidigare och t.ex. ta emot muntliga svar på skriftliga förfrågningar och underlåta att ta ut sanktionsavgifter vid enstaka misstag.

Program Medborgarmötet uppfattar att vårt förhållningssätt och bemötande är de viktigaste grundstenarna för ett bra möte. Detta är något som alla medarbetare måste vara medvetna om och som bör präglade alla våra kontakter med medborgarna.

### Kompetens/tillförlitlighet

Vår kompetens ligger ofta högt i angelägenhet. Att få riktiga svar är en kärnfråga såväl för medborgare och företag som för oss själva. Ett felaktigt svar kan innebära mycket merarbete. Vi får rätt högt betyg när det gäller kompetens.

Det är viktigt att myndigheten bedömer frågor på ett likvärdigt sätt. Rättvis och likformig bedömning borde vara en självklarhet oavsett var man bor.

### Tillgänglighet

Vår geografiska tillgänglighet, dvs. möjligheten till ett personligt möte, är ingen viktig fråga för de flesta. Den har störst betydelse för vissa grupper och det gäller då främst pensionärer, invandrare och ungdomar. Även nya företagare föredrar personliga möten. Det är för dessa grupper vår geografiska lokalisering har störst betydelse.

Vår telefonkultur får många synpunkter. De vanligaste kraven är att man inte vill bli kopplad flera gånger innan man får ett riktigt svar och att vi inte ska ha för många förval i talsvaret. Flera – i synnerhet företagare och redovisningsbyråer – vill ha egna kontaktpersoner som de kan ringa direkt till. Det är viktigt att kötiderna hålls korta.

Webbtjänster ger god tillgänglighet och de flesta ser gärna fler tjänster. Yngre personer vill t.ex. att det ska gå att jämka direkt via webbplatsen och få beslutet sänt direkt till arbetsgivaren. Äldre personer är dock måna om att utbyggnaden av Internettjänsterna inte sker på bekostnad av andra kontaktvägar.

En samlad bild av synpunkterna på öppethållande och telefontider visar på behovet av utökad tillgänglighet en eller ett par dagar i veckan under kvällstid. Samtidigt varierar kraven och behoven av öppethållande vid expeditioner såväl över tiden som mellan olika orter, varför slutsatsen blir att vi ska vara flexibla och kunna anpassa oss efter behoven.

## Information

Kommunikationen mellan skattemyndigheten och medborgaren/företagaren lyfts fram som mycket viktig. En del av detta är att våra broschyrer och blanketter inte alltid upplevs som lätta, vare sig i språk eller i uppbyggnad. När vi ska förklara regler upplever både vi själva och de vi möter att det är svårt. De flesta grupper lyfter fram den här aspekten – och vi får ganska låga betyg.

Målgruppsanpassning och ett enkelt språk bör vara utgångspunkten för vår kommunikation med medborgare och företag.

### **4.1.2 Speciella gruppers krav**

#### Invandrare

Invandrare upplever mer än andra grupper att de personliga mötena är viktiga. Vid personliga möten är det mycket lättare att göra sig förstådd. Språkliga och kulturella hinder undviks lättare.

Invandrargrupperna skulle gärna se att vi kunde hantera fler språk, antingen direkt på expeditionerna eller att vi skulle kunna låna in någon språkkunnig. De vanligaste broschyrerna och blanketterna vill man också ha på sitt eget språk alternativt på enkel svenska. På webbplatsen skulle man vilja ha kort information på sitt eget språk. Dessutom vill man att ifyllnadshjälp också ska finnas på det egna språket.

Det kan vara svårt att nå ut med information till invandrare. Det har därför kommit upp förslag om att vi skulle komma ut och informera, antingen på en allmän informationsträff eller vid tillfällen då många invandrare är samlade, t.ex. på någon lektion i Svenska för invandrare (SFI).

Det har också i olika sammanhang framkommit att det skulle vara bra med en särskild kontaktperson för invandrare – gärna samordnat med andra myndigheter.

#### Pensionärer

Möjlighet till personliga möten är viktigt för denna grupp. Man vill gärna bli inbjuden till informationsträffar vid större förändringar. Vidare är det viktigt att skattemyndigheten använder ett enkelt språk. Utvecklingen av våra elektroniska tjänster får inte ske på bekostnad av andra mötesformer.

#### Ungdomar

Bland skolungdomar har det kommit fram önskemål att få mer grundläggande information om vår verksamhet – t.ex. hur skattepengar används, varför man måste lämna deklARATION, varför man måste jämkas när man har sommarjobb m.m.

Ungdomarna är mer inriktade på kommunikation via e-post och Internet. Man lämnar bl.a. förslag på att kunna jämkas direkt på nätet. Ungdomar känner sig inte hemma med språket i blanketter och broschyrer.

### Företagare

Småföretagare betonar vikten av kommunikation. Det är viktigt att kontakterna är enkla och tydliga och att man kan vara öppen. Skattetjänstemannen ska ha en god insikt i företagets vardag och vara flexibel i sin hantering. Att bli behandlad med respekt är viktigt. Man ringer oftast och då är det viktigt att det går lätt att få tag i rätt person.

Småföretagaren vill bli informellt kontaktad när man gjort fel. Vår förmåga att smidigt rätta till enkla misstag får låga betyg.

Nya företagare är i behov av särskilt stöd för att sätta sig in i de regler och rutiner som gäller. Man vill gärna ha hjälp av en personlig skattetjänsteman som kan samordna och hjälpa till med olika frågor.

Begriplig och målgruppsanpassad information efterlyses.

### Funktionshindre

När det gäller vårt informationsmaterial måste vi arbeta med alternativ till tryckt material t.ex. band och med information på Internet som kan läsas upp.

## **4.2 De olika mötesformerna**

### **4.2.1 Det tekniska mötet**

Det tekniska mötet innebär att medborgare och företag lämnar uppgifter och skaffar sig information genom självbetjäning, på webbplatsen och via servicetelefonen. Det är en effektiv och billig service med hög tillgänglighet. Denna form av möten kan öka, förutsatt att vi kan erbjuda attraktiva tjänster där medborgare och företag sparar tid och pengar. Det leder sannolikt till att medborgarnas och företagets behov av att skriva, ringa eller besöka oss minskar.

**RSV:s webbplats** fokuserar på att förmedla information och självbetjäningstjänster. Webbplatsen är välbesökt. De mest utnyttjade tjänsterna är

- sökord A – Ö
- blanketter
- beställningstjänst – inbetalningskort, personbevis, blanketter m.m.
- skattetabeller/Preliminärskatt
- skatteuträkning



Webbplatsen har varit igång sedan december 1996. Besöksfrekvensen ökar stadigt. Under 2002 hade webbplatsen ca 10 miljoner besök. I genomsnitt utförs tio åtgärder per besökstillfälle. En av de populäraste tjänsterna är våra PDF-filer för främst blanketter. Bara under år 2001 laddades 9 miljoner PDF-filer ner från vår webbplats. Våra andra tjänster för beräkning, beställning m.m. har också många användare.

För att bättre kunna tillfredsställa medborgarnas och företagens behov måste vi bli mycket bättre på att skaffa oss kunskap om vad de vill få ut av vår webbplats. För att fler ska vilja använda den, måste vi utveckla den så att fler användare känner igen sig – dvs. öka målgruppsanpassningen.

De fokusgrupper som genomförts under hösten 2002 ger en viss vägledning om vad som efterfrågas men grundligare och mer djupgående undersökningar kommer att behövas.

Vad som bl.a. framkommit vid de olika fokusgrupperna är följande.

- De funktionshindrade vill ha möjlighet att få information uppläst från hemsidan.
- Det ska finnas ifyllnadsformulär istället för blanketter för beställning. I anslutning till ifyllnadsformuläret ska det finnas information om *vad* som ska fyllas i och *hur*.
- Det ska finnas möjlighet att få en personlig kontakt via webben, dvs. e-postadress till handläggare.
- Man vill kunna få tillgång till sitt eget kontoutdrag.
- Man vill kunna få bekräftelse på att det som sänts in också tagits emot av skattemyndigheten (kvitto).
- Varje textavsnitt ska börja med en sammanfattning och sedan ska man kunna "Läsa mer".
- Man vill kunna se alla steg man gått.
- Kortare information bör ges på olika språk.
- Ifyllnadshjälp/information (t.ex. till deklARATIONEN) ska finnas på olika språk.

För att möjliggöra för så många som möjligt att utnyttja vår webbplats, bör vi se till att den erbjuder alternativ för olika behov. Vi bör se till att den erbjuder teknik så att funktionshindrade kan nyttja den. Vi bör se till att ungdomar tycker att den är så intressant att de vill börja hämta information där. Vi bör se till att viss information översätts till de i Sverige vanligast förekommande språken. Vi bör se till att det finns möjlighet att via webben få en personlig kontakt. Vi bör se till att samtliga blanketter blir ifyllnadsformulär med tydlig och klar information/hjälp i anslutning till ifyllnadsformuläret.

En förutsättning för att vi ska kunna utforma vår webbplats, så att så många som möjligt vill utnyttja den, är att ha kontinuerliga undersökningar. Vi måste fortsätta att ta reda på hur vi kan få medborgarna och företagen att använda webben istället för att använda telefonmötet eller det personliga mötet.

#### 4.2.2 Telefonmötet

Telefonmötet är den mest efterfrågade kanalen för kontakt när medborgarna har ett ärende eller fråga. Vi kan även notera att det i olika enkätundersökningar framkommer kritik mot hur dagens telefonservice fungerar. Därför är det angeläget att snabbt gå vidare med att utveckla telefonservicen. Vi behöver vidare bli bättre på att fortlöpande ta reda på medborgarnas och företagens behov. Utan den kunskapen kan vi bara gissa vad behoven är. De undersökningar som genomförts visar på flera förbättringsområden.

För att tillfredsställa medborgarnas och företagens behov behöver vi öka bemanningen i våra telefonpaneler under den tid som behovet finns. Trots att telefonservicen successivt har förbättrats är det fortfarande många som inte kommer fram och det är många som får vänta länge i kö. Det är inte bara i upplysningspanelerna vi behöver se över tillgängligheten. Även möjligheten att nå en handläggare i ett ärendeanlutet samtal kan förbättras.

