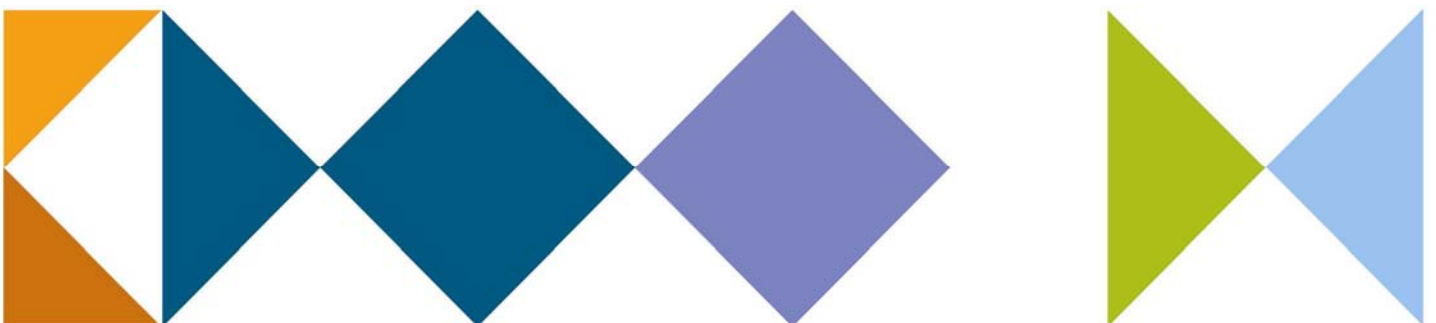




2005:17

Förstudie om kanalstrategier

Kontaktvägar mellan myndigheter och
medborgare/företag



Förord

Statskontoret har inom ramen för sitt 24-timmarsuppdrag genomfört en förstudie om kanalstrategier baserad på en intervjustudie vid 11 myndigheter.

Syftet med studien har varit att se i vilken grad myndigheterna arbetar med eller planerar att arbeta med kanalstrategier för sin tjänsteleverans. Förstudien har syftat till att klargöra förutsättningarna för ett fördjupat kanalstrategiskt arbete på myndigheterna och att i analysen knyta an till några av de viktigaste förvaltningspolitiska värdeparametrarna.

Resultatet av Statskontorets studie och slutsatser redovisas i bifogade rapport.

Direktör Jenny Birkestad, chef för Enheten för elektronisk förvaltning, har beslutat i detta ärende. Avdelningsdirektör Anna Lundbergh, föredragande, avdelningsdirektör Susanne Ekroth och avdelningsdirektör Clas Thorén var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Enligt Statskontorets beslut
Anna Lundbergh

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	7
2	Bakgrund	9
3	Innebörden av begreppet kanalstrategi	11
3.1	Centrala begrepp i arbetet med kanalstrategier	13
4	Rundabordssamtal	19
4.1	Vad ska omfattas av förstudien?	19
4.2	Strategiarbetet	20
4.3	Utvecklingsområden	21
5	Intervjuundersökningen	22
5.1	Nulägesbeskrivning	22
5.2	Drivkrafter	24
5.3	Framtida utveckling	26
5.4	Exempel på generella kanalstrategiska element	28
6	Analys utifrån de förvaltningspolitiska hörnstenarna	31
6.1	Övergripande analys	31
6.2	Service - Nyttan för medborgare och företag	34
6.3	Effektivitet	36
6.4	Öppenhet - Demokrati och rättssäkerhet	38
6.5	Förvaltningen som en sammanhållen enhet	42
7.	Våra slutsatser	44
7.1	På den myndighetsspecifika nivån	44
7.2	På den förvaltningsgemensamma nivån	47
8	Förslag till fortsatt arbete	49
8.1	Gemensamma metodelement	49
8.2	Pilotstudie	50
Bilagor		
1.	Frågeguide – underlag för intervju	51
2.	Aktuella och relaterade uppdrag	55
3	Källförteckning	59

1 Sammanfattning

Statskontoret har gjort denna förstudie för att se i vilken grad myndigheterna arbetar med eller planerar att arbeta med kanalstrategier för sin tjänsteutveckling. Förstudien har syftat till att klargöra förutsättningarna för ett fördjupat kanalstrategiskt arbete på myndigheterna och att i analysen knyta an till några av de viktigaste förvaltningspolitiska värdeparametrarna. De slutsatser och förslag vi presenterar är grundade på intervjuer som vi gjort på ett brett urval, men begränsat antal myndigheter, samt på diskussioner i workshops med en större referensgrupp.

Under arbetets gång har vi kunnat konstatera att kanalstrategi inte är ett speciellt relevant begrepp på myndigheterna. Valet av kontaktkanaler görs oftast i samband med utvecklingen av en tjänst eller kan utgöra en del av myndighetens övergripande kommunikationsstrategi. På myndigheterna har vi dock funnit komponenter som utgör goda exempel på delar av en samlad kanalstrategi. Vi har lyft fram några av dessa grundelement i rapporten som illustration. En samlad kanalstrategi handlar dock om att ha klart för sig helheten, beträffande kunder och deras användning av tjänster fördelad på olika kanaler, liksom riktningen för fortsatt utveckling.

Ett av skälen till att det saknas samlade strategier tror vi är att offentliga tjänster har så olika karaktär. Tjänster med inslag av myndighetsutövning är komplexa och väl integrerade i myndigheternas verksamheter. Det innebär därför ett mer genomgripande arbete att paketera den typen av tjänster och göra dem tillgängliga i olika kanaler än till exempel tjänster som innebär att tillhandahålla allmän information, regelverk, statistik, blanketter mm. Flera av de myndigheter vi intervjuat ligger långt fram i tjänsteutvecklingen, men bara någon enstaka myndighet (Skatteverket) har uppnått det vi kallar kanaltransparens och då enbart för en specifik tjänst (skattedeklarationen).

När det gäller kommunikation med kund så har vi sett i huvudsak tre olika förhållningssätt på myndigheterna – man svarar upp mot medborgarnas behov utifrån kanalpreferenser, styr på ett aktivt sätt kommunikationen till vissa kanaler eller reducerar behovet genom att förbättra sin grundläggande information. Förhållningssättet är en viktig strategisk fråga eftersom de olika förhållningssätten får helt olika effekter i verksamheten.

Vi har konstaterat att det i dagsläget inte finns någon efterfrågan av en vägledning med riktlinjer och rekommendationer för att ta fram kanalstrategier på myndighetsnivå. Däremot finns det ett starkt intresse för modeller och metoder som stödjer processen samt ett behov av att öka kund- och situationsorienteringen i tjänsteutvecklingen. Vi har identifierat ett antal möjliga områden för vidareutveckling, både på den myndighetsspecifika nivån och på den förvaltningsgemensamma. I kapitel 7 beskriver vi dessa områden

som en indikation på vad som kan vidareutvecklas inom ramen för andra uppdrag.

Det fortsatta arbetet

Kanal som begrepp har flera dimensioner – det är ett tekniskt begrepp och ett begrepp för en viss typ av kontaktform. Under arbetets gång har vi kunnat konstatera att kanal som teknikorierat begrepp är överspelat. Konvergensten mellan olika tekniska kanaler är i det närmaste total. Men det är också ett uttryck för hur ett ärende processas på sin väg från initiering till handläggning och beslut.

Området som vi behandlat i förstudien är i hög grad relevant och viktigt för utvecklingen av en modern och sammanhållen förvaltning.

Vi föreslår därför att den nya förvaltningspolitiska myndigheten inventerar metoder och hjälpmedel som främjar ett medvetet och strategiskt synsätt på kommunikationen med medborgare och företag och stödjer utvecklingen av ett strategiskt förhållningssätt till förvaltningens tjänsteutveckling. Vi anser att arbetet bör bedrivas i ett brett forum med stöd av seminarier (arenor) och workshops till vilka myndigheter, näringsliv och forskningsvärlden inbjuds för att bidra med sina erfarenheter. Arbetet bör generera en uppsättning verktyg baserade på myndigheternas erfarenheter och som därigenom kan komma andra offentliga verksamheter tillgodo.

För att konkretisera och pröva metoder och hjälpmedel föreslår vi att den nya förvaltningspolitiska myndigheten tillsammans med någon myndighet också genomför en fallstudie för att närmare studera och beskriva nyttan av ett strategiskt förhållningssätt till kundfokuserad tjänsteutveckling och kontaktkanaler. Nyttan/effekterna kan till exempel beskrivas i termer av användarnytta, verksamhetsnytta, nytta för medarbetarna och möjligheter för samverkan.

2 Bakgrund

Ett viktigt förvaltningspolitiskt mål är en förvaltning i medborgarens tjänst. Ett medel för att uppnå detta på ett kostnadseffektivt sätt är att myndigheterna arbetar med kanalstrategier. Det innebär att arbeta systematiskt med myndighetens tjänster och dess brukare och att identifiera vilka kontaktvägar som lämpar sig bäst för olika användargrupper i olika situationer. Det är betydelsefullt att säkerställa att tjänsterna utvecklas så att användaren kan välja kontaktväg utifrån sina egna preferenser, och använda olika kontaktvägar i en och samma ärendeprocess utan att behöva lämna samma uppgifter mer än en gång.

Statskontoret har gjort denna förstudie för att se i vilken grad myndigheterna arbetar med eller planerar att arbeta med kanalstrategier för sin tjänsteutveckling. Förstudien har syftat till att klargöra förutsättningarna för ett fördjupat kanalstrategiskt arbete på myndigheterna och att i analysen knyta an till några av de viktigaste förvaltningspolitiska värdeparametrarna. Det är ett egeninitierat uppdrag inom Statskontoret som uppkommit av att vi menade att det var dags att titta närmare på kanalstrategier och att ta tempen på förvaltningen i frågan för att se om det behövs insatser på området och i så fall av vilken karaktär. En frågeguide har varit underlag för intervjuer på ett antal utvalda myndigheter.

Frågeguiden¹ har omfattat följande områden:

- Drivkrafter - Vilka faktorer som utvecklingen av myndighetens kommunikation och tjänsteleverans baseras på.
- Hinder och möjligheter - Vilka faktorer i omvärlden som påverkar tjänsteutveckling och kanalval.
- Erfarenheter - Tillvägagångssätt, vinster och framgångsfaktorer för strategiarbetet i de myndigheter som har etablerade kanalstrategier.
- Koppling till regeringens handlingsprogram för förvaltningsutveckling Vilken betydelse/prioritet de förvaltningspolitiska värdeparametrarna: service, demokrati, effektivitet och samverkan har för det arbetet.

Studien avser statliga myndigheter, ett val för att någonstans begränsa förstudiens omfattning. Det är fullt möjligt att de operationella delarna av kanalstrategi kan tillämpas på motsvarande sätt även i kommuner och landsting. Men ur ett strategiskt perspektiv kan det finnas skillnader eftersom statlig verksamhet skiljer sig fundamentalt i sin uppbyggnad gentemot regional och kommunal verksamhet, som i hög grad är diversifierad. Därför har vi gjort

¹ Frågeguiden i sin fullständiga utformning redovisas i bilaga 1.

en avgränsning här och då 24-timmarsdelegationen visat intresse för att göra en sådan komplettering, hänvisar vi istället till dem. I ett fortsatt arbete är det önskvärt att integrera stat, kommun och landsting.

Arbetet har bedrivits av följande projektgrupp: Susanne Ekroth, Isabella de Feudis, Anna Lundbergh (uppdragsledare) och Clas Thorén. En intern och en extern referensgrupp har konsulterats vid ett flertal tillfällen under arbetets gång. I rapporten presenterar vi översiktligt kanalstrategiarbetet utifrån de workshops och intervjuer som vi genomfört. Därefter analyserar vi förutsättningarna i relation till de förvaltningspolitiska målen och ger förslag till fortsatt arbete. I bilagor finns den frågeguide som använts vid intervjuerna samt korta beskrivningar av aktuella arbeten som har beröringspunkter med detta.

3 Innebörden av begreppet kanalstrategi

Utvecklingen av den elektroniska förvaltningen har kommit långt och en framgångsfaktor som ofta framhålls är mångfalden och myndigheternas relativa självständighet i Sverige. Ofta är det nödvändigt att pröva sig fram och utforska möjligheterna och så har fallet varit med den tekniska utvecklingen och 24-timmarsmyndigheten. Utvecklingen har i många fall drivits av möjligheter och eldsjälars snarare än av behov, nytta och strategier. Men med tiden ökar behovet av systematik och samordning – statsförvaltningen befinner sig i ett skede av konsolidering. Genom att bringa ordning i sina kundkontakter² ökar förvaltningen sina möjligheter att leverera god service till låga kostnader. Arbetet kring att finna dessa nya vägar för leverans av tjänster och informationsutbyte mellan kund och verksamhet är kärnan i kanalstrategier. Syftena med kanalstrategier kan uttryckas på många sätt. Vissa menar att det handlar om att i verksamheten etablera en tydlig, sammanhängande bild av kunden och omvänt att ge kunden en tydlig och enhetlig bild av verksamheten.³ Andra uttrycker syftet som att göra det möjligt för de anställda i organisationen att fokusera på mer värdeskapande aktiviteter (jämfört med tidigare) vilket samtidigt förbättrar kundnyttan och leder till ökad kostnadseffektivitet.⁴

Kanalstrategier är i sig ett komplext område som leder in i många andra områden och berör frågor på skiftande håll i verksamheten. Dessutom har den tekniska utvecklingen de senaste åren – framförallt kanske mediesammansmältningen – bidragit till att öka vikten av men också svårigheterna med kanalstrategi. Vi befinner oss helt enkelt fortfarande i en lärandeprocess.

I vår förstudie menar vi med begreppet kanal en kontaktväg mellan myndigheten och dess avnämare (medborgare eller företag) såsom webb, telefon, personligt möte, digital-TV, brev etc. Kanalen är ett medel för tillhandahållande av tjänster och annan informationsöverföring från myndigheten till kunden (medborgaren/företagaren) och från kunden till myndigheten. Det är viktigt att här poängtera att myndigheten och kunden har olika perspektiv på kanalen. Som exempel innebär ett införande av ett callcenter ingen ny kanal för kunden – det är fortfarande ett telefonmöte. För myndigheten innebär det dock en stor förändring i verksamhetens processer när handläggarnas telefonservice läggs över till ett callcenter eller en kundservicefunktion.

