

Signalfångstmodellen

**Arbetsmetod och stöd för signal-
arbete inom KFM och EX**

SKV Rapport 2004:18

Arbetsmetod och stöd för signalarbete inom KFM och EX.....	2
1. Sammanfattning	2
2. Inledning.....	4
2. 1 Bakgrund	4
2.1.1 Rapportering.....	4
2.1.2 Koncern VP och Projektdirektiv	4
2.2 Närliggande hanteringssystem	5
2.2.1 Klagomål och synpunktshantering	5
2.2.3 Framtidsbanken	5
2.3 Förutsättningar	6
2. 4 Nuvarande arbetsformer för signalhantering.....	6
3. Modellen.....	7
3. 1 Regional nivå.....	7
3.1 3 Alla medarbetare.	7
3.1. 2 Kommunikatören/regionala FOK.....	7
3.2 Central nivå.	9
3.3 Återkopplingen.....	10
3.4 Stöd för arbetsmetoden (formulär/mall).....	11
4.4 1 För medarbetaren.....	11
3.4.2 För kommunikatören	12
Tekniskt stöd	13
4.1 Nyttoeffekter av IT stöd	13
4.2 Vald testmetod.....	13
4.3 Erfarenheter av testverksamheten	14
4.4 Utvärdering.....	15
4.5 Utvecklingsområden.....	15
4.6 Förvaltning av databasen.....	15
4.7 Slutsats	16
5. Projektets förslag till beslut.....	17
6 Utbildningsinsatser.....	18
7. Övrigt	19
7. 1 Hur värderas signalen? Exempel på prioriteringsmodell.	19
7.2 Exempel på signal och efterföljande lagstiftningsförändringar.	19
7.3 Gemensam kanal för KFM och SKM för klagomål och beröm.....	20
8 Bilaga. Direktivet	21

Arbetsmetod och stöd för signalarbete inom KFM och EX

1. Sammanfattning

Arbetsmetoden

Signaler som avses är signaler av förebyggande karaktär dvs. de signaler som medför att det blir lättare för medborgaren att göra rätt för sig. Alla medarbetare ska hämta och motta signaler och aktivt fråga medborgaren efter en lösning samt skicka iväg signalen. Arbetet med signalen övertas därefter av kommunikátören på regionen. För att bedöma bärigheten i signalen tar kommunikátören kontakter internt och externt för att ev. samla in mer fakta. Kommunikátören beskriver och dokumenterar signalen, en eller flera, från vem etc. Kommunikátören bedömer mönsterbilden av alla inkomna signaler och definierar vilka signaler, företeelser och riskgrupper som kan urskiljas. Om det inte finns någon lösning angiven tidigare kan kommunikátören lämna ett eget förslag till lösning. De regionalt betonade signalerna stannar på regionen där kommunikátören fortsätter arbetet genom att analysera och åtgärda signalmaterialet. Arbetet med de regionalt betonade signalerna avslutas genom dialogen. Allt arbete med signalerna dokumenteras i kronologisk ordning i dagboksform.

För att underlätta arbetet med signalerna bör regionerna fatta beslut om dels på vilken nivå beslut om regionala åtgärder ska tas och dels i vilken turordning arbetet med signalerna ska ske och efter vilka kriterier värderingen ska ske. Prioriteringen bör omprövas ett par gånger per år. Regionerna ansvarar för att utsedd kontaktman har mandat, efter avstämning med regionledningen, att svara för vilka resurser för riks och regionala åtgärder de kan bidra med.

Övervägande del av alla signaler har rikskaraktär som t.ex. lagstiftning, blanketter eller samordningsfrågor med andra myndigheter. De signaler eller företeelser som har rikskaraktär ska kommunikátören efter motivering överflytta till central nivå (FOK/EX). Innan överlämnandet sker har ett visst analysarbete gjorts av signalen och kontakter tagits med andra regioner om frekvens av signaler etc.

FOK/EX ansvarar för signalmassan av rikssignaler på samma sätt som kommunikátören ansvarar för regionala signaler. FOK/EX mottar signaler från regionerna, avdelning EX, externa Webben, rapporter och nätverk. FOK/EX åtgärdar rikssignaler genom att ta interna och externa kontakter och genom samverkan med andra. FOK/EX sammankallar regionernas kontaktmannagrupp 4-5 gånger per år. I enlighet med projektets förslag har FOK/EX och kontaktmannagruppen enats om en modell för värdering av signalerna som används för rikssignaler. Utifrån signaler med rikskaraktär kommer kommunikátörer att få i uppgift att i samråd med FOK/EX värdera och analysera rikstäckande signaler. Utifrån denna analys kan kommunikátörer även få i uppgift att i samråd med FOK/EX se till att förebyggande åtgärder föreslås och genomås.