Kompetensen måste vara hög för de handläggare som ska besvara frågor i panelerna. Det måste även finnas s.k. backoffice som tar hand om de svåraste frågorna och som kan fungera som ett stöd för övriga handläggare. I takt med att allt fler medborgare och företag kan utföra sina ärenden med hjälp av självbetjäningstjänster via vår webbplats, kan vi förmoda att de frågor som ställs via telefon blir allt mer komplicerade. Kompetenskraven kan därför antas öka med tiden.

Öppettiderna skulle vara längre. Om vi hade öppet mellan 08.00 och 20.00 skulle det täcka in ca 90 % av telefonbehoven. Öppethållande till klockan 22.00 skulle vara önskvärt för vissa som inte kan ringa på andra tider.

När det gäller möjligheten att kommunicera på ett annat språk finns mycket att förbättra. Inom förvaltningen finns en hel del språkkunskaper och vi bör även undersöka andra möjligheter till hjälp med kommunikationen.

Med nuvarande tekniska och organisatoriska lösning där varje skattemyndighet har en eller flera separata telefonpaneler, inträffar vid vissa tillfällen att det är kö till upplysningen i en region, medan handläggarna i en annan region sitter och väntar på samtal. För att utnyttja befintliga resurser maximalt och ge medborgarna en likvärdig service oberoende av var i landet de befinner sig, bör panelerna kopplas samman till en riksgemensam panel. Detta kan genomföras så att den som ringer i första hand ska få sitt samtal besvarat i den egna regionen. Vid kö överstigande en viss förutbestämd tidslängd kopplas samtalet till första lediga handläggare i landet med efterfrågad kompetens. En annan lösning är att alla från början styrs in i en gemensam kö och kopplas fram till första lediga handläggare oberoende av var i landet denne befinner sig.

Under tiden i kö ska den som ringer få en fråga om hon/han vill bli uppringd av en handläggare och får i så fall knappa in sitt telefonnummer. Härigenom kan belastningen fördelas över tiden.

För vissa ärendeslag kan det även vara en fördel om frågorna kan hanteras på en eller ett par orter (t.ex. förfrågningar om adress/personnummer), medan andra frågor kanske helst bör hanteras gemensamt för hela riket vid en panel.

### 4.2.3 Det personliga mötet

Det personliga mötet med medborgare och företag utgår i dag i allt väsentligt från våra nuvarande kontorslokaliseringar. Skattekontor finns i dag i 107 av Sveriges 289 kommuner. Etableringarna är i de flesta fall historiskt betingade. Någon tydlig, gemensam strategi för val av nuvarande lokaliseringar finns inte.

En utgångspunkt för Program Medborgarmötets arbete har varit att vi på ett bättre sätt än i dag ska svara upp mot olika gruppers behov av service. Det personliga mötet är inte efterfrågat av så många och det är en förhållandevis dyr mötesform för oss. Mot bakgrund av främst de informationssvaga gruppernas behov har dock bedömts att vi behöver erbjuda grundläggande service på betydligt fler platser än i dag.

På grund av bl.a. ekonomiska restriktioner finns redan i dag bärkraftsproblem i organisationen och därför ett behov av att koncentrera resurserna till färre ställen. Att åstadkomma en resurs- och kompetens-effektiv grundorganisation bedöms vara *en förutsättning* för att samtidigt kunna höja ambitionen när det gäller vår närvaro för personliga möten. Det minskar också sårbarheten.

Behoven från medborgare och företag ser inte lika ut i hela landet eller över tiden. Utformningen av våra tjänster bör därför kontinuerligt anpassas efter de faktiska behoven och kraven. Vid utformningen av våra mötesplatser ska vi även väga in våra egna behov av fysisk närvaro och synlighet på olika orter.

*Vårt behov av att vara synliga* är påtagligt i ett framtida samhälle med delvis förändrade attityder och värderingar till viljan att göra rätt för sig. För att vår förvaltning ska kunna utöva sin verksamhet på ett bra sätt, förutsätts ett stort mått av frivillighet från medborgare och företag. För att vi ska kunna bidra till att åstadkomma en sådan positiv medverkan, är det av största betydelse att medborgare och företag känner sig väl bemötta och rättvist behandlade av vår förvaltning. Vi måste alltså vårda viljan att göra rätt för sig. En positiv synlighet i form av en långt framskjuten service och en beredvillighet från vår sida att vara tillgängliga när och där vi behövs, är viktiga komponenter i detta. Man kan troligen också utgå från att närvaron, även om den är sporadisk, bidrar till att påminna om vår existens.

*Kompetensförsörjningen* satt i relation till en åldrande förvaltning är en av våra största strategiska framtidsfrågor. Detta visar sig bl.a. i form av sårbarhet för små enheter. Vid stationeringar som omfattar 20-25 medarbetare eller därunder, uppstår märkbara svårigheter att upprätthålla

kompetens inom de materiella områdena. Samtidigt noterar vi svårigheter att rekrytera och behålla kompetens i storstadsområdena. För närvarande är detta mest tydligt i Stockholmsområdet. Det kan komma att omfatta även andra storstadsområden vid en kommande arbetskraftsbrist. Avgörande för var (på vilka orter) skatteförvaltningen ska kunna vidmakthålla kontor med all slags verksamhet och service, är möjligheten till framtida rekryteringar.

*Inomregionala förhållanden* förekommer i stort sett i samtliga av dagens skatteregioner. Förutsättningarna för att finnas representerade på en viss ort eller tillämpa ett visst arbetssätt, skiljer sig rätt avsevärt mellan olika delar av landet mot bakgrund av t.ex. demografiska förhållanden och administrativa förhållanden i form av kommunindelningar. Vidare har vissa områden av landet i olika avseenden starka kopplingar till andra länder t.ex. i form av gränsöverskridande arbetskraft eller handel. Andra områden har genom turism ett starkt årstidsberoende näringsliv. Allt detta är exempel på förhållanden som ställer speciella krav på arbetssätt och närvaro och som måste vägas in vid tillämpningen av en gemensam strategi för var och hur vi ska finnas representerade.

Det finns alltså olika anledningar att ompröva de framtida formerna för våra personliga möten på ett mer genomgripande sätt. Inför en sådan omprövning måste vi dock lägga fast gemensamma utgångspunkter så att

- vi hittar lösningar som är flexibla och därmed lätta att anpassa till förändrade krav från medborgare och företag,
- vi i möjligaste mån kan ge en likvärdig service i hela landet med utgångspunkt från medborgares och företags behov och förväntningar samt att
- vi gör likartade prioriteringar med hänsyn till de resursrestriktioner som alltid kommer att finnas.

Medborgarmötet har haft följande utgångspunkter i arbetet med strategin för de personliga mötena.

- Vi bör finnas representerade på betydligt fler platser än i dag.
- Vi bör finnas på plats för de personliga mötena och kontakterna i tid och rum och i rätt form när medborgarnas behov är som störst.
- Vi bör finnas på plats i rätt form ur ett kostnadseffektivt perspektiv.
- Vi bör finnas på plats när vi vill synas.

Behovsanpassning, flexibilitet och effektivitet är nyckelord för val av arena för de framtida personliga kontakterna och mötena med medborgarna.

För att resursmässigt klara en ökad geografisk spridning av vår närservice måste vi, utöver att ha en effektiv grundorganisation, också pröva nya arbetssätt och former för att ge service.

Vi bör därför samverka med andra statliga myndigheter i syfte att tillsammans möta de lokala behoven av samhällsservice. Aktuella parter att samverka med är t.ex. försäkringskassa och arbetsförmedling. Det ger möjlighet för den enskilde medborgaren att ta del av en integrerad service där medborgaren och hennes ärende är utgångspunkten och inte de enskilda myndigheternas ansvarsområden. Vi kan samtidigt hålla nere våra kostnader. Sådana verksamhetsställen bemannas med kompetens för att klara handläggning inom främst folkbokföring, beskattning av privatpersoner och löpande service till småföretag. Fördelarna med en servicelösning i samverkan med andra myndigheter är att

- vi bättre kan möta behoven hos de informationssvaga grupperna,
- säkra den lokala servicen och tillgängligheten,
- erbjuda medborgaren samlad samhällsservice ”under ett tak” samt att
- vi kan minska våra kostnader för lokaler och maskinell utrustning.

På de allra minsta orterna kommer varken vi eller andra statliga myndigheter att kunna upprätthålla en permanent personell stationering. I samverkan med kommunerna kan dock närvaron och tillgängligheten lösas genom att placera s.k. fjärrexpeditioner i kommunala lokaler. En fjärrexpedition utgörs av en teknisk utrustning som består av exempelvis en dator, videokamera, scanner och skrivare. Tanken är att en medborgare ska kunna kommunicera med en handläggare med hjälp av ljud och bild samt via scanner/skrivare och därmed kunna få sitt ärende handlagt. Uppkopplingen sker till ett större skattekontor där all nödvändig kompetens finns tillgänglig – varvid vi ”på distans” kan klara av den enskilde medborgarens ärende. Aktuella platser att placera ut denna tekniska utrustning på är de naturliga samlingsplatserna. Det kan t.ex. vara kommunala byggnader som medborgarkontor, kommunhus eller bibliotek. Samverkan med andra statliga myndigheter bör övervägas. ”Medborgartjänsten” via fjärrexpedition kan kompletteras med tidsbeställda möten eller löpande mottagning en gång i veckan. I samband med den årliga deklarationsmottagningen kan vi finnas på plats utifrån de lokala behoven.

Behovet av att upprätta tillfälliga mötesplatser kan bedömas som stort i de framtida personliga kontakterna och mötena med medborgarna. Den årliga perioden runt deklarationsinlämningen, är ett bra exempel på när behov av tillfälliga mötesplatser kan uppstå. Redan i dag finns det en provkarta på olika aktiviteter för att möta behovet av information och förebyggande arbete under denna period. Genom ”fältmottagning” eller ”mobila kontor” kan detta arbete utvecklas och förbättras. Det kan till exempel innebära att vi tjänstgör ute på en högskola eller gymnasium inför det årliga behovet av jämkningar vid sommararbete. Via en bärbar PC och skrivare kan jämkningarna expedieras direkt. Detta är i dag ett arbete som genererar många personliga besök vid skattekontoren.