De senaste årens tekniska utveckling har medfört en konvergens mellan kanaler och därmed har begreppet blivit mindre tydligt. En nackdel med be-

² Vi använder begreppet ”kund” som betecknande för verksamhetens avnämare, brukare, klienter etc, medvetna om att kundbegreppet inte är det mest naturliga för alla offentliga verksamheter. Det avser såväl privatpersoner som juridiska personer.

³ *Service Design and Delivery Guide*, Cabinet Office, Storbritannien.

⁴ *The Changing Role of Multi Channel Service Delivery*, AGIMO, Australien.

greppet ”kanalstrategier” är att det sätter större fokus än nödvändigt på själva kanalerna och på teknik medan det i själva verket är utbytet, kommunikationen, mellan en förvaltning och dess kund som står i centrum. Vi har ändå valt att göra detta arbete under rubriken ”kanalstrategi” eftersom det, i synnerhet internationellt⁵ sett, är ett etablerat begrepp som står för att man systematiskt utarbetar vägar för kommunikation med sina målgrupper.

En kanalstrategi grundas vanligtvis på kunskap om kunderna, om tjänsterna och verksamhetens processer samt om kanalerna för kommunikation. Den går in i flera områden samtidigt som den är en del i ett större sammanhang. Framväxten av nya kanaler och nya kontaktvägar har medfört en betydande förändring av förutsättningarna för tjänsteverksamhet. Tillgängligheten ökar och även kundens möjligheter att själv lösa många av sina frågor. Väl genomförd kan en kanalstrategi öka effektiviteten för såväl kunden som myndigheten. Det ökar tjänstemännens möjligheter att lägga sin tid på mer komplexa ärenden, eller där de får störst utväxling av sitt arbete, vilket i sin tur både ökar kundens utbyte av tjänsten och ökar den interna effektiviteten i verksamheten.

En följd av ökad information och tillgänglighet som ofta tas upp är att det leder till en snöbollseffekt: ökad information genererar nya frågeställningar. Många har gjort erfarenheten att en ny kanal för kommunikation inte nödvändigtvis minskar kommunikationen i de övriga kanalerna, utan snarare tvärtom att också den ökar. Det kan vara att man påträffat ett latent behov men det kan också vara ett tecken på bristande effektivitet. Ett sätt att hantera detta är att sätta fokus på anledningen till kontakten. Innan vi tittar på *hur* interaktionen ska ske måste vi ägna oss åt *varför*. Vilket är syftet? Vilka effekter vill man uppnå? Kanalstrategi används, då det förekommer, ofta med syftet ”att göra saker rätt” - ett systematiskt tillvägagångssätt. Men för att gynna såväl kund som verksamhet måste vi främst se till att ”göra rätt saker”. Uppföljningar, synpunktshantering etc. är feedback som, när de tas tillvara på ett systematiskt sätt, kan användas som beslutsunderlag för att säkerställa en utveckling i takt med kundens behov och efterfrågan. Precis som i allt strategiskt arbete är arbetet med kanalstrategier att betrakta som en kontinuerlig process – det är en utveckling och ett lärande. Dels att lära känna sina kunder, dels att upptäcka lämpliga och kostnadseffektiva tillämpningar med ny teknik. Strategiskt arbete startar alltid i verksamhetens ledning. Vi kan med denna rapport bara lyfta frågeställningar och generella begrepp som är värda att beakta.

När vi studerat hur man arbetar med frågan internationellt har vi konstaterat att angreppssätten skiljer sig åt. Det australiensiska perspektivet är mer på det strategiska planet medan intrycket av rapporter från Kanada och EU

⁵ ”Channel management” eller ”multi channel service delivery” på engelska.

(IDABC) är att de har ett mer operativt angreppssätt. Även Storbritannien ligger långt fram.

En viktig aspekt av arbetet med kanalstrategier är att utnyttja olika kontaktkanalers kvaliteter relativt en viss typ av tjänst och kund på ett kostnadseffektivt sätt. En annan mycket viktig del handlar om att skaffa sig ökad kunskap och förståelse för kundprocessen/behoven.

Att öka graden av självservice – eller annorlunda uttryckt: att öka medborgares och företags förutsättningar att enkelt lösa sina ärenden med förvaltningens utbud av offentliga tjänster är ett viktigt förvaltningspolitiskt mål.

3.1 Centrala begrepp i arbetet med kanalstrategier

Kunder – medborgare/företag

I den här rapporten har vi valt att benämna den som har kontakt med förvaltningen som kund i generell bemärkelse, eller i vissa fall som medborgare. Ofta används begreppen brukare, avnämare, användare, klienter mm när man pratar om medborgaren som kund till förvaltningen. Det finns många röster mot att låna ett begrepp från näringslivet, där *kund* avser den som betalar för en vara (egentligen inte användaren). Utan att fördjupa oss i en vidare problematisering av kundbegreppet är kund det ord vi valt för att beteckna den person som står i kontakt med en förvaltningsenhet (myndighet e.d.). Detta gäller såväl privatpersoner som representant för ett företag eller annan verksamhet. Vi lämnar det upp till läsaren att översätta begreppet utifrån sin egen omgivning. Samtidigt som en privatperson kan vara kund är den också *medborgare* med de rättigheter och skyldigheter som det innebär. Typiskt för offentliga sektorns tjänster, i jämförelse med näringslivet, är att kundens valfrihet snarare handlar om sättet något ska utföras på än om vad som ska utföras. Medborgare har exempelvis inget annat val än att inkomst-deklarera men kan däremot välja i vilken form de vill göra det.

För all framgångsrik verksamhet är det viktigt att känna sin kund. Det är också en mycket viktig komponent i arbetet med kanalstrategier. Exempel på medel som står till buds är *analys av kundbeteenden*, vilket innebär registrering och analys av befintliga data, t.ex. hur täta kontakterna är, på vilka sätt de tas, vid vilka tidpunkter etc. och se om det finns mönster. En funktion för *synpunktshantering* kan samla in återkoppling från kunderna. Man kan även göra *undersökningar av kundpreferenser* och aktivt fråga kunderna hur nöjda de är, vad som fungerar bra respektive mindre bra. *Kundsegmentering* innebär att man grupperar kunderna i segment, vilket ofta är lämpligt att göra utifrån deras roller eller behov/användning. Ett enkelt perspektiv på

kunderna som är särskilt intressant i utvecklingen av elektroniska tjänster är att dela in kunderna i dem som är *tidrika* och de som är *tidfattiga*. Personer som har gott om tid tenderar att välja kanaler såsom personligt möte och telefon medan personer med ont om tid är mer benägna att välja digitala kanaler.

Det är av stor vikt att skapa en god förståelse för det värde man tillför kunden i relation till dess övriga omgivning. Kundens val av kommunikation (när och hur) är givetvis inte alltid rationella utan kan även vara känslomässiga eller impulsstyrda beroende på tillfälle.

Tjänster

Tjänstesidan är den andra av de betydelsefulla komponenterna i kanalstrategi-arbetet. Det är centralt med en förståelse för den egna verksamheten och dess processer och flexibilitet i ett övergripande perspektiv. En tjänst är något man gör för någon annan för att svara på ett behov. Ofta är kunden medproducent. Till skillnad från en vara har den ingen materia som kan lagras på en hylla. Liksom kund är begreppet tjänst inte helt enkelt inom offentlig förvaltning som i många avseenden är organiserad som regelstyrd ärendehantering. Med begreppet tjänst avser vi i denna rapport information såväl som ärenderelaterad kommunikation som svarar mot ett behov.

Även om många uppgifter är lag-/regelstyrda, exempelvis inkomstdeklarationen, så finns det mycket att hämta i fråga om *hur* dessa uppgifter sköts. Finns det något som inte behöver göras? Sett till hur långt vi kommit idag i form av teknisk utveckling och tillämpning finns det stora möjligheter att ändra arbetsrutiner och göra det möjligt för de egna anställda att fokusera på det arbete som ger mest nytta, de mer komplexa ärendena eller prioriterade frågorna. Trots att ökad effektivitet är ett uttalat mål i kanalstrategi-arbetet får det aldrig bli fråga om en inifrån-och-ut-aktivitet. Som vi tidigare nämnt fordras en förståelse för det man tillför kunden och i förhållande till det omgivande värdeskapande nätverket. Framöver kommer det att bli vanligare med samproducerade eller samlevererade tjänster, som tillhandahålls av en grupp myndigheter och eventuellt privata aktörer. En utveckling mot fler intermediärer är också att vänta.

Ett sätt att kategorisera tjänster är att tala om externa tjänster, interna tjänster (uppfyller behov hos andra delar av organisationen) och intermediära tjänster (som vidareutvecklas i en annan verksamhet, vilket kan vara en annan myndighet eller i näringslivet). Utvecklingen av nätverkssamhället går i den riktningen att kunden i högre utsträckning blir en medskapare i tjänsteveransan. Vidare att information inte längre byggs upp i stora strukturer som folk lärt sig hitta i. Tydligast är sökmotorernas genomslag på Internet. Undersökningar som Statskontoret gjort har visat att när det gäller informationssökning på myndigheters webbplatser är de personer som har djup kun-

skap om förvaltningen också de personer som har lättast för att hitta rätt⁶. Det är dock inte rimligt att strukturera information och tjänster på ett sådant sätt som gör det svårast att hitta för de mest behövande. I engelskan använder man begreppet ”findability” – information och tjänster måste vara lätta att hitta – exempelvis via söktjänster.

Kanaler

I denna förstudie avser vi med begreppet *kanal* en kontaktväg mellan myndigheten och dess kund såsom webb, telefon, personligt möte, digital-TV, brev etc. Kanalen är ett medel för tillhandahållande av tjänster och annan informationsöverföring från myndigheten till kunden och från kunden till myndigheten.

Kanal är ett begrepp från kommunikationsteorin och avsåg från början just kontaktvägen mellan sändare och mottagare. Traditionellt var det mer specifikt i jämförelse med medium (TV är ett medium, TV4 en kanal). De senaste årens tekniska utveckling har emellertid orsakat en begreppsförvirring. Tidigare var e-post ett skriftligt meddelande som skickades från en dator till en annan. Numera kan man läsa e-post i mobiltelefonen. Olika kanaler har olika förtjänster och begränsningar och därför faller det sällan väl ut att försöka uppnå samma effekt genom olika kanalerna. Ett sätt att se de olika på kanalerna är att beakta graden av samtidighet. Är kanalen *synkron* eller *asynkron*? En undersökning i Sydkorea har visat att dagens unga upplever e-post som alltför långsam kommunikation. Den går förvisso fram direkt men det garanterar inte att den blir läst och besvarad genast. I denna förstudie går vi inte in och utvärderar de olika kanalerna ur teknisk synvinkel. Vi menar dock att det är en viktig del i arbetet med tjänsteutveckling att följa den tekniska utvecklingen och att utnyttja ny teknik för att öka service och effektivitet.

Kanaltransparens innebär att informationen lagras kanaloberoende och att det är möjligt att växla mellan olika kontaktkanaler under ett ärendes gång utan att behöva lämna samma information mer än en gång. Exempelvis att kunden skickar en ansökan per brev och att diskussionen kan ta sin utgångspunkt i den givna informationen om samma person senare ringer in till myndigheten.

Blandade kanaler (”blended channels”) syftar på att flera kanaler kan användas samtidigt, till exempel att en person sitter med en webbplats framför sig och samtidigt talar i telefon med någon på myndighetens call center.

⁶ *Användning och omdömen*, Statskontoret 2003:30

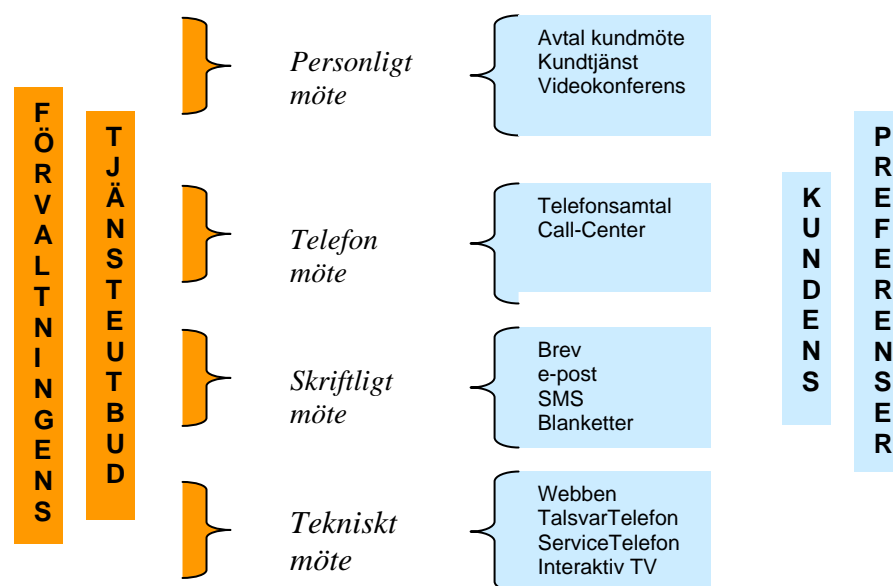


Bild 1: Kanalen är ett medel för att tillhandahålla offentliga tjänster och information till kunden.

Bra uppställningar för en kanalinventering finns i IDA:s rapport *Multi-channel delivery of eGovernment services*⁷ samt i den brittiska *Service Design and Delivery Guide*⁸. Om man menar allvar med strävan att öka den interna effektiviteten med hjälp av en kanalstrategi gäller det därefter att arbeta fram hur man ska driva trafiken till de mest kostnadseffektiva kanalerna.

I boken *Effektstyrning av IT* ger författarna en modell för styrning av utvecklingsprojekt som innehåller komponenter som är intressanta i sammanhanget.⁹ Författarnas huvudtes är att IT-produkter i sig inte skapar några effekter - de uppstår i användningen. För att få avsedd effekt av sina investeringar borde alla beställare därför aktivt styra sina projekt mot dessa effekter. Modellen lyfter fram behovet av styrning mot effekter i stället för mot funktioner eller teknik och presenterar en metod för att uppnå detta. Med användningen i fokus under devisen "Effekten av en e-tjänst uppstår när den används" eftersträvar modellen en klar och tydlig användarnytta. Användaren kan syfta både på kund och på tjänsteman.