Återkopplingen är viktig men behöver inte ske individuellt eller för varje enskild signal. Återkopplingen sker av kommunikátören och av FOK/EX kollektivt genom anslagstavlan eller genom återkommande rapporteringar om resultat och effekter.

IT stödet

För att inte riskera att förlora signaler eller minska intresset hos medarbetarna är det av stor vikt att IT stödet så snabbt som möjligt etableras i verksamheten. Ett gemensamt och enhetligt IT stöd behövs som underlag för en effektiv analys av inkomna signaler. Fördelen är också att alla medarbetare kan se de inlämnade signalerna, följa signalarbetet och få inspiration till nya signaler. Kommunikatören kan lätt se mönster i signalmassan, det underlättar samarbetet och förhindrar uppkomsten av dubbelarbete. En väl fungerande sökmotor underlättar sökandet efter en speciell signal eller för att se mönster i signalmassan.

It stödet ska kännetecknas av att vara enkelt, lättillgängligt och användarvänligt för medarbetare och kommunikatörer.

Projektet valde att testa arbetsmetoden och IT stödet i ett befintligt IT stöd som har samma funktion som myndighetens brevlåda. Databasen benämns Brev: Signalfångst KFM. Infångade signaler skickades till databasen via e post. Testperioden omfattade tre regioner som under en månad skulle fånga ”skarpa” signaler. Under perioden inkom ca 30 signaler. Rikssignaler har lagts in databasen efter den tidigare kategorindelningen på skulder och företeelser som fanns. Alla medarbetare på KFM och SKM har haft möjlighet att titta i brevlådan. Databasen är indelad i fyra olika vyer inkorg, pågående, historik och alla dokument. Två utsedda administratörer inom projektgruppen har haft behörighet att lägga till handläggare, här avses kommunikatörer, och ändra kategorier mm. Diskussioner om nya kategorier bör tas gemensamt i kontaktmannagruppen. Även andra frågor som rör förvaltningen av databasen för gemensamt tas av kontaktmannagruppen och FOK/EX.

Några delar har uppfattas som mindre bra exempelvis att signal knyts till handläggare och att ”pågående” vyn skulle kunna rymma fler stadier i handläggningen. Därutöver finns vissa utvecklingsområden.

Medarbetarna tycker att det är lätt att skicka in signaler. Kommunikatörerna tycker att databasen fungerar bra. Databasen säkerställer att signalerna hämtas och mottas och tas om hand. Databasen ger överskådlighet som får till följd att arbetsmetoden och processkartans olika steg förtydligas. Databasen säkerställer att ett strukturerat analysmaterial finns. På så sätt förses nästa led med analysmaterial för att kunna värdera och prioritera vilka åtgärder som ska göras för att medborgarna ska kunna göra rätt för sig.

2. Inledning

Vad är en signal? Projektets definition är: synpunkter, eller företeelser i vår omvärld, som berör vår verksamhet och vårt uppdrag för den förebyggande verksamheten. Flera signaler kan tillsammans bli en företeelse.

Från signal till förebyggande åtgärd. Nedan följer ett bra exempel på hur en signal och samverkan åstadkommer en förändring som underlättar för medborgaren att göra rätt för sig. Av suproregistret framkom att ansökningar om betalningsföreläggande avseende obetalda trafikförsäkringsavgifter ökade. Svaranden var ofta ungdomar och Kronofogdemyndigheten (KFM) gick vidare med intervjuer med olika grupper om orsaken till skuldsättningen. Där framkom att orsakerna till att fordonsägare inte har trafikförsäkring, i många fall, är bristande kunskap om trafikförsäkringsplikten. Bl.a. trodde många att det var tillåtet att köra på den tidigare ägarens försäkring under sju dagar. Ofta visste man inte heller att trafikförsäkringsavgiften är 10 gånger större än trafikförsäkringen. Ett samverkansarbete inleddes mellan avd EX, KFM, Vägverket, TFF och Konsumenternas försäkringsbyrå. Resultatet blev gemensamma informationsåtgärder som t.ex. ny broschyr "Trafikförsäkring? – Självklart" som sänds ut tillsammans med körskoleböcker och information på nya EU registreringsbeviset. Det som återstår är en utvärdering av åtgärderna.