#### 4.2.4 Det skriftliga mötet

Synpunkter från medborgare och företag på hur RSV-koncernen använder skriftspråket har kommit fram i våra stora årliga enkätundersökningar, men även i de olika medborgarundersökningar som gjorts inom ramen för Program Medborgarmötet. Det framkommer en bild som pekar på att det är svårt att begripa vårt språk. I flera undersökningar får vi dessutom indikationer på att medborgarna, om de får välja, hellre vill föra sin kommunikation med oss via telefon. Samtidigt konstaterar processgrupperna i samband med kartläggningen av koncernens möten med medborgarna att vi själva i stor utsträckning har för vana att kommunicera skriftligt. Vi skriver medan medborgarna vill använda telefon!

Processgrupperna kommenterar situationen och pekar på möjligheten att i större utsträckning använda telefon i vissa situationer, men även möjligheterna att vidareutveckla våra IT-system så att ärendehantering och kommunikation kan ske på ett för både medborgare och våra medarbetare effektivare sätt. Man kan konstatera att vi har anledning att noga överväga om vi inte kan använda andra sätt än brev att kommunicera med i vissa situationer, eller i vart fall komplettera ett brev med ett telefonsamtal som ger möjlighet till en förklarande dialog i ärendet.

I flera undersökningar framkommer att man har svårt att förstå vår skriftliga information, att den bör göras enklare och kanske kompletteras med informationsträffar till de grupper som kan ha extra svårt att ta till sig vår skriftliga information. Det är inte osannolikt att vi i vår höga ambition att utforma information som är helt korrekt i en juridisk bemärkelse, därmed producerar texter som upplevs som byråkratiska och svåra att förstå. Troligen behöver vi i ökande utsträckning sträva efter att anpassa våra texter efter situation och till mottagaren.

Med en ökande användning av Internet, så bör även de texter som finns tillgängliga via vår webbplats räknas in i ”det skriftliga mötet”. Även på webbplatsen bör därför texterna utformas enkelt och begripligt. Användandet av tekniken bör göra det möjligt för läsaren att själv välja nivå och utformning av den skriftliga informationen. Det bör exempelvis vara möjligt att välja ett större teckensnitt för en synskadad, ett annat språk för en invandrare, en enkel svenska för den som vill ha det och en mer juridiskt fullödig text för den som har ett sådant behov.

#### 4.2.5 Kontrollmötet

Skattemyndigheternas arbete med kontroll är högt prioriterat av statsmakterna. Årliga anvisningar ges av regeringen i det s.k. regleringsbrevet. Syftet med kontrollen är att säkerställa att den skatt som åsyftas i gällande lagstiftning också erläggs av de skattskyldiga.

Skattekontrollen genomförs med olika metoder, exempelvis med revision eller med s.k. skrivbordsgranskning. I samband med kontrollåtgärderna

används flera olika mötesformer som brevväxling, telefonförfrågningar eller personliga möten/besök. Utgångspunkten för kontrollen är den gällande lagstiftningen och därför är det naturligt för skatttjänstemannen att dialogen i ärendet i stor utsträckning handlar om avvikelser från lagstiftningen.

Medborgaren eller företagaren å andra sidan möter en myndighetsföreträdare som utövar sitt arbete med kontrollen utifrån en maktposition. Mötet som sker mellan den kontrollerade företagaren och skatttjänstemannen kan därför beskrivas som ”ojämlikt”. Risken för att den kontrollerade kan känna sig i underläge eller bli kränkt är uppenbar, oavsett hur dialogen har förts.

Resultatet av studien om kontrollmötet visar att den kontrollerade företagaren har starka känslor och upplevelser av dessa möten. Upplevelsen av skattemyndighetens kontrollverksamhet är dock övervägande positiv. Även om resultatet i huvudsak kan tolkas som positivt, finns det dock tydliga signaler om att det finns anledning att överväga förändringar i vårt arbetssätt. Om en kontrollåtgärd genomförs på ett sätt som lämnar den kontrollerade med upplevelsen av att ha blivit kränkt, är det en stor risk att det påverkar skattemoralen på ett negativt sätt.

Det övergripande intrycket av studien är dock att skattemyndigheten i sin kontrollverksamhet ganska väl balanserar de olika krav som kan ställas på ett kontrollmöte. Kontroll är alltid ett ingrepp och står därmed för något som normalt ger en känsla av obehag och osäkerhet. Detta går nog inte att komma ifrån och det är svårt att bortse från att myndighetsutövningen måste vara en del av kontrollen. Därmed finns också de upplevelser med som beskrivs i det formalistiska mötet (opersonligt, trångsint, formalistiskt). Vad som ska noteras är att företagen inte upplevt detta som den dominerande känslan. Det som möjligen förvånar något är att majoriteten av de företag som kontrollerats i första hand upplevt kontrollmötet som hjälpsamt och informerande. Att många uppfattat mötet som ordningsamt (korrekt, ordningsamt, sakligt) kan ses som mer naturligt, eftersom detta normalt eftersträvas vid kontroll.

Trots kontrollens karaktär av ett regelstyrt administrativt ingrepp hanterar tjänstemännen normalt kontrollmötet på ett positivt sätt för företagaren. De positiva signalerna gäller i högre grad myndighetens representant än kontrollmötet som sådant. Vad som trots detta bör ägnas viss uppmärksamhet är att en relativt stor andel av de intervjuade upplevt känslor av otrygghet och anklagelse (20 – 25 %). Att så stor del av de intervjuade ansett att tjänstemannen varit opåverkbar (38 %) bedöms i första hand bero på att reglerna ofta är stelbenta och utan förhandlingsutrymme.

Cirka 60 % har förstått varför företaget kontrollerats. Denna siffra borde vara högre. I en del skrivbordsutredningar ställs frågor till den kontrollerade utan att skälet till förfrågan framgår. En förbättrad information från skattemyndigheten bör ge möjlighet till en bättre förståelse för kontrollåtgärden och underlätta kommunikationen i ärendet.

I studien om kontrollmötet ställdes även frågor till de kontrollerade kring möjligheterna att förändra och förbättra ”kontrollmötet”. Det kom fram tre tydliga områden där förbättringar bör ske:

- Vi bör förbättra våra insikter och kunskaper om den bransch och om de villkor för företagandet som är aktuella för den kontrollerade.
- Vi bör förbättra vårt sätt att kommunicera. Det gäller såväl på vilket sätt vi väljer att kommunicera (brev, telefon eller besök) och hur vi använder språket i kommunikationen.
- Vi behöver förbättra vårt bemötande.

Vad gäller branschkunskap, så finns den tillgänglig inom skatteförvaltningen. Frågan är hur vi sprider och tillgängliggör kunskapen till dem som utför kontrollen samt hur vi organiserar arbetet med kontrollen vid skattekontoren. Vidare är vi kanske inte tillräckligt bra på att förmedla de insikter vi har om branschen till den kontrollerade.

I undersökningar om hur medborgare och företag själva föredrar att ta kontakt med skattemyndigheten när de har ett ärende eller fråga är det en mycket stark önskan att kunna använda telefon (ca 70 % föredrar telefon). I undersökningen om kontrollmötet föredrar 78 % att bli kontaktade med ett brev medan 45 % vill bli kontaktade via telefon (flera alternativ möjliga). Alldeles oavsett på vilket sätt vi tar kontakt får man dock en tydlig känsla av att det är möjligheten till dialog med skattehandläggaren som är väsentlig för upplevelsen.

Att vi har en tendens att använda ett alltför komplicerat språk framkommer tydligt i önskemålen. Här kan vi spekulera över om skattetjänstemannen i första hand skriver för att utredningen ska kunna användas som ett underlag i en kommande skatteprocess istället för att skapa förståelse hos den kontrollerade för vad ärendet handlar om?

Det finns tydliga signaler i undersökningen om att skattemyndigheterna har anledning att lyfta upp frågan om bemötande till övervägande. Hur medvetna är vi om vårt eget bemötande och på vilket sätt speglar det en attityd hos oss till den som kontrolleras? Och vilken attityd eller inställning har vi i grunden? Hur väger vi in förmågan till ett gott bemötande vid rekrytering och i samband med internutbildning? Vi kan vidare spekulera över om det inte är så att vi måste ha kompetens att anpassa vårt bemötande beroende på vem som är föremål för kontroll, efter situation, m.m.

Sammanfattningsvis är det fyra faktorer som bedöms vara de allra viktigaste i våra kontrollmöten och det är att skapa en **ömsesidighet** i kontakten, att vi har **förståelse** för den kontrollerades situation, att vi är **neutrala** och att vi informerar om **syftet** med kontrollen. Att åstadkomma den upplevelsen av våra kontrollmöten är det mål vi bör ha och som bör ligga till grund för en strategi för våra kontrollmöten. I avvaktan på fortsatt analys och beredning lämnas dock förslaget till strategi på en mer generell nivå.



### **4.3 Former för dialog med medborgare och företag och medborgarinflytande**

#### **4.3.1 Allmänt om medborgardialog**

Uppdraget till Program Medborgarmötet är att ta fram förslag till strategier för hur vi ska förbättra vårt sätt att möta medborgare och företag. Det kanske allra viktigaste underlaget för att genomföra uppdraget har därför varit att tillfråga medborgare och företag om vad de tycker. Sedan ett flertal år genomför RSV årligen stora enkätundersökningar bland allmänhet och företag där vi tar reda på vad man tycker om vår verksamhet och service. Resultaten av dessa undersökningar har varit en viktig utgångspunkt för arbetet inom de olika delprojekten och aktiviteterna. Men det stod ganska tidigt klart att enkäterna inte gav svar på alla frågor och att nya sätt att konsultera medborgarna därför behövde identifieras.

Försöksverksamheten med serviceåtaganden och servicedialog, som löpt parallellt med Medborgarmötets övriga delprojekt och aktiviteter, kom därför att utgöra ett viktigt stöd för hur arbetet med dialogen skulle läggas upp. Erfarenheterna av den dialog som genomförts har varit goda, men samtidigt kan konstateras att det finns anledning att gå vidare med att utveckla fler former och sätt att genomföra dialog.