⁷ *Multi-channel delivery of eGovernment services*, IDA, June 2004.

⁸ *Service Design and Delivery Guide*, Cabinet Office, Storbritannien.

⁹ *Effektstyrning av IT*; Ingrid Ottersten, Mijo Balic, Liber Ekonomi 2004.

Arkitektur

Olika tjänsters och kanalers plats relateras och placeras ofta inom ramen för en arkitektur. Arkitektur är ett komplicerat begrepp som Statskontoret beskrivit i rapporten *IT-arkitektur, konsten att beskriva visioner för IT-relaterade förändringsarbeten*.¹⁰ Där beskrivs arkitekturen som ett sätt att bringa ordning i en komplex värld.

En arkitektur kan förekomma på flera nivåer: förvaltningsövergripande, på myndighetsnivå och på tjänstenivå. I den australiensiska rapporten *Multi-channel service delivery* sägs att regeringarna i ökad utsträckning begär att myndigheterna ska integrera sina tjänster med andra myndigheters och med privata tjänster.¹¹ Då krävs någon form av förvaltningsövergripande arkitektur för tjänsteleveranser som kan hjälpa myndigheterna att standardisera och integrera sina data, verksamhetsprocesser, tjänster och kanaler. IDA-rapporten *Multi-channel delivery of eGovernment services* ägnar ett avsnitt åt hur en flerkanalsarkitektur bör se ut. Där förs resonemanget på tjänstenivå.

Begreppet arkitektur används i dessa skrifter på ett sätt som gör det överordnat strategibegreppet. Vi ser det som att en verksamhet byggs upp av flera sorters strategier som har beröringspunkter men inte nödvändigtvis en inbördes hierarkisk ordning. En kanalstrategi knyter samman kund, tjänst och leverans, eller om man så vill: front-office och back-office. Därtill har den en riktning som ger underlag för prioriteringar.

¹⁰ *IT-arkitektur, konsten att beskriva visioner för IT-relaterade förändringsarbeten*, Statskontoret (2004:141)

¹¹ *Multi-channel service delivery*, AGIMO, Australien, Publicerad i ICA General Issue 2005.

4 Rundabordssamtal

För att få del av erfarenheter och synpunkter från andra sektorer och från forskning kring området och för att få synpunkter på den frågeguide vi utarbetat inför kommande intervjuer, anordnade vi den 4 april 2005 en workshop med formen rundabordssamtal. Deltagare på workshopen var personligt inbjudna gäster från några större myndigheter, näringslivet, näringslivsorganisationer, universitets- och forskningsinstitutioner samt referenspersoner och projektdeltagare från Statskontoret.

Syftena med workshopen var att få en diskussion kring erfarenheter och synpunkter på det strategiska arbetet kring utvecklingen av tjänsteleveranser för flerkanalstrategier, att få synpunkter och feedback på den frågeguide vi utarbetat som underlag för intervjuer på ett antal myndigheter, samt att initiera ett kontaktnät med en bred extern expertgrupp.

Sammanlagt 16 personer medverkade vid rundabordssamtalet. I sammanfattningen av diskussionerna fokuserade vi på innehållet i frågeguiden, förstudiens omfattning och avgränsningar samt strategiarbetet som sådant.

4.1 Vad ska omfattas av förstudien?

Vi hade som målsättning att under förstudien vara öppen för de diskussioner och frågor som kommer upp under intervjuerna och att inte avgränsa studien i det inledande skedet.

Deltagarna ansåg att följande frågor borde klargöras i det fortsatta arbetet:

- Främjandeåtgärder ska komma i rätt tid – är tiden mogen för konkreta främjandeåtgärder?
- Det finns ett stort utbud av webbapplikationer och e-tjänster som utvecklats av självständiga myndigheter – hur kan den utvecklingen fortsätta med samverkansperspektivet som utgångspunkt?
- Ska kommuner och landsting omfattas av det fortsatta arbetet?
- Vilka är de olika organisatoriska konsekvenserna av olika kanalval?
- Ställer strategiska kanalval ökade krav på kompetensutveckling i organisationen?
- Kommer det att ställa ökade krav på definition och utveckling av standardkomponenter som kan anropas från olika kanaler?
- Vilka effekter i form av önskvärda/ej önskvärda strukturella konsekvenser kan följa i spåren av ett kanalstrategiskt tänkande

- Vilka ställningstaganden och reflexioner kring storebrorssamhället ger det upphov till?

Deltagarna ansåg att även följande frågor var viktiga att lyfta fram i förstudien:

- Användarperspektivet med fokus på vilka behov och vilka resurser som medborgarna har.
- Kommentarer kring legala eller andra hinder som ger svar på om förvaltningen verkligen har nått en punkt där det är möjligt att ta fram kanalstrategier.
- Hur myndigheternas visioner kring kundmötet ser ut, för vilka ärenden det går att kombinera webb, telefon och personlig service samt om det idag finns någon konvergens mellan kanaler.

Många synpunkter under workshopen pekade dock på att det kunde vara värdefullt att från början göra vissa avgränsningar, såsom:

- Att i ett första skede inte ha ambitionen att täcka kanalstrategier som avser tvärspektoriella tjänsteleveranser och som förutsätter samverkan mellan myndigheter och/eller kommuner och landsting.
- Att inte lyfta in myndigheternas arkivfrågor.

De diskussioner och synpunkter som workshopen gav upphov till påverkade utformningen av den slutliga frågeguiden.

4.2 Strategiarbetet

En värdefull input för vårt arbete med förstudien var de diskussioner som fördes kring bland annat förebilder, användarbeteende och omfattning rörande strategiarbetet. Diskussionerna visade bland annat att det finns en önskan om någon form av gemensam kanalstrategi för den offentliga sektorn och att det kan finnas regionala lösningar. Viktigt är att strategiarbetet utgår från en vision om vad man vill uppnå på ett antal års sikt. Det historiska ADB-arvet samt stuprörstänkandet belastar och skymmer ofta möjligheterna i förvaltningsutvecklingen. De bör därför sorteras bort i strategiarbetet och blicken istället lyftas mot en idealbild – en vision om hur det skulle kunna fungera. Bristen på vision om vart vi ska är, och har varit, alltför påtaglig.

Talar man i termer av en servicestrategi så bör den inbegripa samordning så att kontakten med det offentliga Sverige blir enklare för medborgare och företag. Den bör värna den svenska förvaltningsmodellen men överbygga

de mindre positiva konsekvenserna som kan uppstå i den enskildes kontakter med det offentliga Sverige.

En övergripande kanalstrategi bör i högre grad utgå från medborgarens processer. Strategiarbetet bör därför stimulera en process i den riktningen och främja en genomtänkt och övergripande kanalstrategi för hela den offentliga sektorn. Kanalstrategin bör ge stöd för myndigheterna att utföra sina processer – de är trots allt navet.

4.3 Utvecklingsområden

Tydliga utvecklingsområden som diskuterades under mötet, som är strategiskt viktiga, och både är internt behovsstyrda och externt omvärldsstyrda är kompetensutveckling, komponentutveckling och teknikutveckling:

Kompetensutveckling

Kunderna är idag mycket bättre informerade och kunniga än tidigare. Det ställer nya krav på kompetensen hos den personal som hanterar kundmöten. Ett bättre utnyttjande av olika kanaler kommer att ställa ännu högre krav på personalen. Ju mer kunden kan och tar reda på själv, desto högre komplexitetsgrad blir det på det arbete som hamnar hos myndighetens personal vilket ställer högre krav på kompetens hos handläggarna.

Teknikutveckling

Den pågående utvecklingen och konvergensen mellan kanaler är en viktig del av framtid och utveckling (Internetbanken med personlig service, TV, telefoni och dator via bredband, personlig service via videokonferens etc.). Internet är ett globalt instrument, därför är det väsentligt att orka ta sig ur de strukturer man sitter i idag. Tidsåldern är exceptionell, teknik och beteenden kommer att förändras i snabb takt.

Komponentutveckling

Bankerna använder komponentdefiniering för att beskriva de tjänster som ska kunna anropas oavsett kanal (t.ex. en saldokomponent). En strategisk fråga för förvaltningen är vilka standardkomponenter som offentlig sektor ska definiera och hur de ska levereras.

5 Intervjuundersökningen

Vi gjorde valet av intervjumyndigheter utifrån intentionen att få ett så brett urval som möjligt omfattande såväl stora och små myndigheter, myndigheter vars främsta kundkategori är medborgare respektive företagare, nybildade myndigheter, informationsinriktade respektive produktionsorienterade myndigheter samt myndigheter med många olika verksamheter. Under perioden 22 april – 13 maj 2005 intervjuade vi följande elva myndigheter:

Bolagsverket
Centrala Studiestödsnämnden
Konsumentverket
Lantmäteriet
Livsmedelsverket
Länsstyrelsen (samordningsfunktion)
Premiepensionsmyndigheten
Skatteverket
SMHI
Valmyndigheten
Vägverket

Vid flertalet intervjuer har två eller flera personer från den intervjuade myndigheten deltagit. De har representerat informationsfunktioner eller verksamhetsutveckling. Från Statskontorets sida har vi varit två personer. Frågeguiden sändes till intervjupersonerna före intervjutillfället så att de skulle kunna förbereda sig. Det rör sig dock om ett fåtal intervjupersoner vid ett urval myndigheter och därför menar vi att man inte bör dra alltför långtgående slutsatser av detta material, men att det ger en fingervisning om hur frågan behandlas på myndigheterna i dagsläget.

5.1 Nulägesbeskrivning

Vi har kunnat konstatera att ingen av de intervjuade myndigheterna har en dokumenterad och för hela myndigheten fastställd kanalstrategi.

Flera myndigheter uppger att man inte pratar i termer av kanalstrategi. Istället diskuterar man möjliga kanaler under utvecklingen av en ny tjänst eller som en del i sin kommunikationsstrategi. En myndighet – SMHI – var tveksam till vinsten med en kanalstrategi och såg svårigheter att skapa en tillräckligt generell strategi till följd av stor skillnad mellan olika tjänster och det faktum att SMHI inte förfogar över hela distributionsledet ut till slutkunden.

På flera myndigheter pågår arbete som ska leda fram till en samlad strategi. Det finns visioner, tänkande, idéer, övergripande principer och liknande,

som kan bilda grundvalen för en samlad kanalstrategi. Exempel är Bolagsverket, där verksledningen startat ett visionsarbete med sikte på hur Bolagsverket ska se ut år 2010. Ett annat är Vägverket, som under devisen ”Raka vägen” har fastslagit grundläggande principer för kommunikation med medborgare och företag. Bland annat ska det vara lätt att kontakta Vägverket och servicen ska vara lätt att använda var och när man vill. Kunderna ska uppfatta att Vägverket har bra service och är till nytta för samhället.

Vägen mot en för myndigheten samlad kanalstrategi underlättas av att det finns klara uppfattningar om olika byggstenar. Beträffande de myndigheter som intervjuats har vi konstaterat att:

- Det finns en klar uppfattning om vilka målgrupper myndigheten har: allmänheten (privatpersoner), företag, andra myndigheter m.fl. Det förekommer att man har delat in huvudgrupperna i undergrupper efter användningsmönster, behov eller egenskaper.
- Myndigheterna vet vilka kontaktytor och mötesformer som står till buds och hur man kan använda dem.
- Det finns information om användarnas behov och preferenser. Flera myndigheter tar in synpunkter via webbplatsen och kundtjänsten, och har också rutiner för registrering och analys.
- Man följer upp tjänsteanvändningen kvalitativt och kvantitativt genom nöjd-kund-index (NKI) och enkäter.

En av orsakerna till att det saknas samlade strategier kan vara att tjänsterna är av olika karaktär. Vi kan urskilja (minst) tre typer av tjänster:

1. *Tillhandahållande av information till ’slutkund’*. Det är den vanligaste tjänsteformen. Exempel är tidtabellerna för Vägverkets färjeförbindelser, Livsmedelsverkets databas om näringsämnen i maten och Konsumentverkets webbplats med bland annat elprisjämförelser. Vi har även sett exempel på information som till viss del förädlas av återförsäljare (SMHI, Lantmäteriet).
2. *Uppgiftsinsamling från privatpersoner och företag*. Exempel: Bolagsverkets registrering av aktiebolag och uppgifter för inkomstdeklaration till Skatteverket. Sådana tjänster är vanligen av karaktären myndighetsutövning.
3. *Ärendehandläggning*; Kontakter relaterade till ett ärende, till exempel en ansökan om tillstånd.

Skillnader kan också uppkomma beroende på att myndigheterna har olika uppgifter. Deras kanalstrategier kommer då att få olika innehåll och betrak-

tas på olika sätt i organisationen. Vissa verksamheter är i högre grad inriktade på information och kanalstrategin kopplas då till den övergripande kommunikationsstrategin. Andra myndigheter som är mer ärendeorienterade knyter an kanalstrategi till tjänsteutveckling och arkitektur.

Några iakttagelser:

- Olika kanaler kompletterar varandra. En person som inte kommer fram på telefon kan välja att skicka e-post. En uppgift på webbplatsen kan behöva förtydligas genom en telefonförfrågan.
- Olika kanaler kan blandas och förekomma samtidigt.
- I kommunikationsstrategierna nämns även massmedia som en viktig kanal för att föra ut information till medborgarna.
- Synen på e-post varierar. För Skatteverket är e-post en del av det skriftliga mötet, medan t.ex. Konsumentverket och CSN snarare ser e-post som ett alternativ till ett telefonsamtal.

Vi har sett följande tre förhållningssätt till hur myndigheterna hanterar frågor från allmänheten:

- Myndigheten *svarar upp mot* medborgarnas behov av kontakt och utifrån de kanalpreferenser som medborgaren väljer på ett passivt sätt.
- Myndigheten försöker *styra kommunikationen* till vissa kanaler på ett aktivt och medvetet sätt.
- Myndigheten beaktar orsaken till kommunikationen och lägger tonvikt på *förbättring av den grundläggande informationen* (riktade informationsinsatser, kurser för speciella målgrupper, i förväg ifyllda registeruppgifter, formulär med ifyllnadsstöd).