2. 1 Bakgrund

2.1.1 Rapportering

Regleringsbrevet uttalar mål för den förebyggande kommunikationen. Kronofogdemyndigheten (KFM) ska verka för en god betalningsmoral i samhället. De ska förbättra sina kunskaper om vilka samhällsgrupper som finns i riskzonen för att bli gäldenärer hos KFM och därmed kunna minska risken att så sker. De ska genom information och andra förebyggande åtgärder underlätta för enskilda och företag att göra rätt för sig.

Den förebyggande verksamheten har förändrats de senaste åren. Från information till kommunikation. Från monolog till dialog. Förebyggande kommunikationen gäller inom alla verksamhetsprocesser. Syftet med den förebyggande kommunikationen är att föra en dialog med medborgare, beslutsfattare m.fl. för att förhindra överskuldsättning och att fånga och bearbeta signaler så att det blir lättare för medborgaren att göra rätt för sig

2.1.2 Koncern VP och projektdirektiv

Den koncerngemensamma verksamhetsplanen för 2004 anger två mål. 1. En systematisk metod och rutin för att fånga upp och hantera signaler är framtagen. 2. Medarbetarna uppfattar att de medverkar aktivt till att fånga upp, identifiera och förmedla sådana företeelser och omvärldssignaler som har betydelse för det förebyggande arbetet.

Medarbetarnas medverkan att fånga signaler är den viktigaste komponenten. Den bygger främst på en förståelse och acceptans av syftet med den förebyggande kommunikationen. Därför är det viktigt att ständigt levandegöra processen genom att skapa ett engagemang och se arbetet med signalerna som en naturlig del i det dagliga arbetet.

I överensstämmelse med mål 1 har Exekutionsavdelningen (avd EX) tillsatt ett projekt för att fånga upp och hantera signaler. Den 14/6 2004 redovisade projektet för ledningsgruppen på

avd EX ett förslag till arbetsmetod, en kravspecifikation på ett IT/metodstöd samt ett förslag på testverksamhet i en befintlig IT miljö. Ledningsgruppen ställde sig positiv till förslaget. Förslag till arbetsmetod och val av framtida IT stöd har föredragits för Ledex i oktober 2004.

Genom att på ett strukturerat sätt omhänderta signaler från omvärlden, möjliggör projektets förslag förebyggande åtgärder vars syfte är att underlätta för medborgaren att göra rätt för sig.

Projektgruppen har bestått av Margareta Eriksson, EX/S, projektledare, Esbjörn Turesson, EX/Stödenhet, Annelie Heneborn, PE/U, Martin Olsson, KFM Malmö, Robert Olsson, KFM Malmö, Catarina Billquist, KFM Kalmar, Gudrun Ulfsson, KFM Eskilstuna, Roger Hällsten, KFM Gävle och Väino Aus, KFM Kalmar.

Direktiven framgår av bilaga.

2.2 Närliggande hanteringssystem

2.2.1 Klagomål och synpunktshantering

Till myndigheterna inkommer en rad olika former av synpunkter, klagomål och även beröm. Det kan vara överklaganden till domstol, skrivelser till JO/JK eller klagomål på handläggning och handläggare eller på service, bemötande, sakkunskap etc. Skriftligen kan synpunkterna komma från bl.a. myndighetens brevlåda eller via webben. Det kan röra sig om behov, krav, önskemål eller förväntningar från medborgarna även här.

Hanteringen av dessa synpunkter och klagomål sker efter olika metoder och rutiner. Vissa diarieförs i allmänna diariet, vissa hänvisas till ansvarig och vissa tas om hand via skriftliga underlag på papper, regionalt rapporteringsstöd eller via webben. Även muntliga synpunkter tas om hand. En intention för de regionala riktlinjerna för synpunkts- och klagomålshantering är att informationen kan ligga till grund för prioritering av olika förbättringsområden.

Det är regionernas och skatteverkets ansvar att ur respektive synpunkts- och klagomålshantering urskilja signaler eller synpunkter som har bäring på den förebyggande kommunikationen dvs. områden med inriktning på att undvika överskuldssättning och underlätta för medborgaren att göra rätt för sig. De signalerna ska således ingå i denna modell.

För att underlätta för medarbetaren i frågan vilka signaler som ska lämnas enligt arbetsmetoden undantas här endast sådana klagomål som rör någon medarbetare och som normalt hanteras direkt av chefen.