Under arbetet med Program Medborgarmötet har en enkel vägledning för konsultation av medborgarna tagits fram och gjorts tillgänglig på RSV:s intranät för de personer inom koncernen som i olika sammanhang överväger en medborgarkonsultation. Denna vägledning återfinns som bilaga till denna rapport.

Här redovisas Medborgarmötets överväganden när det gäller dialogformerna medborgarråd och systematisk synpunktshantering samt ett avsnitt om behovet av kontinuerlig dialog.

#### **4.3.2 Medborgarråd**

Det finns många former att inhämta synpunkter på vår verksamhet från medborgare och företag – enkäter, fokusgrupper, synpunktshantering, tillfälliga paneler etc. Medborgarråd bedöms ha främst två fördelar jämfört med andra former. Den ena är att man i permanenta medborgarråd får en kunskapsuppbyggnad och en kontinuitet som möjliggör djupare diskussioner och analyser än andra former. Detta har särskilt stor betydelse när det gäller företag där frågorna ofta är komplexa. Den andra fördelen är att formen i viss mån kan fylla ett allmänt behov av medborgerlig insyn i hur vi bedriver vår verksamhet. Detta är något som kan vara särskilt värdefullt när vi nu går över i en enmyndighetslösning där de nuvarande tio regionala myndighetsstyrelserna inom skatteförvaltningen försvinner.

Speciella svårigheter med medborgarråd kan vara att få en bra representation som är väl anpassad till de frågor som rådet ska behandla. En annan

svårighet kan också vara att kontinuiteten sett över en längre period kan leda till en stagnation i nytänkande samt också i viss mån att medborgarrepresentanterna börjar identifiera sig med myndigheten och dess problem.

Med hänsyn till de mycket olika frågor och problem som rör våra olika ”kundgrupper” och som bl.a. kommit till uttryck i hur vår verksamhet delats in i olika produktionsprocesser, bedöms att eventuella medborgarråd måste profileras, dvs. ett medborgarråds ansvarsområde bör vara väl avgränsat. Det bör då också bli lättare att rekrytera medlemmar. Hur långt man ska gå i den profileringen och på vilket sätt den ska göras bör bedömas dels utifrån det aktuella ansvarsområdet (t.ex. beskattning av privatpersoner eller små företag), dels med utgångspunkt från speciella medborgargrupperns behov (t.ex. invandrare, småföretagare).

Man kan mycket väl tänka sig medborgarråd på olika nivåer i organisationen. De frågor som avhandlas bör då anpassas till det ansvarsområde som respektive organisatorisk nivå har. Ett regionalt eller lokalt medborgarråd kan t.ex. behandla frågor om den lokala servicen och tillgängligheten, medan ett råd som knyts till koncernens centrala enheter t.ex. kan behandla utformningen av centralt framtagen information, utformningen av våra elektroniska tjänster etc.

De slutsatser som kan dras av Tullverkets och Försäkringskassan i Västra Götalands erfarenheter, är att båda dessa myndigheter är nöjda med sina råd. De är utformade med utgångspunkt från respektive myndighets behov och förutsättningar. Det är också den inställningen vi måste ha. För att få ett mer fördjupat underlag om på vilka områden medborgarråd skulle vara en lämplig form för inflytande och insyn, föreslås att processgrupperna får i uppdrag att göra en analys och lämna förslag.

I sammanhanget bör nämnas att RSV i regleringsbrevet för 2003 fått regeringens uppdrag att senast den 1 juli 2003 redovisa vilka åtgärder som vidtagits för att skapa ett forum på central nivå för att kontinuerligt utbyta information och erfarenheter, avseende den administrativa hanteringen, med företrädare för näringslivsorganisationer. Syftet är enligt regleringsbrevet att etablera ett forum för dialog med de intressenter som är i kontakt med myndigheterna.

### **4.3.3 Systematisk synpunktshantering**

Som framgår av tidigare redogörelse för försöken med systematisk synpunktshantering, så har erfarenheterna hittills varit goda. Försöken har varit begränsade, men ändå fullt tillräckliga för att bedöma om verksamheten på detta sätt kan tillföras ny information från medborgarna. En variant av Internet-enkät har prövats på RSV:s hemsida år 2002, där möjlighet har funnits för medborgarna att lämna synpunkter på hur vi ska kunna förbättra vår verksamhet. Förutom att erfarenheterna av bedrivna försök varit goda så kan en systematisk synpunktshantering motiveras utifrån olika perspektiv. I det följande redovisas några sådana motiv.

Genom att systematiskt fånga in medborgares och företags synpunkter får vi en ny informationskälla till insikter om hur vår verksamhet fungerar (eller inte fungerar). När synpunkterna studeras kommer bilder fram om vad som är vanliga brister i vår service, vilket i sin tur bör återkopplas till verksamhetsutvecklingen. Använder vi synpunkterna som underlag för våra förbättringar, så kommer verksamheten att fungera bättre.

Vi har en tradition av att vara ”uppgiftsorienterade” i den dagliga verksamheten. Vi har fått vårt uppdrag från regering och riksdag och vi strävar efter att göra dessa uppdragsgivare (och finansiärer) så nöjda som möjligt. Målen för den nya statliga förvaltningspolitiken för 2000-talet är en statsförvaltning som med höga krav på demokrati, rättssäkerhet och effektivitet är tillmötesgående och tillgänglig för medborgarna. I regeringens handlingsprogram för att nå de förvaltningspolitiska målen målar regeringen upp en förvaltning där de statliga myndigheterna genomför sina uppdrag med hög servicenivå, öppenhet och stor förändringsförmåga. Att införa en systematisk koncerngemensam synpunktshantering skulle underlätta för oss att bli mer ”kundorienterade”. Det är alltså ett av de viktigaste incitamenten för att utveckla och förbättra vår verksamhet.

Förtroende och lojalitet har ett starkt samband. Har man förtroende för någon, kan man lättare överse med en tillfällig brist/fel. Saknas förtroende, så tolkas ett fel som en bekräftelse på att grund för förtroende saknas. Det finns undersökningar som visar att de kunder som klagat också är de som är mest lojala.

Mot bakgrund av erfarenheterna och dessa motiv föreslås att koncerngemensamma rutiner för en systematisk synpunktshantering införs. I en särskild rapport redovisas de krav som bör ställas på en sådan hantering. Där redovisas krav ur en medborgares perspektiv, kraven från medarbetarna, de legala kraven samt kraven på ett framtida gemensamt datastöd. Rapporten är tänkt som underlag eller utgångspunkt för en förstudie som ska leda fram till ett beslut om införande av rutiner och fastställande av ansvar för en systematisk synpunktshantering.

För att säkerställa att såväl medborgarnas krav och önskemål i samband med en systematisk synpunktshantering och våra egna behov av överblick och analys som underlag för beslut om verksamhetsutveckling tillfredsställs, är det viktigt att klargöra vem som är ansvarig för vad och hur hela rutinen hänger ihop. I avvaktan på att ett nytt datastöd och rutiner införs, föreslås att den hittillsvarande möjligheten att lämna synpunkter via webbplatsen får finnas kvar.

#### **4.3.4 Behovet av kontinuerlig dialog m.m.**

Medborgarnas krav och behov bör styra utvecklingen av serviceverksamheten. Det är en av de viktigaste slutsatserna av det arbete som har bedrivits för att förbättra våra möten med medborgare och företag.

Samtidigt har vi ett uppdrag från statsmakterna att både utföra verksamheten på ett bra sätt från ett medborgarperspektiv och bedriva den på ett kostnadseffektivt sätt. Vi måste därför alltid göra avvägningar mellan vad vi kan göra och vad vi vill göra. Vi måste prioritera mellan olika insatser och för att kunna göra det på ett bra sätt, måste vi ha aktuell kännedom om medborgarnas krav och behov. Resultatet av en sådan dialog är ett grundläggande ingångsvärde för förbättringsarbetet i våra produktionsprocesser. Vi måste ha former för att kontinuerligt föra en dialog med olika medborgargrupper, eftersom vi måste räkna med att medborgarnas krav och behov förändras över tiden.

Det är Medborgarmötets bedömning att intresset och efterfrågan på medborgarundersökningar kommer att öka inom koncernen. Därför är det viktigt att också överväga hur man praktiskt ska lösa samordningen, så att vi kan undvika att det genomförs konsultationer när det redan finns relevant material från någon annan del av organisationen. Det behövs alltså någon typ av central samordning och stöd till koncernens arbete med medborgarkonsultationer (bl.a. med metodstöd) där det även finns överblick och kunskap om redan tillgängligt material.

#### **4.4 Samverkan med andra myndigheter**

Enligt Medborgarmötets direktiv ska former för dialog och samverkan med andra myndigheter utvecklas. Här kan också hänvisas till att Statskontoret bedömer det som centralt att samverkan mellan myndigheter utvecklas för att härigenom bidra till en påtaglig brukarnytta och till att åstadkomma en offentlig förvaltning som av medborgaren kan uppfattas som en samverkande enhet.

Samverkan med andra myndigheter har främst skett inom ramen för de olika delprojekt som bedrivits. Det gäller bl.a. försöken med serviceåtagande och servicedialog samt försöken med nya former för det personliga mötet.

Den mest konkreta samverkan har skett under försöken i Västra Götaland med att utveckla formerna för de personliga mötena. Här har man på några orter samlokaliserat sig med andra myndigheter. En sådan lösning underlättar myndigheternas möjligheter att möta de lokala behoven av samhällsservice. Det ger möjlighet för den enskilde medborgaren att ta del av en integrerad service där medborgaren och hennes ärende är utgångspunkten och inte de enskilda myndigheternas ansvarsområden.

Aktuella parter att samverka med när det gäller vår närservice är t.ex. försäkringskassa och arbetsförmedling som också har behov av att ha en god geografisk täckning när det gäller att ge personlig service. Inom vår egen förvaltning är naturligtvis kronofogdemyndigheterna en självklar samverkanspartner.

När det gäller tekniska tjänster sker redan en viss samverkan med andra myndigheter t.ex. när det gäller certifikatsfrågor och via medborgar-

terminaler. Här bör vi i möjligaste mån samverka med andra myndigheter i syfte att förenkla för medborgare och företag att lämna uppgifter via Internet i ärenden som berör fler myndigheter. Behovet av att utveckla samordnade tekniska tjänster med andra myndigheter bör därför vägas in vid prioriteringar av olika utvecklingsinsatser.