Endast det sistnämnda angreppssättet tacklar den snöbollseffekt som kan uppstå i form av att en ny kanal genererar fler kontakter, och därmed riskerar att inte spara resurser. I vissa fall, men inte nödvändigtvis, är den ökade kontakten dock uttryck för ett latent behov.

5.2 Drivkrafter

Vi ställde frågan om hur de förvaltningspolitiska målen (nytta för medborgare och företag, operationell effektivitet, demokrati och rättssäkerhet samt en sammanhållen förvaltning) beaktas och prioriteras.

Svaren kan sammanfattas så att kundnyttan är det centrala, tätt följd av effektivitet. Demokratiaspekten är den man funderar minst över. Samverkan med andra myndigheter i syfte att åstadkomma en sammanhållen förvaltning ser de flesta fördelar och nytta med, men har inte kommit igång. Flera intervjuade menade att målen hör ihop och är svåra att skilja åt. De utesluter inte varandra även om det förekommer målkonflikter i vissa avseenden.

Service – Nyttan för medborgare och företag

Att kundnyttan kommer främst bekräftas av att alla intervjumyndigheter har funktioner för att hämta in kundsynpunkter och bearbeta dessa, samt att följa upp hur tjänsterna utnyttjas. Olika metoder används, t.ex. registrerar flera myndigheter kundsynpunkter inom ramen för sitt ärendehanteringssystem. Kundtjänst (telefon och/eller e-post) är en vanlig kanal för att hämta in kundernas synpunkter liksom e-postfunktionen på myndighetens webbplats. Förutom sådant löpande omhändertagande av synpunkter tillämpas mer eller mindre regelbundet återkommande större undersökningar. Det kan ske genom mätning av nöjd-kund-index (NKI), fokusgrupper, användarpaneler dit vem som vill kan anmäla sig via webbplatsen, möten med användarorganisationer (t.ex. har Bolagsverket kontakter med Företagarnas Riksorganisation). Man mäter också vanligen trafiken på webbplatsen. Det är genom dessa instrument som myndigheterna skaffar sig en uppfattning om hur medborgare och företag vill kommunicera med myndigheten. Uppgifterna kan sedan ligga till grund för vilka kanaler som används och hur de används för respektive tjänst.

Effektivitet

Effektivitetsmålet är också viktigt, men det förefaller som om det snarare ses som en följd av målet ”kundnytta”. De förutsätter varandra, men kundnytta sätts främst därför att där ligger själva grundvalen för myndighetens existens. Två av de intervjuade myndigheterna uppger att ny och förändrad lagstiftning tar stora resurser i anspråk på bekostnad av utvecklingsaktiviteter som syftar till effektivisering.

Öppenhet - Demokrati och rättssäkerhet

Demokrati och rättssäkerhet är mestadels inget som ligger i förgrunden, men några myndigheter lyfter fram viktiga aspekter som hör dit. Bolagsverket tog t.ex. upp språkfrågan och att det händer att språkproblem uppstår på grund av att ett juridiskt språkbruk används. En lättförståelig svenska är viktigt för att mottagaren ska kunna tillgodogöra sig budskapet. Livsmedelsverket påpekade att EU-processen (inom Livsmedelsverkets område) bör synliggöras för att ge medborgarna en möjlighet att påverka medan det fortfarande är möjligt, det vill säga att öka transparensen.

Sammanhållen förvaltning

Beträffande samverkan med andra myndigheter så är bilden splittrad. Några myndigheter räknar upp andra myndigheter som de samverkar med löpande, men det samarbetet synes inte ha så mycket att göra med en sammanhållen elektronisk förvaltning. Det handlar mer om nödvändigt informationsutbyte och att man ansvarar för aktualisering av vissa uppgifter i de större nationella databaserna. Några hänvisar till att man deltar i VISAM-projektet¹².

5.3 Framtida utveckling

Faktorer som påverkar den framtida tjänsteutvecklingen

När det gäller faktorer som påverkar den framtida tjänsteutvecklingen så framträder inga tydliga mönster. Svaren varierar. Det är dock flera som anger att åldersstruktur och pensionsavgångar *inte* är så avgörande för tjänsteutvecklingen. Exempel på andra svar är:

"Politiska beslut och lagstiftningsändringar med kort framförhållning resulterar i omprioriteringar och resursproblem."

"Kunder efterfrågar möjligheten att kunna lägga in informationen i sina egna system, möjlighet att leverera rådata utvecklas nu. Det är viktigt att utvecklingen av e-tjänster går i takt med kundernas teknikmognad"

"Ledningsfrågan är den viktigaste frågan. Övergripande strukturfrågor visavi centrala myndigheter är en stark påverkansfaktor."

"Bra gränssnittsdefinitioner som bygger på etablerade standarder så att man kan åstadkomma en frikoppling mellan tjänster och kanaler samt samhällsmognad och tillgång till rätt kompetens är viktiga faktorer för den framtida tjänsteutvecklingen."

"Vi behöver överbrygga den kompetensklyfta som vi har mellan IT-kompetensen om verksamhetssystemen och IT-kompetensen om webbutveckling."

"Vi följer den tekniska utvecklingen, av t.ex. digital-tv, men vill inte gå i frontlinjen."

Hinder för utvecklingen

Också ifråga om hinder för utvecklingen varierar svaren, med ett undantag: befintlig lagstiftning, däribland PUL, nämns av flera som ett stort hinder

¹² VISAM-projektet beskrivs kortfattat i bilaga 2.

både för ökad kundnytta och för ökad effektivitet. Andra exempel på svar är:

"Begränsade utvecklingsresurser och möjligheten att nyttja e-postadresser till allmänheten (väntar på initiativ från projektet e-post-för-alla)."

"Lagarna styr mycket av verkets möjligheter att införa e-tjänster."

"Nya lagar och sena besked från departementen gör det svårt att införa ändringar på ett bra sätt. Det drabbar också kunderna, som ju måste följa med i förändringarna"

"Ett angenämt problem är att ju bättre service vi ger, desto mer efterfrågas den, vilket kräver ökade resurser som inte finns."

"Det saknas politisk styrkraft och viljeyttring från regeringskansliet. Samverkan inom regeringskansliet kunde vara bättre."

Önskemål om stödjande åtgärder

Många intervjupersoner har uttryckt önskemål om stödjande åtgärder. Ett flertal framhöll vikten av att hitta modeller för samverkansavtal och reglering av ansvar. Exempel på svar:

"Stöd för behovsundersökningar och visa på att det finns efterfrågan."

"Inspiration från andra i form av goda exempel och en gemensam syn i koncernen staten."

"Råd och anvisningar för en tjänstebaserad förvaltning. Modeller för samverkansavtal - på vilka villkor upplåter man information och hur stort ansvar tar man för innehållet etc."

"Möjligheter att träffas och diskutera kanalstrategier, i t.ex. workshopform."

"Vi hoppas mycket av Statskontorets projekt om e-post till alla."

"Vägledning som instrument för att marknadsföra och implementera kanalstrategin internt i myndigheten."

"Lyfta fram generella, etiska och andra aspekter kring tjänsteutveckling, t.ex. integritetsfrågorna."

"Intresserade av hur myndigheterna kan jobba med medborgarmötet tillsammans. Är positiv till sverige.se och tycker att samverkan mellan myndigheter för att skapa nya tjänster bör involvera sverige.se."

5.4 Exempel på generella kanalstrategiska element

Flera myndigheter har efterlyst erfarenheter och goda exempel i arbetet med kanalstrategier. Ännu finns ingen samlad fastställd kanalstrategi att dra lärdom av, men vi vill gärna lyfta fram några exempel på grundelement och arbetssätt från de myndigheter vi intervjuat och som kan vara intressanta i det fortsatta arbetet med kanalstrategier.

Kundbegreppet på CSN

Kanalstrategier har länge funnits som en del av CSNs kommunikationsstrategi. Ledningen har under 2005 infört en ny strategisk styrning. Den innebär bland annat att riktlinjer för en mer målgruppsstyrd kommunikation (innehåll och servicenivåer) ska tas fram inom ramen för ett verksamhetsuppdrag om kanalstrategier. CSN har i det arbetet kommit fram till att de tidigare definierade målgrupperna (högskolestuderande, komvuxare, återbetalare med ett lån, återbetalare med flera lån etc.) inte håller när man pratar i termer av kanaler.

CSN har istället definierat sina kunder utifrån ett mer generellt synsätt som bör kunna användas inom ett flertal av förvaltningens verksamheter:

1. *Normalkunden*; som studerar eller återbetalar på sitt studielån i normal takt.
2. *Kunder med större behov*; som behöver rådgivning, har olika bakgrund, söker nedsättning av återbetalningskraven etc.
3. *Kunder med speciella behov*; som har språksvårigheter, handikapp, identitetsskydd etc. samt
4. *Fokusområden*; olika låneregler, olika återbetalningskrav etc.

Därefter definieras de olika kanalerna utifrån vad som är fördelar respektive nackdelar med respektive kanal. CSN arbetar vidare med kanaler och kundgrupper i någon matrisform. Matrisen nedan är ett exempel på hur kundbegreppet kan användas i kombination med de i kapitel 3.1. exemplifierade kanalerna.

Mötesformer på Skatteverket

Skatteverket har i sin målbild för 2009 en indelning som innefattar följande fyra mötesformer, vilka också vi har använt som övergripande form för vår beskrivning av kanaler i kapitel 3.1.

1. *Det tekniska mötet*; inom detta område återfinns myndighetens webbplats och portaler samt servicetjänster, servicetelefon och e-tjänster.
2. *Telefonmötet*; omfattar alla telefonsamtal.
3. *Det personliga mötet*; innefattar kundmötet över disk.
4. *Det skriftliga mötet*; omfattar såväl brev som broschyrer, blanketter och e-post.

Det är sålunda inte är tekniken som avgör indelningen. Exempelvis förekommer telefonen både i det tekniska mötet och i telefonmötet och datorn både i det skriftliga mötet (e-posten) och i det tekniska mötet.

Utöver själva indelningen i mötesformer har Skatteverket definierat varje mötesform som ett eget utvecklingsområde inom ramen för arbetet med e-tjänsteutvecklingen.

I matrisen nedan har vi använt kundbegreppet på CSN och Skatteverkets indelning i mötesformer som ett enkelt verktyg som kan användas för att prioritera ett urval av kanaler för en tjänst/kundbegrepp.

	Personligt möte			Skriftligt möte				Telefonmöte		Tekniskt möte			
	Avtal möte	Kund tjänst	Video konferens	Brev	E-post	SMS	Blanketter	Telefon samtal	Call-Center	Webben	Tal-svar	Service telefon	Inter-aktiv TV
Normal kunden													
Kunder med större behov													
Kunder med speciella behov													
Fokus-områden													

Bild 2: En enkel matris som hjälpmedel för att prioritera ett urval av kanaler för en tjänst/kundgrupp.

Upplysningen på Livsmedelsverket

Livsmedelsverket har inrättat en kundtjänst som kallas *Upplysningen* och bemannat den med expertis. *Upplysningen* svarar på förfrågningar på telefon och e-post mellan 09.00-12.00 varje dag. Beläggningen är runt 50 sam-

tal/ärenden per dag. Det är handläggare som arbetat länge på verket och har en bred och generell kunskap som varvar handläggning med arbete i *Upplysningen*. Därigenom minskar avbrotten i de övriga handläggarnas arbete och de kan koncentrera sig på respektive uppgift.

6 Analys utifrån de förvaltningspolitiska hörnstenarna

Regeringen inledde under hösten 2000 ett flerårigt förvaltningspolitiskt handlingsprogram utifrån de riktlinjer som sattes på pränt i propositionen *Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst*¹³. I handlingsprogrammet presenterade regeringen ett åtgärds paket för förvaltningens långsiktiga utveckling samt de grundläggande värden och förutsättningar som ska vara ledstjärnor i förvaltningen.

På sikt syftar regeringens åtgärder till att skapa organisations-, styr- och ledningsformer som ger förutsättningar för att de grundläggande värdena ska få genomslag i hela förvaltningen:

- Medborgarperspektivet och förvaltningens förmåga att tillhandahålla tjänster så att den ger största möjliga nytta för medborgare och företag inom de givna ekonomiska ramarna.
- En öppen förvaltning som i sina kontakter med medborgare, företag och medier kännetecknas av stor tillgänglighet och ett enkelt och begripligt språk.
- En förvaltning med höga krav på rättssäkerhet, effektivitet och demokrati som har medborgarnas fulla förtroende samt är framgångsrik och respekterad internationellt.
- En sammanhållen förvaltning som samverkar kring lösningar för medborgarnas och företagens bästa.

6.1 Övergripande analys

Vi har i vårt arbete anslutit till det ramverk och den modell för ledning, utveckling och uppföljning av förvaltningen som presenterats i Statskontorets rapport *Service, öppenhet och effektivitet*¹⁴. Den modellen beskriver de värden som förvaltningen skapar för medborgare och företag, och som en kanalstrategi skall bidra till att förverkliga. Rapporten utarbetades samtidigt med vårt arbete med förstudien. Terminologin i rapporten har ändrats något. Det som i ramverksprojektets rapport kallas service, öppenhet och effektivitet heter i vår förstudie ”nytta för medborgare och företag”, ”demokrati” och ”operationell effektivitet”, termer som använts tidigare i ramverksprojektet.

¹³ *Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst*; Proposition (1997/98:136).

¹⁴ *Service, öppenhet och effektivitet*; Statskontoret (2005:13).

Vi använder termerna parallellt i vår analys, eftersom vi använt ramverkets tidigare terminologi i våra kontakter med myndigheter och referensgrupper.