2.2.3 Framtidsbanken

Framtidsbanken ska fånga upp förbättringsförslag och sprida goda idéer. Förslagen tas om hand av bedömare i olika led inom regionen eller vidare inom skatteverket. Där utnämns också särskilda "Guldorn".

Det kan finnas förbättringsförslag som har bäring på den förebyggande kommunikationen d.v.s. områden med inriktning på att undvika överskuldssättning och underlätta för medborgaren att göra rätt för sig. Förbättringsförslag som inkluderar sådana signaler ska således ingå i denna signalfångstmodell. Därför ska kommunikationen göra avstämning med medarbetaren i det fall förslaget också bör lämnas till framtidsbanken. Även bedömarna på skatteverket ska meddela till funktionen för förebyggande kommunikation och omvärldsbevakning på EX (FOK/EX) om det finns signalvärde i det som bedöms.

2.3 Förutsättningar

Arbetsmetoden förutsätter att implementeringen av den förebyggande dialogen har genomförts i samtliga regioner. Det måste också finnas en organisation och resurser för att ta hand om signalerna. Arbetsmetoden och den förebyggande kommunikationen kräver mer resurser än tidigare. Det krävs också att kommunikatören har kunskap och utbildning. Då möjliggörs att alla har en gemensam grund att arbeta utifrån. Regionernas representanter för processen som bildar kontaktmannagruppen förutsätts också finnas kvar.

2.4 Nuvarande arbetsformer för signalhantering

Registrering av lämnade signaler sker i en regional databas alternativt tagits om hand av kommunikatören på regionerna.

Rikssignaler läggs in i Intranätet och arbetsgruppen för FOK. Arbetsgruppen består av kontaktmannagruppen och FOK/EX. För att undvika dubbelarbete med rikssignalerna har det fortsatta arbetet med rikssignalerna hanterats inom kontaktmannagruppen och FOK/EX. Projektet förslag på tekniskt stöd innehåller en annan lösning.

3. Modellen.

3.1 Regional nivå

3.1.3 Alla medarbetare.

Alla medarbetare inom kronofogdemyndigheterna inhämtar, mottar och registrerar signaler från

- a. egen spaning/identifiering
- b. medborgarna

Det betyder att alla medarbetare arbetar efter metoden inom sin respektive verksamhetsprocess eller i kundtjänst/servicetelefonen/callcenter. Det kan även finnas signalvärden att inhämta och rapportera från exempelvis allmänna diariet. Det kan i vissa fall bli chefens uppgift att redovisa sådant som han har tagit hand om från den regionala klagomål- och synpunktshanteringen.

Även kommunikatören registrerar sina egna signaler här.

Det ska finnas en tydlig adressering, e-post adress, dit signalerna ska skickas. Medarbetaren formulerar en egen rubrik och förklarar signalen med egna ord.

När signalen lämnas eller inhämtas kan det hända att det även lämnas ett förslag på lösning. Förslaget ska vidarebefordras. Om förslag inte självmant har givits ska vi direkt ställa frågan ”har du något förslag på lösning”? Har medarbetaren själv ett förslag på lösning ska även det vidarebefordras med signalen.

Genom att inte använda förvalda rubriker och kategorier begränsas inte signalerna utan kan uttryckas helt som de uppfattas. Det är viktigt att inte fastna i det som tidigare har klassificerats eftersom signalerna förändras med tiden.

Då arbetsmetoden har praktiserats en tid kan det visa sig att förenklingar kan ske genom strukturering av rubriker etc. Det kan då utgöra ett förbättringsområde att arbeta med.

När signalen skickas iväg uppges inte namn eller personnummer.

På grund av den mängd samtal som kundtjänst har med medborgarna innebär det att de utgör en viktig del i inhämtandet av signaler. För att signallämnandet ska ske effektivt bör det inom den gruppen organiseras särskilt vad det är som ska rapporteras och vem ska göra det etc.

3.1.2 Kommunikatören/regionala FOK.

Det är kommunikatören eller om det finns ett regionalt FOK team som sedan tar hand om alla inkomna signaler inom regionen.

- Vissa signaler är regionalt betonade och andra är av rikskaraktär (t.ex. lagstiftning och blankettfrågor eller samordningsfrågor med andra myndigheter). Kommunikatören måste därför ta ställning till vilken karaktär signalen eller företeelsen har. Signalen stannar kvar på regionen tills kommunikatören beslutar att flytta över signalen som en rikssignal till FOK/EX. Kommunikatören ska också bevaka alla signaler som kommer

in över hela riket och ska därför ta kontakt med övriga regioner för att kontrollera frekvens osv.