Slutsatsen när det gäller att utveckla samverkan med andra myndigheter är att detta är något vi måste arbeta vidare med. Det är en fördel för den enskilde medborgaren vars kontakter med myndigheterna underlättas. Det är också både en fördel och en förutsättning för våra möjligheter att långsiktigt upprätthålla en bra service till en rimlig kostnad.



## 5 Förslag till strategier för vårt sätt att förbättra våra möten med medborgare och företag

I kapitel 5 redovisas Program Medborgarmötets förslag till strategier. Dessa föreslås ligga till grund för den fortsatta utvecklingen av sättet att möta medborgare och företag i verksamheten inom skatteförvaltningen.

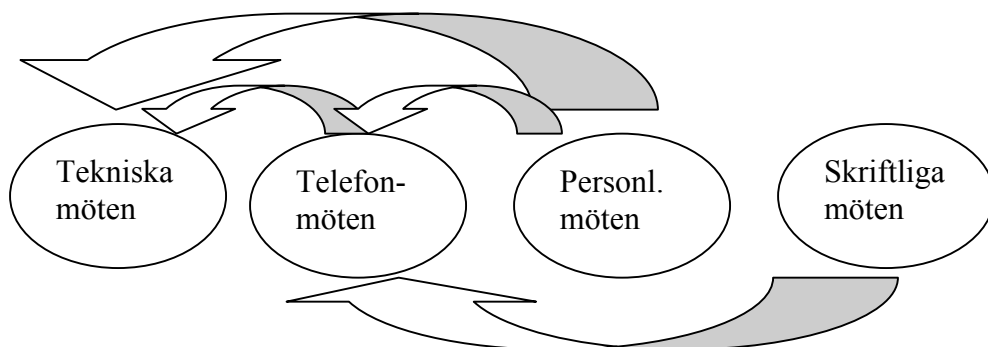
### 5.1 Vad är en strategi?

Ordet ”strategi” används i många sammanhang och ibland har ordet olika betydelser. Här används ordet i betydelsen att en ”strategi” är den väg eller inriktning som vi vill välja för att förflytta/ändra vårt sätt att möta medborgarna för att nå fram till bättre och mer framgångsrika möten. Strategin kan därmed visa vilka steg vi ska ta, för att bli bättre eller för att nå våra mål. Mot bakgrund av de undersökningar och analyser som gjorts, redovisas i det följande Program Medborgarmötets förslag till strategier för de olika mötesformerna. Vissa gemensamma grunder för samtliga strategier redovisas dock inledningsvis.

### 5.2 Gemensamma grunder

De flesta medborgare och företag vill ha kontakt med skattemyndigheten per telefon. Samtidigt har besöken på RSV:s webbplats nästan fördubblats mellan 2001 och 2002. Attraktiva och enkla e-tjänster kommer framöver att göra att allt fler möten sker via Internet. Det ger oss utrymme att rikta den personliga servicen till dem som bäst behöver den.

Bilden nedan visar våra olika möten och lite förenklat den utveckling vi ser framför oss. Pilarna anger den riktning som vi bedömer att utvecklingen kommer att ha. De personliga mötena minskar. Allt fler använder telefonen eller våra Internettjänster. En del av dagens telefonmöten kan ersättas av service via vår webbplats. De skriftliga mötena minskar genom att vi använder telefon i större utsträckning när vi vill ha kontakt med medborgarna. När medborgarna kontaktar oss föredrar de att använda telefon framför andra mötesformer.



Medborgarnas krav och behov bör styra utvecklingen av serviceverksamheten. Det är en av de viktigaste slutsatserna av det arbete som har bedrivits för att förbättra våra möten med medborgare och företag. Samtidigt har vi ett uppdrag från statsmakterna att både utföra verksamheten på ett bra sätt från ett medborgarperspektiv och bedriva den på ett kostnadseffektivt sätt. Vi måste därför alltid göra avvägningar mellan vad vi kan göra och vad vi vill göra. Vi måste prioritera mellan olika insatser och för att kunna göra det på ett bra sätt, måste vi ha aktuell kännedom om medborgarnas krav och behov. Resultatet av en sådan dialog är ett grundläggande ingångsvärde för förbättringsarbetet i våra produktionsprocesser. Vi måste ha former för att kontinuerligt föra en dialog med olika medborgargrupper, eftersom vi måste räkna med att medborgarnas krav och behov förändras över tiden.

I de undersökningar som har gjorts inom ramen för Program Medborgarmötet är det en fråga som ständigt återkommer, oavsett mötesform, och det är vikten av att vi bemöter medborgarna med respekt och att man får tid för sitt ärende. Inställningen att vilja ge service och hjälpa är viktig. Vårt förhållningssätt och bemötande är de viktigaste grundstenarna för ett bra möte. Detta är något som alla medarbetare måste vara medvetna om och som bör prägla alla våra kontakter med medborgarna.

### **5.3 Det personliga mötet – redan beslutad strategi**

En strategi är redan beslutad, nämligen strategin för de personliga mötena inom skatteförvaltningen. Efter behandling i koncernledningen fastställde RSV den 11 november 2002 följande strategi för de personliga mötena.

1. Skattemyndigheten ska, med hänsyn tagen till de krav och behov medborgarna och företagen har av personlig service, finnas representerad, i någon form, på betydligt fler platser än i dag.
2. Skattemyndigheten ska samverka och samlokalisera viss verksamhet med andra myndigheter (t.ex. Kronofogdemyndighet, Arbetsförmedling, Försäkringskassa) och kommuner.
3. Skattemyndigheten koncentrerar arbetsuppgifter för att bygga upp centra med högre och/bredare kompetens, s.k. ”Resurs- och kompetenscentra”.
4. ”Resurs- och kompetenscentra” kommer företrädesvis att lokaliseras till orter med en väl utvecklad arbetsmarknad och närhet till högskola/universitet – så att verksamhetens behov av kompetens tryggas långsiktigt.
5. Skattemyndigheten ska kontinuerligt utveckla de personliga mötena med hjälp av information från medborgarundersökningar.
6. Skattemyndigheten ska ta vara på ny teknik för att utveckla de personliga mötena.
7. Skattemyndigheten ska anpassa former och platser för framtida medborgarmöten dels utifrån regionala analyser av målgruppernas behov (t.ex. företagare, invandrare, ungdomar, äldre), dels utifrån vårt eget behov av synlighet och närvaro.



8. Ovan nämnda förslag genomförs under en 6-8 –årsperiod, så att genomförandet ska ske med hänsyn taget till naturliga personalförändringar.
9. Ovan nämnda förslag genomförs utifrån ett riksperspektiv på verksamheten och varje regions speciella förutsättningar när det gäller de specifika personliga mötena.

#### **5.4 Förslag till strategier**

I det följande redovisas förslag till strategier för de övriga mötesformerna, dvs. för de tekniska mötena, för telefonmötena och för de skriftliga mötena. Därutöver redovisas ett preliminärt förslag till strategi för de möten som uppstår i samband med skattemyndigheternas kontrollåtgärder.

##### **5.4.1 Strategi för de tekniska mötena**

1. Vi ska öka antalet och förbättra våra självbetjäningstjänster via Internet, så att tillgängligheten för medborgare och företag ökar.
2. Vi ska fortlöpande undersöka medborgares och företags behov och krav och anpassa våra självbetjäningstjänster efter dessa. Tjänsterna ska vara lättillgängliga och enkla.
3. Vi ska prioritera tjänster som medborgare och företag vill använda och som är effektiva i vår verksamhet.
4. Vi ska samverka med andra myndigheter i syfte att förenkla för medborgare och företag att lämna uppgifter via Internet i ärenden som berör fler myndigheter.
5. Vi ska utnyttja ny teknik när det underlättar vår tillgänglighet och medverkar till rationellare hantering i vår verksamhet.
6. Vi ska ta särskild hänsyn till behoven hos äldre, funktionshindrade och invandrare vid utformningen av våra självbetjäningstjänster, så att dessa inte stängs ute från denna mötesform.

##### **5.4.2 Strategi för telefonmötena**

1. Skattemyndigheten ska, med hänsyn tagen till medborgares och företags behov av telefonkontakt vara tillgänglig på telefon på tider som motsvarar behoven i stort.
2. Vi ska fortlöpande undersöka medborgares och företags behov och krav och anpassa våra öppettider och servicen till dessa.
3. Vår telefonservice ska vara organiserad i särskilda telefonpaneler med hög kompetens och servicegrad.
4. Senast den 1 januari 2004 ska dagens regionala telefonpaneler vara tekniskt samordnade till en riksgemensam telefonpanel.
5. Lokaliseringen av telefonpanelerna bör ske till orter med en väl utbyggd skatteverksamhet så att personalens möjlighet till kompetensutveckling säkerställs och därmed också verksamhetens långsiktiga behov av kompetens.

6. Om det bedöms som rationellt och förbättrar vår tillgänglighet/service ska vi samverka med andra myndigheter eller organisationer.

#### **5.4.3 Strategi för de skriftliga mötena**

1. Vi ska sträva efter att minska antalet skriftliga förfrågningar i handläggningen av ett ärende för att istället använda telefon eller e-post.
2. Vårt skriftspråk i beslut, förfrågningar, m.m. ska i första hand vara anpassat till mottagaren och inte till en ev. senare domstolsprövning.
3. Skattemyndigheten ska använda ett enkelt och begripligt skriftspråk i sin information (broschyrer, blanketter, på vår webbplats, m.m.) så att den information som förmedlas går att förstå. Särskilt ska vi tänka på att exempelvis unga, äldre, invandrare och funktionshindrade ska kunna tillgodogöra sig vår information.

#### **5.4.4 Strategi för möten i kontrollverksamheten**

Detta förslag till strategi för skattemyndigheternas möten med medborgare och företag i samband med kontrollåtgärder berör en begränsad del av verksamheten och skär över samtliga mötesformer. Program Medborgarmötet har inte utrett andra verksamhetsområden på samma sätt och skälet till att just detta område valts ut, är att kontrollverksamheten i sig kan innebära att den som blir kontrollerad upplever sig vara ”i underläge” i förhållande till myndigheten. I avvaktan på fortsatt analys och beredning i frågan lämnas här förslag till utveckling på en mer generell nivå.