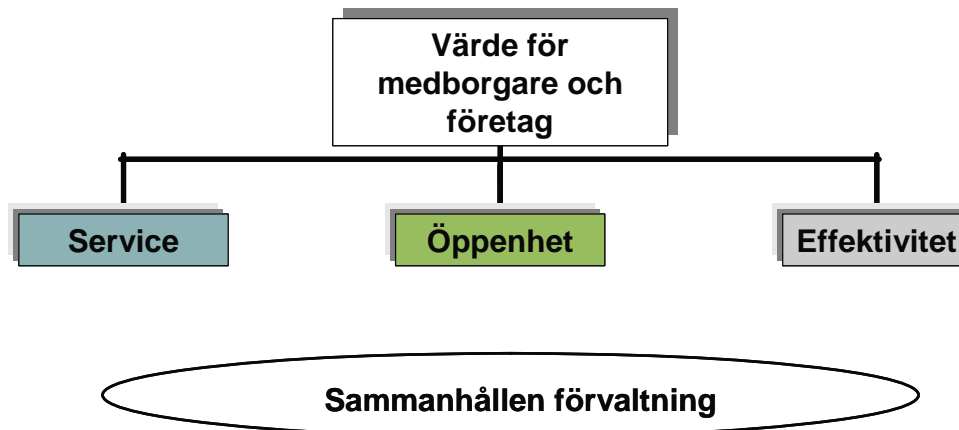


Bild 3: Ramverksmodellen för att leda, utveckla och följa upp den moderna förvaltningen.

Strategiskt arbete startar alltid i verksamhetens ledning. Vi kan bara lyfta frågeställningar och generella begrepp som är värda att beakta. Med tanke på myndigheternas olika karaktär och uppgifter kommer kanalstrategier att se olika ut på olika myndigheter och landa på olika ställen i organisationerna. I början av förstudiearbetet hade vi en föreställning om att det fanns ett behov av en vägledning om utformning av kanalstrategier. Under arbetets gång har det visat sig att en metodvägledning inte är det mest angelägna främjandeinstrumentet.

Under förstudiens gång har vi kommit att betrakta kanalstrategier på tre nivåer: den förvaltningsgemensamma nivån, myndighetsnivån och den tjänstespecifika nivån. Frågan om en för statsförvaltningen gemensam strategi togs upp under rundabordssamtalet, och berörs i avsnitt 6.5 - Förvaltningen som en sammanhållen enhet. På förvaltningsövergripande nivå handlar kanalstrategi i första hand om policies, där regeringen styr genom att ange inriktningen.

Det kan även gälla tjänstekomponenter som kan återanvändas och vara gemensamma för flera myndigheter (exempelvis standardmeddelanden), portalstrategi mm. Exempel på grundelement på förvaltningsgemensam nivå skulle kunna vara att definiera kund/målgrupper för offentliga tjänster på det sätt som CSN gjort. Ett annat exempel på överförbara grundelement kan vara att definiera kundmöten utifrån det generella och teknikoberoende sätt som gjorts av Skatteverket.

Som framgår av avsnitt 5.1 Nulägesbeskrivning träffade vi under myndighetsintervjuerna inte på någon enda myndighetsövergripande kanalstrategi. I de fall myndigheterna använde sig av begreppet kanalstrategi så var det i samband med att enskilda tjänster skulle lanseras. Behovet av myndighetsövergripande kanalstrategi ifrågasattes också av några intervjuade. Värt att påpeka är att IDA-rapportens vägledning också avser enskilda tjänster, även om de rekommenderar en modulariserad tjänstarkitektur där en och samma modul kan användas för flera olika tjänster. Även om myndigheterna inte efterfrågar en vägledning för att göra kanalstrategier så vill man ha inriktningsmål och underlag som hjälpmedel för att prioritera och fatta beslut.

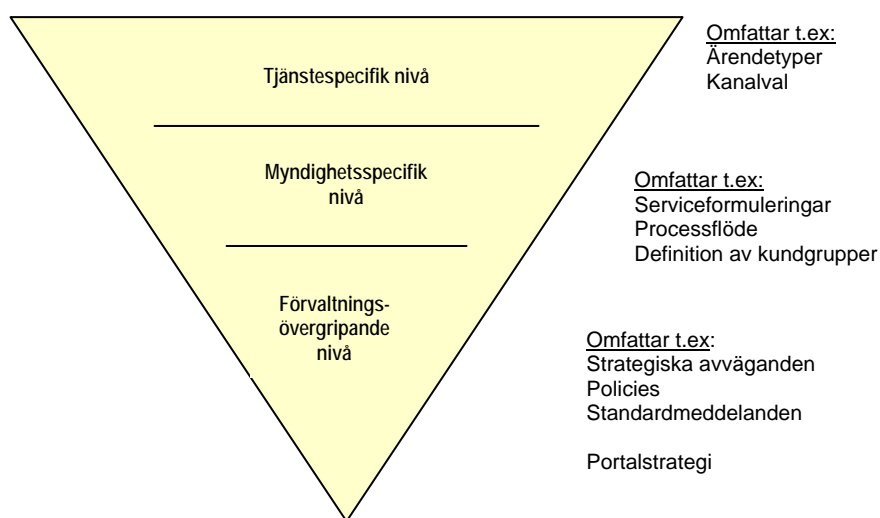


Bild 4: Specificering av nivåer för kanalstrategier.

Den myndighetsspecifika nivån är de principer för tjänsters innehåll och distribution som är gemensamma för myndigheten. Det kan handla om en precisering av de förvaltningsgemensamma elementen, där grundläggande principer för kommunikationen med kunderna formuleras (exempelvis Vägverkets "Raka vägen"). Hit hör också kanaltransparens samt hur man åstadkommer att tjänstestrukturen görs transparent för kunden, d.v.s. att som kund, genom en och samma kanal, kunna utnyttja flera tjänster vid samma tillfälle. På myndighetsnivå görs även valet av arkitektur för att koppla samman kanaler, front-office-system och back-office-system.

De tjänstespecifika elementen avser t.ex. målgruppssegmentering och andra metoder för identifiering av och avvägning mellan verksamhetens krav och kundernas krav.

6.2 Service - Nyttan för medborgare och företag

Det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet lyfter fram medborgarperspektivet och den långsiktiga utvecklingen för en serviceinriktad, tillgänglig och tillmötesgående offentlig sektor.

De intryck vi fått genom intervjuerna är att nyttan för medborgare och företag har en framträdande plats och är högt prioriterad på myndigheterna. Det är ingen tvekan om att det är medborgarnyttan och service man har för ögonen i tjänsteutvecklingen.

Men utvecklingen beror knappast på myndigheternas styr- och ledningsformer, vilket intentionerna i det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet indikerar. Snarare beror det på att det finns ett yttre tryck på att det ska finnas e-tjänster på myndigheternas webbplatser. Utvecklingen har också sin grund i ett tjänsteleveransperspektiv snarare än i ett medborgarbehovsperspektiv. Även om insikten om kundnyttan är ett primärt mål och myndigheterna har ett flertal olika sätt att hämta in synpunkter från användarna (webbenkäter, synpunktshantering, kundservice, behovsundersökningar mm) så används inte uppgifterna på ett medvetet och strategiskt sätt i verksamheten för att bättre möta kundernas behov. Stuprörstänkandet inverkar också som en bromskloss.

Om förvaltningen ska arbeta utifrån ett medborgarperspektiv måste e-tjänsteutvecklingen ta större hänsyn till medborgarnas och företagens processer. När kunden tar kontakt med myndigheten är det ett steg i en process som startat långt tidigare. Dessutom är det en process som kan inbegripa andra aktörer, exempelvis landstinget. Att använda en situationsorienterad utgångspunkt för att ta fram processbeskrivningar och kanalstrategier kan vara ett sätt att införa ett mer målgruppsinriktat synsätt vid tjänsteutveckling.

Vi ser två parallella spår som med utgångspunkt i medborgarperspektivet kan förbättra förvaltningens förmåga att tillhandahålla tjänster med största möjliga nytta för medborgare och företag:

Fokus på kommunikationen myndighet/kund

En väsentlig del i en kanalstrategi är hur man förhåller sig till och hur man tar tillvara sina kundkontakter. Vi har från våra intervjuer erfarit att myndigheterna använder sig av ett flertal olika sätt att hämta in synpunkter från användarna (webbenkäter, synpunktshantering, kundservice, behovsundersökningar mm). Men också att uppgifterna inte analyseras och används som strategiskt beslutsunderlag för att bättre möta kundernas behov. Ett önske-

mål från intervjuerna är stöd för att göra behovsundersökningar, något som också är en viktig aspekt i ett kanalstrategiskt arbete.

Vi har vidare konstaterat att myndigheterna har olika förhållningssätt i sin hantering av frågor från allmänheten. Vi har identifierat tre olika sätt:

- Myndigheten *svarar upp mot* medborgarnas behov av kontakt och utifrån de kanalpreferenser som medborgaren väljer på ett passivt sätt.
- Myndigheten försöker *styra kommunikationen* till vissa kanaler på ett aktivt och medvetet sätt.
- Myndigheten ifrågasätter orsaken till kommunikationen och fokuserar på *förbättring av den grundläggande informationen* (riktade informationsinsatser, kurser för speciella målgrupper, i förväg ifyllda registeruppgifter, formulär med ifyllnadsstöd).

Bakgrunden till myndigheternas olika förhållningssätt är myndighetskulturen och verksamhetens art.

Fokus på kundens processer utifrån behovssituationer

Utvecklingen av e-tjänster har varit den främsta måttstocken för 24-timmarsmyndigheten och internationella jämförelser. Myndigheterna har definierat sina verksamheter som tjänster till medborgare och företag för att i nästa steg kunna tillhandahålla dem som e-tjänster på webbplatsen. Det har skapat fokus på tjänsteleveranser ur ett verksamhetsperspektiv snarare än medborgarperspektiv och inte minst ett fokus på webbtjänster.

Under det senaste året har flera aktörer, bland annat vägvisningsportalen sverige.se, 24-timmarsdelegationen samt VISAM-projektet "Visionen om det framtida medborgarmötet" lyft fram det situations- och/eller behovsorienterade utvecklingsperspektivet på tjänsteutvecklingen och då med utgångspunkt i de behov eller den process som medborgaren befinner sig i.

Ett utvecklingsarbete med avstamp i kanalstrategier skulle kunna integrera situationsrelaterade behov i tjänsteutvecklingen. Kanalstrategin skulle ge verksamheten en tydligare inriktning på kundbehov och kundpreferens för uttalade målgrupper i varje situation. Ett initialt arbete för att definiera relevanta och behovsorienterade situationer är nödvändigt. Utbudet av servicekanaler anpassas till de primära målgrupperna inom respektive situation.

Det bästa får dock inte bli det godas fiende. I många avseenden är det faktiskt bättre att slippa ta kontakt, än att kontaktkanalerna är väl utformade. Att emellanåt stanna upp och fråga sig vad som ska elimineras istället för att utvecklas är sunt. Skatteverket arbetar med kärnbehovet för ögonen och att

eliminera uppkomsten till ”onödig” kontakt, genom regeländringar eller förbättrad information. Förvaltningens tjänster bör inte utvecklas i en riktning så att de blir tidstjuvar för medborgare och företag, tvärtom bör moderna tjänster bidra till en förbättrad livskvalitet.

6.3 Effektivitet

En stark anledning till att införa en kanalstrategi är att öka effektiviteten i sin verksamhet. Det innebär att andelen självservice-ärenden ökas och därmed ger medarbetarna möjlighet att ägna ökad uppmärksamhet åt mer komplexa och värdeskapande uppgifter. Ett exempel där det förekommit tydliga förändringar i kanalvolymerna till följd av ändrade kundbeteenden är på PPM som dragit ned kraftigt på kundservicefunktionen med anledning av att majoriteten av kunder i allt högre grad föredrar att göra sina fondbyten på webbplatsen. Effektiviseringsvinster i verksamheten kan göras först när man drar ned insatser i någon aspekt.

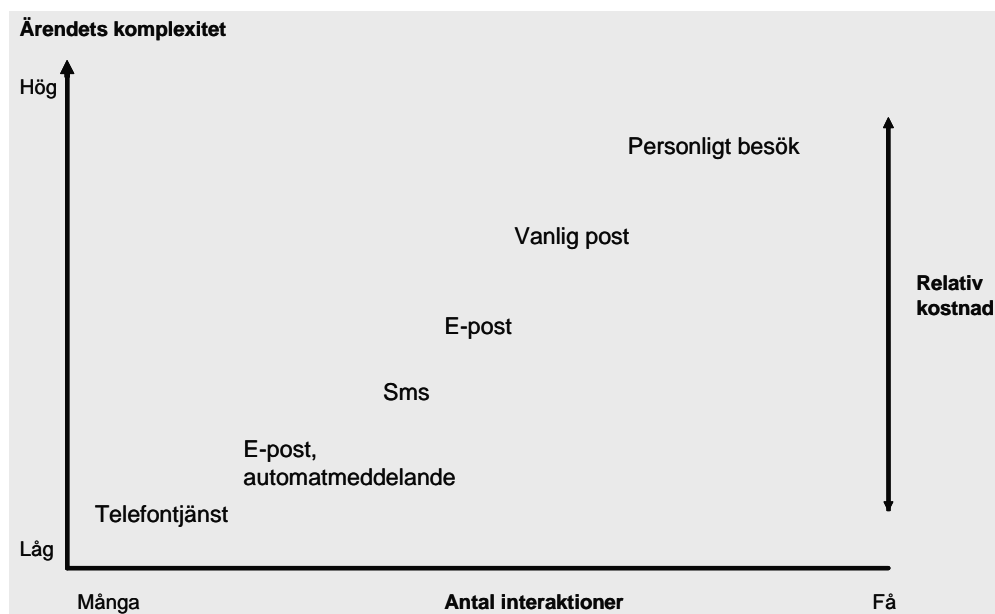


Bild 5: Relationer mellan olika mötesformer, förekomster och relativ kostnad.

Effektivitet används, då det förekommer, ofta i syftet att göra saker på rätt sätt och ha ett systematiskt tillvägagångssätt. Men för att gynna såväl kund som verksamhet är det först och främst viktigt att myndigheten gör rätt saker. I det engelska språket talar man om *efficiency* (att göra saker ”rätt”) och *effectiveness* (att göra ”rätt” saker), en term som Peter Drucker införde i

dessa sammanhang, då han menade att effektivitet måste inbegripa måluppfyllelse. På svenska talar man om *inre* effektivitet och *yttre* effektivitet.

Bland annat Skatteverket påtalar vikten av att arbeta med utveckling på flera fronter. Dels med att införa teknik i tjänsterna/ärendehantering, vilket omfattar både front-office och back-office. Dels med att öka användningen av elektroniska tjänster, vilket berör både tillgänglighet till elektroniska tjänster och individers benägenhet att använda dem. Man arbetar också på att utnyttja möjligheter att arbeta i flera kanaler, exempelvis möjligheten att komplettera en elektroniskt utlagd deklarationsblankett med ett sms som talar om att deklARATIONEN nu finns åtkomlig på Internet och påminner om sista inlämningsdatum.

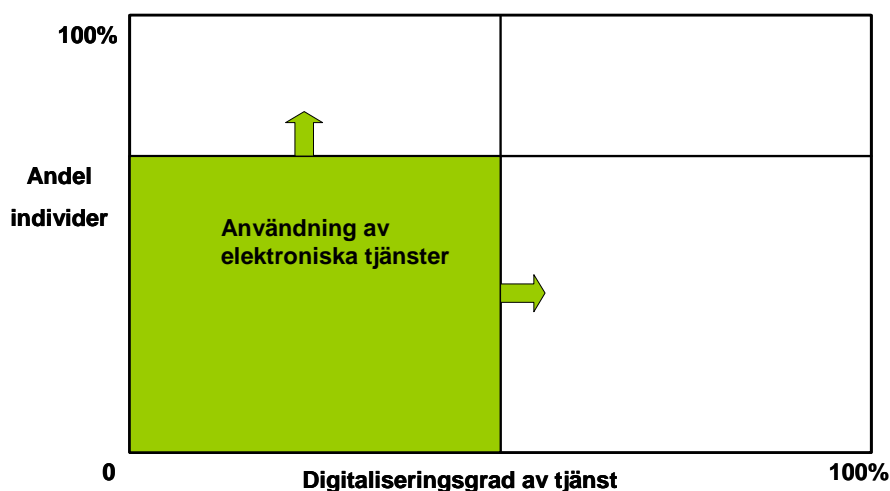


Bild 6: Potential för ökad effektivisering.

Utveckling på flera fronter illustreras i ovanstående bild. Användningsgraden ökas genom att fler individer använder elektroniska kanaler och att de ökar omfattningen av sin användning. Faktorer som påverkar detta är tillgång, användbarhet, funktionalitet och tillit. Men användningen av elektroniska tjänster beror också på i vilken utsträckning ärendehandläggning och annan verksamhet har elektroniskt stöd.

Enligt intervju-undersökningen ser flera myndigheter en nytta med kanalstrategiarbete. Det skulle medföra ökad ordning och struktur, högre effektivitet och i förlängningen också bättre goodwill. En strategi anger en färdriktning och den ger förutsättningar för mer välgrundade prioriteringar.

En faktor som hindrar myndigheterna från att gå vidare är att man tycker sig ha väldigt olika tjänster och inte ser möjligheter att generalisera. Det är i så fall beklagligt eftersom intern effektivitet i hög grad beror på mängd och på upprepning. Det vill säga att man blir mer effektiv när man gör samma sak för tredje och fjärde gången. Om alla fall är eller behandlas som helt unika

är det svårt att öka sin effektivitet. Genom att titta efter minsta gemensamma nämnare och gemensamma grundelement kan man få en hävstångseffekt och relativt enkelt öka effektiviteten. Statskontoret har tidigare berört liknande frågeställning i rapporten *Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering*.¹⁵ En digitaliserad handläggning frigör resurser. Back-office bör informationen lagras kanaloberoende, vilket innebär en ökad användning av standardkomponenter. Därmed kan information lätt återanvändas i många situationer, vilket gynnar både effektivitet och kundupplevelse. Som följd av ett väl genomfört kanalstrategiskt arbete bör front-office kunna hantera kunden som en enhet oberoende av tjänsteområden.

CRM (Customer Relationship Management) handlar om att öka kunskaperna om kunderna och deras behov för att kunna förekomma dem och leverera tjänster av hög kvalitet, vanligtvis med hjälp av en kunddatabas. CRM-system är ett helt område i sig, som vi dock valt att inte gå djupare in på i denna förstudie. Publikationer om användningen av CRM i offentlig förvaltning finns bland annat från GSA i USA.¹⁶

Genom att systematiskt kartlägga sin verksamhet och omstrukturera den kan man öka effektiviteten. Troligtvis skulle flera myndigheter kunna öka sin effektivitet genom att följa Livsmedelsverkets exempel (nämnt i avsnitt 5.4) och inrätta en särskild upplysningstjänst där erfarna handläggare under bestämd telefontid besvarar mer komplexa frågor, som inte kan tas om hand av kundtjänst.

En faktor som utgör ett hinder i strävanden att höja effektiviteten är enligt myndigheterna följer av lagändringar och politiska beslut som ofta kräver omedelbara insatser, vilket innebär att myndighetens egna långsiktiga prioriteringar får stå tillbaka.

6.4 Öppenhet - Demokrati och rättssäkerhet

Området demokrati och rättssäkerhet innehåller flera dimensioner som har betydelse för utformning av kanalstrategier.

Att lämna synpunkter

Det är en demokratisk rättighet att medborgare och företag ska kunna lämna synpunkter på myndigheternas verksamhet. Vi bedömer att detta är väl till-

¹⁵ *Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering*, Statskontoret (2004:30).

¹⁶ *Using Customer Relationship Management to Serve Citizens*, 2004:14, U.S. General Services Administration.

godosett och kan ske genom flera olika kanaler. En viktig kanal för insyn och synpunktsinlämning är e-post. E-post betraktas av vissa som ett skriftligt meddelande, av andra som ett alternativ till telefonsamtal. Det avgörande ur demokratisynpunkt är emellertid hur synpunkterna hanteras och beaktas, vilket dock ligger utanför ramen för den här förstudien. Vi har kunnat konstatera att flera myndigheter har systematiska tillvägagångssätt för att fånga upp och registrera synpunkter. Kunskap om och erfarenheter av sådana system bör spridas vidare i förvaltningen.

Insyn i myndigheternas arbete

Etableringen av elektroniska kanaler bör öka möjligheterna till insyn i myndigheternas arbete för medborgare och företag, särskilt vad gäller de egna ärendena. Detta har bara berörts flyktigt under intervjuerna.

Livsmedelsverkets påpekande att EU-processen bör synliggöras för att ge medborgarna möjlighet att påverka innan de svenska ståndpunkterna redan är tagna gäller naturligtvis också för flera andra myndigheter. Många myndigheter deltar i kommittéer och arbetsgrupper som förbereder direktiv och andra rättsakter som får påverkan på svenska förhållanden.

Rättssäkerhet

En central demokratispekt är rättssäkerheten, dvs. att det finns en förutsägbarhet i hanteringen av ärenden och en enhetlig behandling av medborgare och företag över hela landet oberoende av vem man är. Vi har noterat att sådana frågor finns med i bakgrunden, men de tillmäts ingen framträdande plats i sammanhanget. Det står dock klart att kanalerna måste tillgodose rimliga krav på säkerhet och integritet. Man ska kunna följa egna ärenden och samtidigt vara skyddad från insyn av obehöriga.

Integritet

Ökad teknikanvändning medför ökade möjligheter att automatiskt spara och lagra många uppgifter som tidigare inte registrerades, tex aktivitetsdata, geografisk belägenhet och så vidare. Oro rörande den personliga integriteten och ett framväxande storebrorssamhälle kan påverka användningen av elektroniska kanaler. Denna fråga har dock ingen framträdande plats i det offentliga samtalet.

Tillit

Det är viktigt att medborgarna känner tillit till kanalerna och till förvaltningen: att man i kontakten med myndigheterna inte drabbas av virus och spam, att betalningar inte kommer på avvägar mm. Användning av elektroniska

kanaler ställer också krav på tydlighet och ökad kunskap, t.ex. information om vad som krävs av användaren.

Digitala klyftor

I samband med kanalstrategier i den elektroniska förvaltningen är överbryggandet av de digitala klyftorna en viktig fråga, i synnerhet när det är fråga om att medborgaren ska kunna utöva sina demokratiska rättigheter och skyldigheter. I EU-kommissionens nyligen lagda förslag till femårigt handlingsprogram för informationssamhället (i2010) är e-integration ett av tre prioriterade huvudmål.

Myndigheternas åtgärder för att överbrygga de digitala klyftorna bör utgå från ett synsätt där man tar fasta på att individer varierar starkt i fråga om egenskaper, förmågor, förutsättningar och preferenser. Genom ett sådant synsätt undviker man att dela in medborgarna i schabloniserade grupper såsom äldre, invandrare, landsortsbor etc. Utbildningsnivå, språkförståelse, synförmåga, finmotorik i händerna är exempel på egenskaper som varierar i målgrupperna och som kan betyda mycket för möjligheterna att tillgodogöra sig innehållet i en tjänst och att hantera den apparatur (mobiltelefon, PC etc.) varmed tjänsten distribueras.

Det har i anslutning till *Vägledningen 24-timmarswebben* framgått att medvetenheten om särskilt funktionshindrades behov är god i fråga om webbaserade tjänsters utformning och kunskaperna om hur behoven ska mötas är ökande¹⁷. Kunskapen om övriga kanaler och klyftor i dessa, t.ex. hur man utformar talsvarsdialoger, tycks vara avsevärt lägre. Här är också tillgången på forskningsresultat låg.

Kundernas val av kanal

En viktig fråga här är i vilken grad medborgare och företag har tillgång till, vill och kan använda mobiltelefon, PC, Internet, bredband etc. som behövs för att utnyttja elektroniskt tillhandahållna tjänster. Flera studier i detta har genomförts: av ITPS, Justitiedepartementets arbetsgrupp för IT och demokrati, World Internet Institute, Statskontorets lånedatorutredning m.fl. Det framgår att tillgång till IT inte är detsamma som frekvent användning av IT.

Myndigheterna har klart för sig att ”det tekniska mötet” inte kan vara den enda mötesformen med medborgare och företag, även om det finns en strävan att flytta över mycket av kommunikationen till elektroniska kanaler. Det finns också en insikt i att utvecklingen av e-tjänster måste gå i takt med användarnas teknikmognad.

Medborgare och företag ska kunna välja mellan olika kanaler i sina kontakter med myndigheterna. Regeringens uttalande att alla tjänster som kostnadseffektivt kan tillhandahållas elektroniskt ska också göra det bör inte

¹⁷ *Vägledningen 24-timmarswebben 2.0*, E-nämnden, (e2004:1).

övertolkas så att tjänster tillhandahålls endast över Internet. Det måste finnas alternativ i form av telefon, personligt möte, skriftväxling etc. Medborgarnas och företagens önskan att kunna välja kanaler medför att kanaler ska kunna kombineras, t ex att man ställer en fråga via webbplatsen och begär att få svaret med SMS på sin mobiltelefon.

Samhällsansvar

Till demokratispekten kan också föras att myndigheterna förväntas ta ett samhällsansvar. Som exempel kan vi nämna SMHI som svarade upp mot detta genom att lämna specialprognoser i samband med tsunami-katastrofen.

6.5 Förvaltningen som en sammanhållen enhet

Att se till perspektivet en sammanhållen förvaltning är betydelsefullt både som möjliggörare av en medborgarorienterad förvaltning och för en god effektivitet i förvaltningen. Om man inte gör det, ökar risken för suboptimeringar inom förvaltningen.

En låg grad av sammanhållen förvaltning ger upphov till suboptimeringar. Skatteverket har utvecklat tjänster kring personbevis som har ökat tillgängligheten och servicenivån. Det är lätt att beställa personbevis via servicetelefon eller att skriva ut på egen skrivare. Men ur ett medborgar- och samhällsperspektiv vore en bättre lösning att de myndigheter som kräver in personbevis i samband med ansökningar och liknande själva hämtade den informationen från folkbokföringsregistren. Att alla myndigheter anlade ett tydligare kundperspektiv och agerade utifrån kundprocesser och tillhörande värdeskapande nätverk, skulle gynna både kund och förvaltningen som helhet. Samordningen emellan myndigheter och även med privata aktörer ökar. Ett exempel är portalen Minpension.se.

Samverkan kring en tjänsteleverans är möjlig inte bara då flera aktörer/myndigheter är inblandade i ett ärende utan även om flera myndigheter har en gemensam målgrupp. Frågan om myndigheter konkurrerar med/om information kom upp under intervjuerna, något som antyder att det finns redundans och möjligheter för ökad samverkan och därmed samordningsvinster.

Att hålla informationen så ren som möjligt och att hålla isär tjänster och kanaler så att ärenderelaterad information är kanaloberoende är viktiga aspekter ur samverkansperspektivet. Tillsammans med registeransvariga myndigheter arbetar Statskontoret med att definiera ett antal standardmeddelanden för sådan information som är frekvent efterfrågad av myndigheter i samband med ärendehandläggning. Ärendehantering i samverkande myndigheter bör ensas.

Ett hinder för samverkan är att det i nuläget inte finns tillräckliga incitament för myndigheterna att samverka. Samtidigt sker en hel del av grundarbete i form av etablering av standarder, vägledningar med mera som ökar förutsättningarna för samverkan.

7. Våra slutsatser

Utifrån våra intervjuer kan vi konstatera att det i dagsläget inte finns någon direkt efterfrågan på en vägledning med riktlinjer och rekommendationer för att ta fram kanalstrategier. Däremot finns det ett starkt intresse för modeller och metoder som stödjer processen och ett behov av att öka inriktningen på kund- och samhällsorientering vid tjänsteutveckling. Det finns också en önskan att öka förmågan och möjligheterna att prioritera. Sammantaget tyder detta på att myndigheterna efterfrågar effekterna av kanalstrategi men inte känner sig hemma med vägen dit, uttryckt i dessa termer.

I vår övergripande analys diskuterade vi kanalstrategiarbetet utifrån en enkel modell i tre nivåer - den förvaltningsgemensamma, den myndighetsspecifika och den tjänstespecifika nivån. Vi återknyter till den modellen och delar in de behov som vi under arbetet med förstudien diskuterat i det som är myndighetsspecifikt respektive förvaltningsövergripande.