1. Skattemyndighetens kontrollverksamhet ska kännetecknas av en god kunskap om de verksamhets- och branschspecifika förutsättningar och särdrag som finns i de företag som kontrolleras.
2. Skattemyndighetens representanter i kontrollverksamheten ska använda sig av ett kommunikativt förhållningssätt och ett målgruppsanpassat tal- och skriftspråk.
3. Skattemyndighetens kontrollverksamhet ska vara präglad av ett etiskt förhållningssätt som utgår ifrån en förstående attityd till företagandets villkor.

## Bilaga: Att konsultera medborgarna

Regeringens förvaltningspolitik innebär bl.a. ökade krav på oss när det gäller att

- ta reda på medborgarnas behov och krav på service,
- ge utfästelser till medborgarna om vilken service de kan förvänta sig,
- förbättra servicen med hjälp av främst IT och
- ta reda på om medborgarna är nöjda med den service de får.

Detta betyder att vi i ökad utsträckning behöver konsultera medborgarna för att utforma vår verksamhet på ett så bra sätt som möjligt ur ett medborgarperspektiv.

Denna PM handlar om olika sätt att konsultera dem som berörs av vår verksamhet. Tanken med dokumentet är att det ska vara en enkel vägledning för personer inom skatte- och kronofogdemyndigheterna som vill veta vad medborgarna tycker om verksamheten i allmänhet eller i någon specifik fråga. Det finns givetvis andra vägar att få kunskap om olika aspekter på vår förvaltning än att gå utanför verksamheten. Vi kan t.ex. granska inkomna klagomål eller fråga våra egna medarbetare om deras uppfattning. Dessa metoder lämnas dock utanför denna framställning.

Vi använder här genomgående ordet *medborgare* som ett samlingsbegrepp för både privatpersoner och företag och oavsett i vilken form vi möter dem (skattebetalare, gäldenär, ingivare etc.).

Behöver du stöd, t.ex. när det gäller val av metoder, kan du vända dig till skatteavdelningens utvärderingsenhet eller exekutionsavdelningens controller- och utvärderingsenhet vid Riksskatteverket.

## Tidigare undersökningar och andra källor

Innan man bestämmer sig för att göra en egen undersökning bör man ta reda på vad som redan har gjorts i den vägen. Detta är viktigt att påpeka eftersom det görs och har gjorts många undersökningar inom förvaltningen och det inte är kostnadseffektivt att göra en ny undersökning av ett redan känt fenomen. RSV:s årliga enkätundersökningar innehåller mycket av värde och vi har databaser som kan bearbetas ytterligare för att ta fram nya fakta.

Andra myndigheter inom förvaltningen kan ha gjort egna undersökningar och i vissa fall kan man dra nytta av vad andra myndigheter utanför vår förvaltning har undersökt. Vetenskapliga undersökningar kan också i vissa fall innehålla mycket av värde.

## Syftet med undersökningen

Ingen undersökning eller konsultation ska genomföras utan att man först klargör syftet. Inom vår verksamhet kan det handla om att ta fram underlag för t.ex.

- strategiska överväganden eller prioriteringar i verksamhetsplanen
- ta fram förslag till ändrade regler
- förändra blanketter, rutiner osv.
- utveckla informations- och serviceutbud
- göra riskbedömningar eller utveckla kontrollverksamheten
- resultatuppföljning och ansvarsutkrävande

Undersökningen kan avse hur verksamheten fungerar, vad man förväntar sig av förvaltningen i framtiden eller hur man ställer sig till olika konkreta förslag som har utarbetats inom förvaltningen. Frågeställningarna kan vara mer eller mindre specifika.

Det kan också vara så att konsultationen främst syftar till att vara relationsskapande. Vi vill nå ut till en viss grupp och skapa förståelse för vad vi gör och ge medborgarna inflytande över hur vi arbetar.

## Målgrupp

När man har klargjort syftet bör man ta ställning till undersökningens målgrupp. Det kan t.ex. vara alla skattebetalare eller gäldenärer eller det kan vara en grupp bland dessa, t.ex. små företag. Det kan också vara så att vi i en viss fråga är intresserade av speciella kategorier, t.ex. ungdomar, invandrare som är företagare eller företagare inom en viss bransch.

## Metodval

### *Allmänt inför metodvalet*

Den viktigaste faktorn för en lyckad konsultation är att välja rätt metod. För att kunna göra detta måste först konsultationens syfte och målgrupp fastställas.

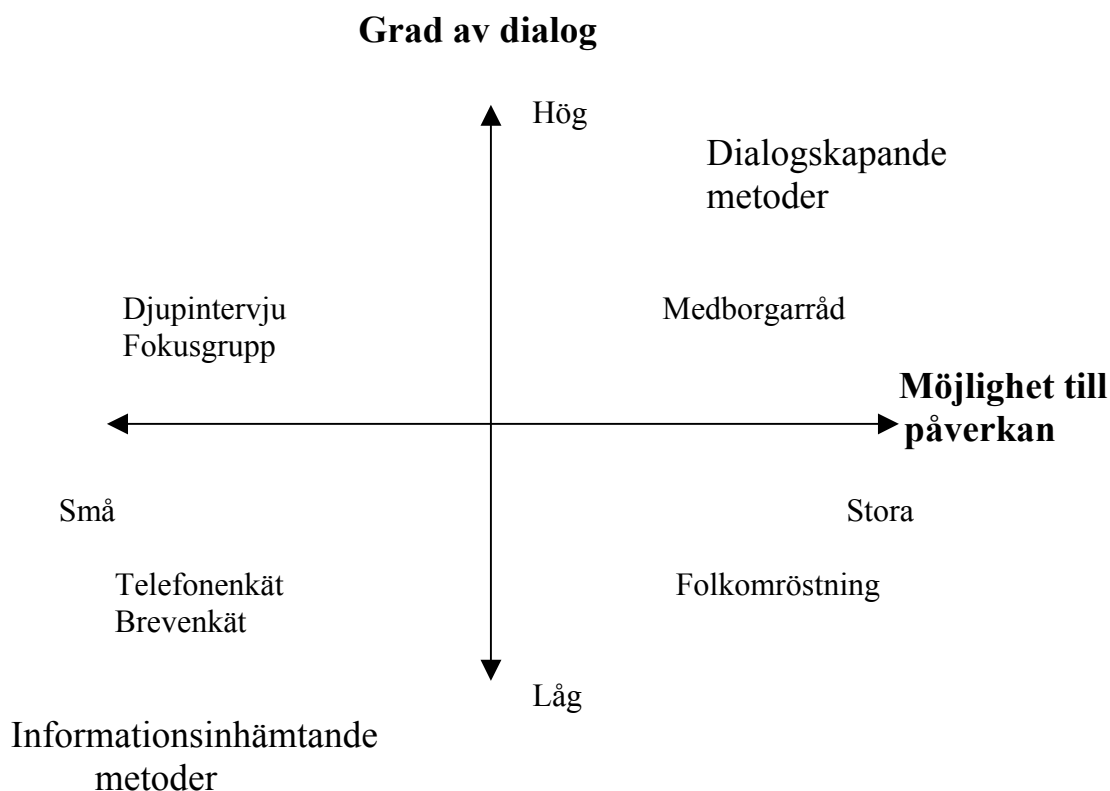
Det finns många olika metoder för konsultation. De olika formerna erbjuder olika grad av dialog, delaktighet och inflytande. Metoder som innebär en liten grad av dialog, exempelvis enkäter, används vanligen när man vill inhämta information. Metoder som innebär en stor grad av dialog används för att skapa en öppen diskussion om något.

När man väljer metod för konsultationen väljer man alltså även vilken grad av dialog man ska ha med medborgarna. Man kan ställa sig tre vägledande frågor vid valet av konsultationsform:

- Vilken grad av dialog ska medborgarna erbjudas?
- Vilka medborgare vill man konsultera?
- Hur pass resurskrävande får konsultationen vara?

Det är främst det egna informationsbehovet som avgör vilken metod man ska välja. Till det kommer också de resurser och kompetenser som man har tillgängliga. Val av metod måste även anpassas till den valda målgruppen. Genom att välja metod väljer vi vad vi får ut av konsultationen.

I nedanstående figur visas relationen mellan informationsinhämtande och dialogskapande metoder när det gäller grad av dialog och möjlighet till påverkan.



Undersökningsmetoderna delas ofta in i kvantitativa respektive *kvalitativa* metoder. Kvantitativa data är sådan information som kan analyseras och ordnas efter matematiska principer och som används för att mäta och räkna fram ett resultat. Kvalitativa data kan inte ordnas matematiskt utan måste oftast framställas efter språkliga principer med beskrivande och tolkande text. Dessa data används för att få fram detaljer och nyanser av ett fenomen, för att "förstå" snarare än att förklara. Om man t.ex. vill veta hur attityden till skattemyndighetens service har förändrats över tiden kan detta mycket väl studeras kvantitativt genom årliga enkäter, något som för övrigt redan görs inom RSV. Om man däremot vill förstå vad skillnaden i en viss grups attityder gentemot en annan *betyder* eller *representerar*, krävs att man

använder en kvalitativ metod, t.ex. intervjuer eller åtminstone någon form av tolkning av insamlade data.

Oavsett vad man har för syfte och vilket metodval man gör, krävs att man använder ett instrument som mäter eller visar det man vill mäta eller visa. Vill man veta om höginkomsttagares deklarationsvanor skiljer sig åt mellan olika regioner duger t.ex. inte intervjumetoder särskilt långt. Om undersökningen emellertid mäter det den ska mäta, uppfyller den det grundläggande kravet på *validitet*. Om man har bestämt sig för en kvantitativ undersökning tillkommer dessutom ett krav på *reliabilitet*, dvs. att om en annan undersökning gjordes med samma syfte och på samma population, så skulle resultatet bli detsamma som i den första undersökningen.

Dessutom måste påpekas att det är väldigt lätt att övertolka resultatet av vilken undersökning som helst på grund av att ett visst mätbart resultat känns angeläget. Att inte låta sig förledas av ett vällovligt syfte bör vara en ledstjärna för var och en som använder sig av vetenskapliga metoder.

Innan man väljer metod bör man konsultera sakkunniga på området. Skatteavdelningens utvärderingsenhet och exekutionsavdelningens controller- och utvärderingsenhet på RSV ställer gärna upp för sådana konsultationer. Detta tjänar också syftet att se till att någon inom förvaltningen har överblick över vad som pågår och kan hänvisa till andra undersökningar inom och utom förvaltningen.

### *Enkäter*

Enkätundersökningsresultat som presenteras i tabellform räknas till kvantitativa data, dvs. man kan jämföra medelvärden mellan grupper, göra sambands- och hävstångsanalyser etc.

Det första man bör göra innan man beslutar sig för att genomföra en enkätundersökning är att undersöka om det inte redan har gjorts någon sådan inom samma område förut, t.ex. i RSV:s regi.

#### Olika former av enkäter och deras för- och nackdelar

*Brevenkäter* har många fördelar:

- Genom att basera undersökningen på slumpmässiga urval kan man se till att de resultat man får fram är representativa för målgruppen.
- Om undersökningen är genomtänkt kan den upprepas för att upptäcka skillnader över tiden.
- Man når många på ett billigt och enkelt sätt.
- Den som svarar kan själv välja tidpunkt för att svara och får tid att tänka efter.

Det finns givetvis nackdelar: Det tar tid att genomföra undersökningen som oftast kräver utskick av åtminstone ett par påminnelser. Ofta är kanske de

som är mest negativa till verksamheten minst benägna att svara vilket ger ett skevt resultat. Det är inte heller säkert att de frågor vi ställer är bra formulerade eller att de tar upp de problem som är mest angelägna för dem som svarar och frågorna kan inte korrigeras i efterhand. Bortfallet vid enkätundersökningar har ökat under senare år och kan förklaras med s.k. enkättrötthet; ett resultat av att medborgarnas åsikter i allt större utsträckning efterfrågas av myndigheter, företag etc.

*På-plats-enkäter*, dvs. enkäter som läggs ut på t.ex. ett lokalkontor, är en smidig och billig form av enkät. Nackdelarna är bl.a. att det är svårt att kontrollera vem som svarat och att man bara når de som fysiskt befunnit sig på lokalkontoret.

*Telefonenkäter* är ett snabbare alternativ till brevenkäter och det blir oftast lägre bortfall än vid brevenkäter. Men de är väsentligt dyrare att genomföra och de kräver erfarenhet i intervjuteknik. Om en telefonenkät ska genomföras rekommenderas därför att själva genomförandet överläts till en erfaren konsult.

En modernare form av enkäter är *Internet-enkäter*, något som de flesta konsulter kan erbjuda. Fördelen med dessa är att de är billiga och snabba att distribuera. Nackdelarna är bl.a. att det kan vara svårt att nå ut till vissa målgrupper (t.ex. pensionärer med låg ”datormognad”) och att det är svårt att veta vem som svarar på enkäten.

### Enkätutformning

Det är viktigt att man lägger ned ett grundligt arbete på att formulera relevanta frågor i en enkät (eller intervju för den delen). Några tips:

- Ställ en fråga i taget.
- Ställ enkla frågor.
- Ställ så få frågor som möjligt för att enkäten ska bli lätt att fylla i. Detta kommer att få gynnsam effekt på svarsfrekvensen.
- Strukturera frågorna så att de kommer i en ”logisk” ordning.
- Testa om möjligt frågorna på någon/några före egentligt utskick.

En grundläggande förutsättning för att resultatet av en enkätundersökning ska kunna användas för generaliseringar är att urvalet har gjorts på rätt sätt. Idealet är att kunna fråga alla ”relevanta” medborgare i den tänkta undersökningen. De utvalda får givetvis inte tillhöra en kategori som vi inte önskar ha med och samtidigt måste vid slumpmässiga urval alla i den undersökta populationen ha samma statistiska förutsättningar att bli utvalda att delta i undersökningen. En variant kan vara att göra ett klusterurval. Om det är opraktiskt att dra stickprov ur t.ex. befolkningen i hela landet kan man istället (slumpmässigt) välja ut ett fåtal kluster, t.ex. kommuner, landsting, valdistrikt etc., och dra ett slumpmässigt urval ur dessa. Detta kallas tvåstegsurval. Ofta kan det vara intressant att stratifiera sitt urval, dvs. dela in populationen i olika sociala kategorier, där stickprovsstorleken kan se olika ut för olika kategorier. Stratifiering används för att försäkra sig om att

alla viktiga kategorier finns representerade i tillräckligt antal för att kunna göra statistiskt säkerställda beräkningar.

### Urvalsstorlek

Ett grundantagande vid beräkning av urvalsstorlek i stickprovsunderlag är att populationen fördelar sig symmetriskt kring sitt medelvärde, s.k. normalfördelning. Om man kan anta att detta inte är fallet bör man utesluta slumpmässiga urval och istället göra någon form av systematiskt urval. Men som sagt: oftast kan man utgå från normalfördelning av populationen.

Oftast nöjer man sig i statistiska undersökningar med en tillförlitlighet på 95 procent, dvs. att man sannolikt kan fastställa inom vilket intervall det verkliga värdet av en mätning befinner sig med 95 procents säkerhet. Detta kallas för skattningens *konfidensgrad* och innebär att vid en mätning kan slumpen medföra att 5 procent av mätningarna hamnar utanför vårt intervall. Sådana fel kallas *slumpfel*.

Lämplig storlek på urvalet är beroende av vilken precision man vill ha på svaren. Nedan visas en lathund för precisionen för undersökningar med en tillförlitlighet på 95 procent.

#### **Lathund: Beräkning av statistiska felmarginaler med 95% sannolikhet**

Urvalets storlek	Felets storlek när svaren fördelar sig på följande sätt									
	5-95%	10-90%	15-85%	20-80%	25-75%	30-70%	35-65%	40-60%	45-55%	50-50%
100	4,4	6	7,1	8	8,7	9,2	9,5	9,8	9,9	10
200	3,1	4,2	5,1	5,6	6,1	6,5	6,8	6,9	7	7,1
500	2	2,7	3,2	3,6	3,9	4,1	4,3	4,4	4,5	4,5
1000	1,4	1,9	2,3	2,5	2,7	2,9	3	3,1	3,1	3,2
3000	0,8	1,1	1,3	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8

Tabellen ska tolkas så att om 15 procent av 500 tillfrågade svarat ja på en viss fråga, är felmarginalen 3,2. Man kan då med 95 procents säkerhet säga att det sanna värdet ligger mellan  $(15-3,2)$  och  $(15+3,2)$ , dvs. 11,8 procent och 18,2 procent.

Generellt kan man säga att om man vill minska felmarginalen till hälften, måste urvalet *fyrubblas*.

### Särskilt om företagsenkäter

Om man vill göra en enkät som riktar sig till företag är det viktigt att tänka på att myndigheter har en lagstadgad skyldighet att samråda med Näringslivets Nämnd för Regelgranskning, NNR, *innan*, man skickar ut enkäterna. Detta beror bl.a. på att företag i dag översköljs med enkäter som de i vissa fall är förpliktade att fylla i.



## *Intervjuer*

Intervjun kan användas bl.a. när man vill

- ha rika, detaljerade och nyanserade beskrivningar av något,
- fånga upp idéer, erfarenheter, lärdomar, kritik eller bedömningar,
- få en bild av områden som man (undersökaren) inte har så stor kännedom om,

Man brukar skilja på strukturerad och ostrukturerad intervju. Den hårdast strukturerade intervjun är t.ex. telefonenkäten, där varje fråga och varje svarsalternativ är förformulerade. Strukturerade intervjuer ger kvantitativa data som kan beräknas med statistiska metoder, medan ostrukturerade samt s.k. informella intervjuer ger kvalitativa data.

Till skillnad från enkätundersökningarna bör urvalet av intervjupersoner vid kvalitativa intervjuer ske strategiskt, dvs. man väljer ut dem som kan ge viktig information, t.ex. några nyckelpersoner, och inte dem som är representativa för ett genomsnitt av en viss grupp av befolkningen. Det kan vara människor med olika åsikter och uppfattningar, med olika erfarenheter eller de som är speciellt kunniga inom ett område.

Bortfall är sällan något problem vid kvalitativa intervjuer, eftersom det är enkelt att ersätta ett bortfallet intervjutillfälle med ett annat. Kvalitativa intervjuer kan bli kostsamma om man har ett stort urval, och intervjumaterialet kan ta lång tid att analysera p.g.a. att standardiseringsgraden av intervjusvaren är väldigt låg. Standardisering är emellertid inte något som eftersträvas med en kvalitativ intervju.

## *Fokusgrupper*

Fokusgrupper är en form av gruppintervju där en grupp utvalda människor fokuserar sin diskussion på en viss fråga eller ett visst tema. Denna metod har sitt ursprung i marknadsundersökningar och är användbar i förvaltningssammanhang bl.a. för att göra kvalitetsmätningar, ta fram frågor till enkäter eller förslag till ändringar och förbättringar av olika delar av serviceinsatser.

Fokusgruppens ledare bör strukturera diskussionen så att grupprocessen inte flyter ut och gruppen börjar diskutera i sammanhanget irrelevanta saker. Men samtidigt gäller det för ledaren att inte hämma diskussionen. Detta kräver en viss erfarenhet av att leda diskussioner.

För att kreativiteten ska fungera på bästa sätt brukar man ställa upp regler för diskussionen i en fokusgrupp. Ledaren bör inledningsvis tala om att gruppen inte behöver vara överens, att ingen får ifrågasätta förslag som kommer fram, att man måste tala om när man inte förstår osv. Ingen får tvingas att säga något och alla förslag som läggs fram ska skrivas upp på en tavla.

Fördelarna med denna metod är att man sparar tid från att intervjua alla enskilt och att man kan få igång en kreativ grupprocess där många alternativa svar och förslag kan komma fram. Nackdelen är att resultatet riskerar att bli dåligt om ledaren inte sköter sin uppgift, dvs. att grupprocessen går ”över styr”.