I bilaga 2 har vi presenterat några aktuella uppdrag som har relevans för kanalstrategier. Eftersom några av myndigheternas önskemål om stödjande åtgärder behandlas i de uppdragen så relaterar vi till dem i våra slutsatser.

7.1 På den myndighetsspecifika nivån

... om kommunikation och kundkontakter

Vi har tidigare konstaterat att myndigheterna har olika förhållningssätt när det gäller kommunikation och kundkontakter. Vissa myndigheter svarar upp mot medborgarnas behov utifrån de kanalpreferenser som medborgaren väljer, andra försöker på ett aktivt sätt styra kommunikationen till vissa kanaler. Det mest strategiska förhållningssättet har dock de myndigheter som fokuserar på att förbättra sin grundläggande information och därigenom minska behovet av kommunikation.

Förhållningssättet är en viktig strategisk fråga när det gäller kanalstrategier. Det finns idag en fokusering på kanaltillgänglighet och en ökad användning av olika metoder för att göra kvantitativa mätningar av medborgarnas kanalpreferenser och användning av olika kanaler. Ett flertal myndigheter har märkt en ökning i antalet kundkontakter när utbudet av servicekanaler ökat. Ökningen kan lätt betraktas som en positiv effekt av den ökade kundservice – en produktionsökning. Vi anser dock att det kan leda till felbedömningar som gör att myndigheten möter det ökade behovet med mer resurser till kundservice istället för att inrikta arbetet på att förbättra rutiner i verksamheten.

Ett flertal av de kontakter som tas mellan medborgare och myndighet i samband med ett ärende handlar om *felaktiga uppgifter, brist på information, tagit del men ej förstått* eller *frågor om ärendets framåtskridande*. Om myndighetens arbete inriktas på att tillhandahålla enkla och lättillgängliga anvisningar, tydliga regelverk och grundinformation i blanketter med ifyllnadsstöd så reduceras den typen av kontakter. Ett kanalstrategiskt förhållningssätt med den utgångspunkten skapar på sikt en mer professionell förvaltning. Vi ser det här som en viktig lärdom under förstudien och att det kan och bör vara utgångspunkt för myndighetens eget arbete med kommunikation och kundkontakter.

... om kundperspektiv och behovsorientering

Myndigheternas utveckling av elektroniska tjänster har hittills haft själva tjänsteleveransen i fokus och med tyngdpunkten på att tillhandahålla enskilda e-tjänster eller andra typer av självbetjäningstjänster på sin webbplats. Även om nyttan för medborgaren har varit ett primärt mål så kan man inte säga att utvecklingen bedrivits ur ett medborgarperspektiv. Vi har uppmärksammat att flera aktörer¹⁸ under det senaste året lyft fram det situations- och/eller behovsorienterade perspektivet på tjänsteutvecklingen. Utgångspunkten har då varit de behov eller den situation/process som medborgaren befinner sig i när det är aktuellt att ha kontakt med en offentlig instans.

En vanlig medborgare/företagare har kanske inte heller någon övergripande kunskap om den svenska förvaltningsmodellen och vilken instans som hanterar vad i en ärendeprocess. I många ärenden så krävs det dessutom att medborgaren kontaktar flera myndigheter för att få de uppgifter som ska bifogas vid ansökan om ett tillstånd eller för att starta ett företag.

Under senare år har ett antal samverkansprojekt startats med medborgarens/företagarens perspektiv som utgångspunkt. Slutprodukten av sådana samverkansprojekt är ofta lanseringen av en portal med ett bredare perspektiv än de enskilda myndigheternas. Det är goda initiativ som tar tillvara kundens möjligheter att initiera sitt ärende elektroniskt och snabba upp hela handläggningsprocessen.

Vi anser att det här arbetet bör intensifieras och att ett arbete inom ramen för vägvisningsportalen sverige.se initieras för att definiera relevanta och behovsorienterade situationer i samverkan med berörda myndigheter. Arbetet bör sikta mot en utveckling av samverkansportaler utifrån ett övergripande förvaltningsperspektiv. Med det menar vi att samma kanalval ska vara möjliga oavsett på vilken myndighet som medborgaren/företagaren initierar sitt

¹⁸ Vägvisningsportalen sverige.se, 24-timmarsdelegationen, VISAM-projektet samt förslagskrivelsen till regeringen (2005-06-13) med åtgärder för en fortsatt utveckling av den offentliga förvaltningen.

ärende. Vi anser att den här utvecklingen bör gå mot en distribuerad modell under devisen *Medborgaren har alltid valt rätt myndighet*.

... om E-integration

Regeringen har slagit fast att myndigheternas elektroniska tjänster ska utformas och tillhandahållas på ett sådant sätt att de kan användas av alla och inte utestänger grupper av medborgare. I arbetet med kanalstrategier och tjänsteutveckling ingår det att på ett framgångsrikt sätt koppla samman användarkrav, tjänstefunktioner och kanalegenskaper. Användarna skiljer inte på tjänst, kanal och gränssnitt och de varierar mycket i fråga om egenskaper, förutsättningar och preferenser. Kontaktvägarna har olika för- och nackdelar som beror på användarnas situation och förmågor. Tjänsterna bör därför utformas så att de kan användas av bredast möjliga krets av användare – oavsett faktorer som kön, ålder, funktionshinder och etnisk bakgrund – och särlösningar och anpassningar bör undvikas. För att förverkliga de intentionerna behövs det insikter och kunskaper.

Vi anser att det behövs ett åtgärds paket för att främja e-integration och att det bör utarbetas i samverkan med andra relevanta aktörer som Senior.net och den nya samordningsmyndigheten för handikappolitik, Handsam.

... om beställarkompetens och användarperspektiv

Enligt forskare och andra experter inom användbarhetsområdet visar erfarenheterna från systemutvecklingsprojekt att användarperspektivet sällan får en framskjuten plats. Myndigheten äger internt all information och kompetens om användare, användarbehov och användningsmönster, men saknar metoder och organisation för att aktivera detta. Istället överlåter myndigheten/beställaren till utvecklaren, som ofta är en extern konsult, att se till att kraven på användarvänlighet blir tillgodosedda.

Det bedrivs mycket forskning in om området användargränssnitt och s.k. människa/maskininteraktion. Inom ett forskningsområde på KTH behandlas beställarkompetensen i det sammanhanget. Vi anser att ett samarbete med forskningsvärlden bör etableras med syfte att förstärka myndigheternas beställarkompetens när det gäller användarperspektivet i systemutvecklingsprojekt.

... om vem som äger frågan

Kanalstrategiskt arbete kopplar ihop kund, tjänst och kontaktkanal. Det ger en helhetsbild som inbegriper både front-office och back-office och samtidigt anger det en färdriktning i fortsatt arbete. Vi har i våra intervjuer med informationsansvariga och verksamhetsutvecklare mötts av ett intresse för modeller och metoder som stödjer processen. Det ges uttryck för ett behov av att öka inriktningen på kund- och samhällsorientering vid tjänsteutveck-

ling. Det finns också en önskan att öka förmågan och möjligheterna att prioritera. Sammantaget tyder detta på att myndigheterna efterfrågar effekterna av kanalstrategi men inte känner sig hemma med vägen dit, uttryckt i dessa termer. Vid en del myndigheter sker ett utvecklingsarbete med kanalstrategier. Vår sammantagna tolkning av detta är att de här frågeställningarna bör tas upp i myndighetsledningen, så att man där tar ställning till om det är ett för verksamheten gynnsamt medel eller om man har andra, exempelvis en arkitektur, som ger motsvarande effekter i termer av kundfokuserad tjänsteutveckling och grundvalar för relaterade prioriteringar.

7.2 På den förvaltningsgemensamma nivån

... om metoder och hjälpmedel

Initiativen för att lyfta fram goda exempel inom e-förvaltningen är många. I vår förstudie har vi lyft fram några exempel från olika myndigheter som vi ser att andra skulle kunna tillämpa och ha nytta av. Vi har också hänvisat till modeller och metoder som tagits fram i andra sammanhang. Vi ser det som en viktig del i en kanalstrategi att använda metoder för att stödja kundhanteringen och ta tillvara och arbeta med kommunikationen på ett mer medvetet och strategiskt sätt.

Myndigheternas önskemål om stödjande åtgärder har varit fokuserade på metoder och hjälpmedel snarare än en vägledning för kanalstrategier. Ett tillvägagångssätt för att främja ett medvetet och strategiskt synsätt på myndigheternas kommunikation med medborgare och företag är att ta fram en verktygslåda med metoder och komponenter som stöder processen. KKR har utarbetat dialogmetoder och undersökningsmetodik för att identifiera brukarnas behov, krav och förväntningar och för att mäta brukartillfredsställelse och på Statskontoret pågår ett arbete med att ta fram av en erfarenhetsbank för utveckling av e-tjänster.

Vi anser att ett arbete som närmare analyserar vilka komponenter som skulle kunna ingå i en verktygslåda är en möjlig fortsättning på ett kanalstrategiskt uppdrag.

... om efterfrågan på/behov av kompetensutveckling

Å ena sidan har möjligheten att ta reda på fakta och hålla sig informerad via Internet gett medborgarna möjligheter att vara bättre informerade och kuniga än tidigare, när man kontaktar myndigheten i ett ärende. Det ställer nya krav på kompetensen hos den personal som hanterar kundmöten. Ett bättre utnyttjande av olika kanaler kommer att ställa ännu högre krav på personalen. Ju mer medborgaren kan och tar reda på själv och ju mer möjligheter till kommunikation tekniken erbjuder i form av enkla och snabba kommunka-

tionskanaler, desto mer skärps kraven på den personal som hanterar vardagsärenden dagligen. Å andra sidan har vi konstaterat att kundkontakter och förfrågningar ökar i takt med att tillgängligheten till olika servicekanaler ökar.

Vi anser att den här frågan bör studeras ytterligare. Behövs det en satsning på kompetensutveckling för att möta framtida behov och svara upp mot en efterfrågan på kompetensutveckling av förvaltningens anställda, och i så fall inom vilka områden.

8 Förslag till fortsatt arbete

Kanal som begrepp har flera dimensioner; det är ett tekniskt begrepp och ett begrepp för en viss typ av kontaktform. Men det är också ett uttryck för hur ett ärende processas på sin väg från initiering till handläggning och beslut. I vårt frågeformulär till myndigheterna valde vi att definiera kanaler som *”kontaktvägar och mötesformer mellan myndigheten och medborgare eller företag, såsom webb, telefon, personligt möte, digital-tv, brev etc.”*.

Under arbetets gång har vi kunnat konstatera att kanal som teknikorienterat begrepp är överspelat. Konvergensen mellan olika tekniska kanaler är i det närmaste total. Skatteverket har uppmärksammat det och har i sitt arbete definierat kundmöten under begreppen *”personligt möte, skriftligt möte, telefonmöte och tekniskt möte”*. Också vi har använt oss av de begreppen när vi exemplifierat och illustrerat kanalbegreppet.

Området som vi behandlat i förstudien är relevant och viktigt för utvecklingen av en modern och sammanhållen förvaltning.

Vårt förslag är att det fortsatta arbetet bedrivs i ett brett forum på flera förvaltningsnivåer och fokuseras på inventering av metoder och komponenter som stödjer utvecklingen av ett kanalstrategiskt tänkande och konvergens mellan olika mötesformer. I ett fortsatt arbete är det önskvärt att knyta samman arbetet med det som pågår inom kommuner och landsting.

8.1 Gemensamma metodelement

Vi föreslår att den nya förvaltningspolitiska myndigheten, som etableras från och med 1 januari 2006, inventerar metoder och hjälpmedel som främjar ett medvetet och strategiskt synsätt på kommunikationen med medborgare och företag och stödjer utvecklingen av ett strategiskt förhållningssätt till förvaltningens tjänsteutveckling.

Arbetet bör bedrivas i ett brett forum med stöd av seminarier (arenor) och workshops till vilka myndigheter, näringsliv och forskningsvärlden inbjuds för att bidra med sina erfarenheter. Arbetet bör syfta till att skapa en uppsättning verktyg som genererats ur myndigheternas erfarenheter och därigenom kan komma andra tillgodo. Inte enbart i form av inspirerande exempel, utan genom att man går steget längre: lyfter upp framgångsrika tillvägagångssätt och skalar av dem ner till en generisk kärna som med viss anpassning kan tillämpas i andra myndigheter och offentliga verksamheter.

8.2 Fallstudie

För att konkretisera och pröva metoder och hjälpmedel föreslår vi att den nya förvaltningspolitiska myndigheten tillsammans med någon myndighet genomför en fallstudie för att närmare studera och beskriva nyttan av ett strategiskt förhållningssätt till tjänsteutveckling och kanalval. Nyttan/effekterna kan till exempel beskrivas i termer av användarnytta, verksamhetsnytta, nytta för de anställda och möjligheter för samverkan.

Frågeguide – underlag för intervju

Bakgrund

Statskontoret har initierat en förstudie för att utröna i vilken grad myndigheterna arbetar med eller planerar att arbeta med kanalstrategier¹⁹ för sin tjänsteleverans²⁰ samt om det finns behov av främjande åtgärder inom området.

Förstudien kommer bland annat att bygga på intervjuer som projektgruppen genomför på ett antal myndigheter. Intervjuerna kommer att omfatta följande områden:

- Vilka faktorer som utvecklingen av myndighetens kommunikation och tjänsteleverans baseras på (drivkrafter).
- Vilka faktorer i omvärlden som påverkar tjänsteutveckling och kanalval (hinder och möjligheter).
- Tillvägagångssätt, vinster och framgångsfaktorer för strategiarbetet i de myndigheter som har etablerade kanalstrategier (erfarenheter).
- Vilken betydelse/prioritet de förvaltningspolitiska värdeparametrarna: service, demokrati, effektivitet och samverkan har för det arbetet (kopplingen till regeringens handlingsprogram för förvaltningsutveckling).

Kanalstrategier i dag

Syfte: Klargöra om myndigheten har etablerat kanalstrategier i dagsläget och i vilken utsträckning det finns ett tillvägagångssätt för att skapa en kanalstrategi.

1. Vilka tjänster respektive kontaktvägar är mest betydelsefulla för myndigheten och för myndighetens avnämare idag? För vilka slags tjänster
 - finns det någon strategisk bakgrundsidé eller medveten styrning av valet av kanaler?
 - finns det en uttalad kanalstrategi idag?

¹⁹ Med kanaler menar vi kontaktvägar och mötesformer mellan myndigheten och medborgare eller företag, såsom webb, telefon, personligt möte, digital-tv, brev etc.

²⁰ Begreppet tjänsteleverans omfattar även kommunikationen **från** medborgare och företag inom ramen för den aktuella tjänsten.

- pågår utveckling av kanalstrategi?
- är det läge att börja fundera i termer av kanalstrategi?
- vilka kanaler används mest frekvent i dag? På 2-5 års sikt? Varför?

Till dem som har en kanalstrategi:

2. Hur gick ni tillväga för att ta fram er kanalstrategi (andras erfarenheter, konsulter)? Vilken funktion (ledning, informationsavd, IT-avd etc) i organisationen drev arbetet med kanalstrategi och vilken funktion förvaltar?
3. Vilka är vinsterna som uppnåtts sedan kanalstrategin implementerats?

Till dem som inte har en kanalstrategi:

4. Finns det en bakomliggande orsak till att ni inte tagit fram en kanalstrategi?

Drivkrafter och ställningstaganden

Syfte: Klargöra vilka ingångsvärden som används vid utvecklingen av myndighetens kommunikation och tjänsteleverans.

5. Hur skaffar ni er i dag en uppfattning om hur medborgare/företag vill kommunicera med er?
6. Vilka uppföljningsinstrument använder ni för att klargöra vilka tjänster som är effektiva att fortsätta med i sina respektive kanaler?
7. Vilken betydelse/vilken prioritet har följande faktorer för kanaler och kanalstrategi idag?
 - *Nytta för medborgare och företag.* Myndigheter ska ge god service till medborgare och företag, erbjuda en god tillgänglighet och lämna snabba svar med hög kvalitet.
 - *Operationell effektivitet.* Myndigheter ska använda sina resurser effektivt och optimera användningen av de mest kostnadseffektiva lösningarna för att fullgöra sina uppdrag.
 - *Demokrati.* Medborgarna ska åtnjuta lika behandling och ha hög tillit till myndigheterna. Myndigheternas beslut ska vara rättvisa och äga legitimitet i medborgarnas ögon. Modern informations- och kommunikationsteknologi kan på olika sätt bidra till en hög rättssäkerhet.

- *Samverkan.* Myndigheterna ska samverka kring lösningar för medborgarnas och företagens bästa. Offentliga aktörer ska uppfattas som en sammanhållen enhet.

Till de myndigheter/företag som har en kanalstrategi:

8. Vilka råd och rekommendationer skulle ni ge till en myndighet som planerar att skaffa sig en kanalstrategi? Vilka funktioner bör vara involverade i ett framgångsrikt kanalstrategiprojekt? Framgångsfaktorer?

Till de myndigheter som inte har någon kanalstrategi:

9. Är ni i behov av en kanalstrategi?
10. Skulle ni vara behjälpta av stöd och vägledning för att utveckla en kanalstrategi? Varför/varför inte? Vad i så fall?

Framtiden - faktorer som påverkar utvecklingen

Syfte: Få en uppfattning om vilka faktorer i omvärlden som påverkar (hinder och möjligheter) tjänsteutvecklingen och kanalval?

11. Vilka faktorer²¹ anser ni viktigast för framtida tjänsteutveckling via olika kanaler? Har åldersstrukturer/pensionsavgångar i organisationen betydelse för de kanaler ni satsar på?
12. Vad har ni för planer på back-office-funktioner²²? Har ni infört några sådana lösningar?
13. Vilka är de största svårigheterna/hindren/utmaningarna vad gäller kanalval och strategi för kanalval?

Bakgrundsfakta om myndigheten

Myndighetens uppgifter, antal anställda, målgrupper (företag, hushåll/medborgare, etc.) – ”den typiske avnämaren”.

²¹ T.ex. tekniktillgång, efterfrågan, servicenivå, kostnadsreduktion, förändringar i kundgrupperna, rättsliga eller etiska aspekter.

²² T.ex. e-fakturering, e-inköp, ärendehanteringssystem.

Aktuella och relaterade uppdrag

Bilagan beskriver kort några aktuella uppdrag som har relevans för kanalstrategier. De flesta är regeringsuppdrag som Statskontoret arbetar med.

Ramverket – modell för ledning, utveckling och uppföljning

Till skillnad från många tidigare arbeten som rör 24-timmarsmyndigheten har Statskontoret i arbetet med ramverket valt att vidga ramarna och presentera en modell för uppföljning av själva förändringsarbetet och dess resultat.²³ De förvaltningspolitiska värdena - service, öppenhet och effektivitet - är ledord i modellen. Vägen dit handlar om styrning, ledning och kommunikation av verksamhetens processer utifrån perspektiven en sammanhållen förvaltning och kundorientering.

Som utgångspunkt för modellen står bilden av en modern förvaltning som projektet beskriver på följande sätt:

Den moderna förvaltningen är en sammanhållen och öppen förvaltning i kontinuerlig utveckling som sätter medborgare och företag i centrum och som skapar värde genom hög service och tillgänglighet, god kommunikation och hög effektivitet.

Modellen syftar främst till att stärka regeringens möjligheter att följa och styra utvecklingen men den kan även användas som ett stöd i förändringsledningen hos de enskilda myndigheterna. Uppdraget rapporterades till regeringen den 31 maj 2005.

VISAM – lokal servicesamverkan

VISAM, som står för "VI SAMverkar", är den gemensamma benämningen på ett antal regionala samverkansprojekt som startats i syfte att skapa nya former för den offentliga förvaltningens möte med medborgare och företag. Visionen för arbetet inom VISAM är att

visa hur offentlig förvaltning i samverkan kan förnya tillgången till offentlig service för medborgare och företag samt effektivisera verksamhetsprocesser

Bakgrunden är ett regeringsuppdrag till Statskontoret, AMS, CSN, RFV, Skatteverket och Tullverket att i regionerna Skåne, Västra Götaland, Västernorrland och Norrbotten pröva nya sätt att bedriva offentlig service i samverkan. Gemensamt för alla aktiviteter som bedrivs inom ramen för VISAM

²³ *Service, öppenhet och effektivitet – en modell för att leda, utveckla och följa upp den moderna förvaltningen*; Statskontoret (2005:13).

är att de i grunden syftar till att åstadkomma ökad nytta för såväl medborgare som företag.

En arbetsgrupp inom VISAM har beskrivit en vision om det framtida medborgarmötet utifrån de erfarenheter som arbetet gett.²⁴ Några framträdande tendenser i visionen är:

- Med modern IT-teknik och kommunikation fungerar myndigheternas samverkan smidigt, effektivt och gränslöst för brukaren. Medborgaren har alltid valt rätt myndighet – oavsett vem eller vilka som hanterar ärendet.
- Dialogen med brukarna är medveten och systematisk i syfte att anpassa och utveckla formerna för kommunikationen.
- Samverkan kring e-tjänster och gemensam service, både mellan myndigheter och med andra aktörer utgår från livs- och/eller situationsinriktade processer.
- TV och mobiltelefoner spelar en allt viktigare roll när gränserna mellan olika tekniska medier suddas ut.

Projektet har i tre skilda rapporter under huvudrubriken *Mot en modern och sammanhållen förvaltning*²⁵ slutredovisat sina erfarenheter från sex myndigheters samverkan i 15 projekt, dilemman och strategiska vägval i förvaltningspolitiken samt åtagande för fortsatt servicesamverkan.

Potentialprojektet

I ett uppdrag som avslutades i november 2004 studerade Statskontoret ärendeprocesserna på ett antal myndigheter.²⁶ Syftet var att se vilken potential för inre effektivisering av förvaltningen som finns om man ökar införandet av e-tjänster.

Utifrån de olika momenten i en generell modell för ärendehantering intervjuade projektet verksamhetsföreträdare och IT-ansvariga. I tre arketyper av ärenden redogör projektet för den möjligheten att automatisera rutinerna. Resultatet visar att det finns en stor potential för effektivisering genom att automatisera den typ av ärenden som har tydliga kvantitativa regler och riktlinjer för hur beredningen ska göras och besluten tas.

Den bedömning Statskontoret gjort är att det finns en stor outnyttjad potential kvar för inre effektivisering av förvaltningen genom ökat införande av automatiserad ärendehantering. Formerna för en fördjupad studie av fem

²⁴ *En vision om det framtida medborgarmötet*; VISAM 2005-04-20

²⁵ *Mot en modern och sammanhållen förvaltning*; VISAM 2005-08-31

²⁶ *Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning*; Statskontoret 2004-11-23

olika ärendeprocesser diskuteras och bereds för närvarande med finansdepartementet.

E-post till alla

Ett flertal myndigheter framför regelbundet behovet av att det finns en väl fungerande kommunikation mellan myndigheter och medborgare/företag med e-post.

Frågan om en officiell e-postadress har också behandlats av Riksrevisionen som menar att e-post är en viktig beståndsdel i den elektroniska förvaltningen. Riksrevisionen menar att frågan om myndigheternas serviceskyldighet enligt förvaltningslagen bör vidgas till att både lämna svar per e-post och att ta emot bilagor i olika format bör utredas.

Statskontoret genomför under hösten 2005 en workshop för att diskutera och problematisera frågan och kommer därefter att lägga fram ett förslag till hur arbetet ska bedrivas vidare.

Utveckling av webbportalen sverige.se

Webbportalen SverigeDirekt ersattes i slutet av oktober 2004 av vägvisningsportalen sverige.se²⁷. Den nya webbplatsen är en vägvisare till samhällsinformation och offentliga tjänster på Internet. Grundstenen i portalen är adressregistret med cirka 1100 poster som nu också kan hämtas hem direkt från webbplatsen. Andra nyheter är funktionerna ”situationer i livet”, som samlar länkar och tjänster inom olika områden, samt ”e-tjänster”.

Webbplatsens framtida inriktning diskuteras för närvarande. Sverige.se skulle kunna utgöra basen för samverkansprojekt kring ett antal väl valda och tydligt formulerade livssituationer. Samverkansprojektets syfte och målsättning skulle vara att utveckla servicekanaler (t.ex. webbplatser, telefon- och mobilservice samt serviceställen för personlig rådgivning) som är koncentrerade kring respektive livssituation.

Erfarenhetsbank för utveckling av offentliga e-tjänster

24-timmarsdelegationen har gett Statskontoret i uppdrag att i en förstudie göra en inventering av förvaltningens offentliga e-tjänster som är i drift, under utveckling eller har lagts ner. Nästa steg är att utreda om det finns något behov av en erfarenhetsbank för offentliga e-tjänster och att skapa en modell för en sådan databas.

Uppdraget ska slutredovisas under hösten 2005.

²⁷ Vägvisningsportalen www.sverige.se

Vägledning för brukardialoger

Ett mål i regeringens förvaltningspolitik är att medborgare och företag ska bli mer delaktiga i förvaltningens arbete med att utforma och erbjuda sina tjänster. Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) har på regeringens uppdrag utarbetat en vägledning för brukardialoger.²⁸

Vägledningen utgår från den enskilda myndighetens perspektiv men KKR menar att den framtida verksamhetsutvecklingen måste ske i samverkan med andra myndigheter, sektorer och aktörer i olika former av partnerskap. KKR har publicerat vägledningen i en första version och har för avsikt att vidareutveckla innehåll och form tillsammans med andra myndigheter.

Gemensamma IKT-funktioner för nätverksförvaltningen

Gemensamma och infrastrukturella tjänster och funktioner är nödvändiga standardkomponenter för uppbyggnaden av en elektronisk förvaltning och för att utveckla e-tjänster. Statskontorets program för gemensamma IKT-funktioner i nätverksförvaltningen syftar till att identifiera, utveckla och öka användningen av sådana funktioner.

Till programmet är en extern samarbetsgrupp med representanter för myndigheter, kommuner och landsting knuten. Målet är att utifrån arbetet med ramavtal inom IKT-området samt andra relevanta uppdrag och funktioner identifiera konsistenta och fungerande koncerngemensamma standardkomponenter samt utarbeta en långsiktig strategi för införande och försörjning i förvaltningen.

²⁸ *Vägledning för brukardialoger – steg till tjänsteutveckling*; KKR februari 2005

Källförteckning

- Multi-channel service delivery*; AGIMO, Australien, Publicerad i ICA General Issue 2005
- The Changing Role of Multi Channel Service Delivery*; Centrelink & IBM Australia, Australien
- Service Design and Delivery Guide*; Cabinet Office, Storbritannien
- Multi-channel delivery of eGovernment services*; IDA (Interchange of Data between Administrations), Europeiska Kommissionen
- Using Customer Relationship Management to Serve Citizens*, Issue 14, January 2004, U.S. General Services Administration, USA
- Effektstyrning av IT*; Ingrid Ottersten, Mijo Balic, Liber Ekonomi 2004
- Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst*; Proposition (1997/98:136)
- IT-arkitektur, konsten att beskriva visioner för IT-relaterade förändringsarbeten*; Statskontoret (2004:141)
- Användning och omdömen - Internetanvändare om den offentliga sektorns webbplatser hösten 2003*; Statskontoret (2003:30)
- Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering*; Statskontoret (2004:30)
- Service, öppenhet och effektivitet – En modell för att leda, utveckla och följa upp den moderna förvaltningen*; Statskontoret (2005:13)
- Mot en modern och sammanhållen förvaltning*; VISAM/Statskontoret (2005)
- *Erfarenheter från sex myndigheters samverkan i 15 projekt*; (2005:125)
 - *Dilemman och strategiska vägval i förvaltningspolitiken*; (2005:124)
 - *Åtagande för en fortsatt servicesamverkan*; (2005:126)
- En vision om det framtida medborgarmötet*; VISAM (april 2005)
- Vägledningen 24-timmarswebben 2.0*, E-nämnden (2004:1)
- Vägledning för brukardialoger – steg till tjänsteutveckling*; KKR (februari 2005)
- Vägvisningsportalen www.sverige.se; Statskontoret