RSV:s skatteavdelning har använt sig av fokusgrupper bl.a. för att utveckla frågorna i de årliga enkäterna, se Skatteekonomiskt meddelande nr. 20, *Hur bör riksomfattande regionala enkäter genomföras i framtiden*, i Kis-databasen: Ekonomisk styrning 2001.

### *Medborgarråd, brukarråd och samverkansgrupper*

Föregående former för att ta reda på vad medborgarna anser syftar enbart till att hämta in kunskaper om deras åsikter. Men man kan också tänka sig former där medborgarna ges inflytande över vad vi ska företa oss samt hur det ska gå till, dvs. en mer genuin form av konsultation. En sådan form är vad som brukar kallas medborgarråd, brukarråd eller samverkansgrupper.

Till rådet eller gruppen inbjuds intressentgrupper (företagare, medborgare eller grupperingar av dessa) att representera sitt område i utvecklingsarbetet tillsammans med myndigheten. Formerna för kontakt, resultatrapportering och återkoppling kan variera något men i huvudsak ska rådets åsikter kring specifika frågor avseende verksamheten sammanställas i någon form av rapport som de myndighetsansvariga får ta ställning till.

Tullverket använder sig sedan en tid med framgång av mer eller mindre permanenta samverkansgrupper för att utveckla sin verksamhet.

### *Dialog via Internet*

Vi har ovan berört Internet-enkäter. En variant av det prövas nu på RSV:s hemsida där det under år 2002 på försök finns möjlighet för medborgarna att lämna synpunkter på hur vi ska kunna förbättra vår verksamhet. Liksom Internet-enkäter har denna form naturligtvis den bristen att målgruppen blir relativt begränsad.

### **Vilka ska vi fråga?**

När vi har definierat målgruppen vet vi vilken grupps åsikter vi är ute efter. Om vi använder oss av en kvantitativ metod gäller, som beskrivits ovan, att det urval vi vill undersöka uppfyller ett krav på representativitet.

Använder vi intervjuer eller om vi inbjuder till mer genuin konsultation behöver vi inte få några garantier för representativitet. Frågan kan uppkomma om vi ska välja att prata med valda företrädare för en viss grupp (t.ex. intresseorganisationer) eller att vi själva (eller med hjälp av ett

rekryteringsföretag) väljer ut personer som på ett mer direkt sätt kan sägas företräda målgruppen.

Man bör i det sammanhanget vara medveten om risken att vi får tag på dem som har mest tid - inte dem som vi har störst intresse av att nå.

## **Genomförande**

### *Förberedelser och dialog med uppdragsgivaren*

Ovan har behandlats vikten av att klargöra syfte och målgrupp för en konsultation samt olika metoder för konsultationer. Det är viktigt att förankra detta i myndighetsledningen och helst skriva direktiv.

För att konsultationen ska fylla sitt ändamål är det också viktigt att den tidsplaneras strikt så att resultatet finns tillgängligt när det behövs. Andra frågor som bör klaras ut och helst dokumenteras i direktiv är den interna ansvarsfördelningen, vilka resurser som disponeras och rapporteringsrutiner.

### *Datainsamlingen*

Själva det praktiska genomförandet av konsultationen präglas ju helt av den valda metoden. Oavsett metod är här den stora frågan hur man identifierat sin målgrupp och hur urvalet ur denna görs inför konsultationen. När det gäller fokusgrupper finns det särskilda konsultföretag som kan hjälpa till med rekryteringen. Andra alternativ är att man annonserar. Vid kvantitativa undersökningar påverkas urvalets storlek av vilken säkerhet man kräver av resultatet. Rådgör gärna med skatteavdelningens utvärderingsenhet eller exekutionsavdelningens controller- och utvärderingsenhet om detta.

### *Upphandling*

Inför en konsultation kan det bli aktuellt med upphandling av konsulttjänster p.g.a. att man inte själv har resurser eller kompetens för att genomföra en undersökning av den typ man valt. För SKM och KFM är två prisbasbelopp gränsvärde för direktupphandling. Behöver myndigheten frångå denna inriktning bör samråd ske med upphandlingsenheten vid RSV. Ska en upphandling genomföras finns god vägledning i den av RSV utarbetade *Handbok i offentlig upphandling* som finns publicerad i KIS ämnesdatabas Ekonomi. Man bör också ta hjälp av myndighetens upphandlingsansvarige.

## Hur ska vi använda resultaten?

### *Allmänna utgångspunkter*

Att omvandla inhämtad information till information som kan användas för att fatta beslut är ett kritiskt steg i konsultationsprocessen och är det steg som ofta är relativt försummat i planering och styrning av olika projekt. Redan innan man genomför en konsultation bör det därför finnas en plan för hur man tar hand om resultaten och återkopplar dem till verksamheten. I det sammanhanget är det av mycket stor vikt att det finns en tydlig vilja i organisationen att verkligen ta tillvara de synpunkter en konsultation ger.

Resultaten måste omsättas i reell kunskap som grund för att förbättra verksamheten. Om synpunkter som har förts fram inte leder till någon form av åtgärd kan det innebära en besvikelse både för personal och för medborgare vilket ger ett sämre läge än utgångsläget. I det perspektivet kan en liten åtgärd vara bättre än ingen åtgärd alls.

Det är viktigt att man snabbt kommer igång med sammanställning och tolkning av informationen. Detta för att frågeställningarna ska kännas aktuella. Kommer resultatrapporter fram långt efter att själva kartläggningen är gjord finns det risk att motivationen att ta itu med förändringsarbetet inte finns kvar.

### *Vem ska delta i värdering av resultaten?*

Erfarenheten visar att det är viktigt att resultaten analyseras och tolkas av någon som varit nära involverad i själva konsultationen. Annars är det lätt att kontinuiteten går förlorad och att ursprungsfrågan kommer ur fokus. Detta gäller i synnerhet kvalitativa undersökningar där tolkningen även bygger på icke verbal information som endast den som samlat in data har och som ofta kommer till användning i själva tolkningsarbetet. Har en kvantitativ undersökning gjorts är man mera personoberoende vid analys av resultaten.

Oavsett vilken analysmodell man använder måste den alltid kopplas till den verksamhet som undersöks. En bra tolkning av resultaten får man oftast om undersökaren och de som ska arbeta med förändringarna gemensamt går igenom undersökningsresultaten.

### *Vem ska informeras?*

De som ska informeras om resultaten är i första hand den ledningsnivå som kan besluta om de förändringar som konsultationen kan leda till samt den personal som på ett eller annat sätt kommer att beröras av de förändringar som aktualiseras.

Har konsultationen haft ett starkt inslag av dialog är det också lämpligt att informera medborgarna om resultaten och också om de slutsatser och åtgärder som resultaten föranleder.

### *Vem ska fatta beslut med anledning av resultaten?*

Eftersom utgångspunkten är att konsultationer har till syfte att åstadkomma förbättringar/förändringar i verksamheten är det viktigt att rätt beslutsnivå för de förändringar som kan bli aktuella engageras i arbetet från början. Detta styrs då av vilken typ av frågor det gäller och hur den interna delegeringsordningen ser ut. Oftast är det väl så att konsultationer genomförs när det är viktiga profilfrågor för myndigheten som är aktuella och därmed troligen också högsta ledningsnivå på myndigheten som åtminstone i ett inledningssskede är beslutsnivå.

### *Hur ska resultaten presenteras?*

Resultaten ska presenteras på ett sätt som är tydligt och användbart för mottagarna och som har en klar koppling till konsultationens ursprungliga frågeställningar. Konsultationer leder ofta till nya och oväntade vinklingar och ursprungsfrågan kanske inte får det tydliga svar som man räknat med. Dessa nya vinklingar kan behöva tas om hand men utgångspunkten för analysen måste vara ursprungsfrågorna.

Innan insamlade data analyseras kan det vara nödvändigt att gruppera och bryta ned materialet i hanterbara mängder. Det bör vara tydligt hur slutsatser och rekommendationer har blivit dragna av konsultationens utdata. Detta kan vara något svårare i kvalitativa undersökningar eftersom analysen där ofta innehåller ett visst mått av subjektivitet. Välj ut det mest väsentliga och eftersträva att vara kortfattad.

Resultatredovisningen bör också innehålla en beskrivning av hur undersökningen är genomförd. En sådan beskrivning är en sorts kvalitetsdeklaration och ger åhöraren/läsaren en möjlighet att värdera resultaten.

Det är viktigt att man vid återföring av resultaten klart talar om och redovisar vad man kommit fram till och synliggör det som fungerar bra och dåligt. Det gör att man dels kan skaffa erfarenhet från de goda exemplen och se varför saker och ting fungerar bra. Sådana erfarenheter kan då överföras på liknande förhållanden som man vill förbättra.

### *Återkoppling*

Återkopplingen av resultatet har i regel två mottagare - dels den egna organisationen (se ovan), dels den grupp (motsv.) som konsulterats. När det gäller den senare gruppen är återkopplingen beroende av vilken grad av

dialog som förekommit i konsultationen. Vid hög grad av dialog (t.ex. fokusgrupper) är återkopplingen både naturlig och viktig. Det är ju då mer fråga om en tvåvägskommunikation och de konsulterade bör känna att de får respons på sina insatser. Vid liten grad av dialog (t.ex. stora kvantitativa undersökningar) hämtar man oftast in uppfattningar utan återkoppling. Det kan dock vara värt att fundera på om inte återkoppling även i dessa fall skulle vara av värde. Även om man ”bara” fyllt i en enkät kan det vara intressant att veta vad som händer med svaren. Om en sådan återkoppling går ut även till dem som inte svarat (vid brevenkät) kan det kanske bidra till högre svarsfrekvens hos de personerna i framtiden när de märker att deras svar tas om hand.

### Litteraturtips

- *Att fråga, Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*, Bo Wärneryd (red.), SCB 1990, Stockholm
- *Att konsultera medborgarna*, Statskontoret 1999:51
- *Fokusgrupp – ett enkelt sätt att mäta kvalitet*, Christina Obert & Monica Forsell, Kommunlitteratur 2000, Höganäs
- *Metodboken, En bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Conny Svenning, Lorentz förlag 1999, Eslöv