- Kommunikatören tar del av alla signaler som kommer in men har ingen skyldighet att återkoppla varje enskild signal. Återkopplingen sker kollektivt i ett senare skede. Se avsnitt 1.9.
- Bärigheten i signalen ska bedömas. Om det behövs mer fakta samlas det in och då även genom externa kontakter. Det är en rekommendation att kommunikatören ska ta hjälp av kollegor inom övriga verksamhetsprocesser vid bedömningen av signalen.
- Kommunikatören ansvarar för helheten av signalmassan men även för enskilda kraftiga signaler som är oberoende av samspelet med andra omständigheter för att kunna arbetas vidare med. Han ska se mönster i signalmassan och definiera vilka signaler, företeelser och riskgrupper som kan urskiljas. I praktiken kan det innebära att signalen ”omformuleras” för det fortsatta arbetet eller att fler signaler tillsammans blir en företeelse för att arbeta vidare med.
- Kommunikatören ska beskriva signalen, företeelsen eller riksgruppen. Är det en eller flera signaler? när inkom den? från vem eller vilka? etc. Om det inte finns ett förslag till lösning kan kommunikatören själv ge förslag. Alla inkomna signaler bildar tillsammans en signalbank. Se närmare i avsnitt 1.10 och under tekniskt stöd.
- De regionala åtgärderna förbereds och planeras utifrån signalerna/företeelserna. Kommunikatören åtgärdar det som krävs genom att ta externa kontakter och i övrigt samverka internt och externt. Regionala signaler avslutas härmed i enlighet med processkartan.
- I samband med överflyttande av signalen/företeelsen till FOK/EX som ett förslag till riksåtgärd skrivs också en motivering till varför signalen anses ha rikskaraktär. Det kan vara omfånget, förekomsten i flera regioner att det har framkommit genom kontakt med annan region etc. En signal kan även ha karaktären att vara både regional och riks. I samband med valet av åtgärd anges också tänkbar aktivitet t.ex. kontakt med regionala bostadsföretaget eller projektsamarbete med Vägverket. Här uppfylls processkartans delar att hämta, mottaga och selektera signaler som ger ett strukturerat analysunderlag för nästa led.
- Dokumentation, för att lätt kunna följa vad som har hänt i ärendet och vilka kontakter som har tagits etc. skrivs i kronologisk ordning i dagboksform. Dagboken underlättar också arbetet i nästa led när signalen eller företeelsen ska överflyttas som förslag till riksåtgärd.

För att kommunikatören ska kunna gå vidare med regionala åtgärder bör regionen ha fattat beslut om.

1. På vilken nivå ska beslut om regionala åtgärder tas
2. Vilka kriterier ska vara vägledande för hur signalerna/företeelserna ska värderas och i vilken turordning ska det fortsatta arbetet ske. Idag tillämpas en sådan modell för rikssignaler. Se avsnitt 5.1

Kommunikatören kan behöva fatta beslut i sin verksamhet som berör regionens ekonomi och resurser. Därför är det bra att på förhand ha bestämt på vilken beslutsnivå dessa beslut ska ligga.

Det är också av vikt att bestämma en modell för vägledning vilka kriterier arbetet ska utgå ifrån. Den behövs för att kommunikatören ska veta vilka signaler han ska arbeta med först och i vilken turordning. Den utesluter också subjektiva val och ökar tydligheten för alla genom att visa på en gemensam inriktning. Exempel på faktorer som kan ingå med olika poängsättning kan vara, underlätta för andra att göra rätt för sig, publicitetsvärde, riskgrupper och nytta för verksamheten.

Under året kommer ständigt nya signaler och trender att inkomma. Dessa får prövas mot den bestämda prioriteringsordningen. Förslagsvis bör prioriteringarna omprövas minst en gång per halvår. En modell för värdering och prioritering behövs som underlag för verksamhetsplaneringen då den berör regionens ekonomi och resurser. Även framtida aktiviteter utifrån arbetet med signalerna bör gå i takt med verksamhetsplaneringen för de övriga verksamhetsprocesserna.

En person från varje region inom processen förebyggande kommunikation har funktionen att vara kontaktman och ingå i kontaktmannagruppen. Kontaktmannagruppen och FOK/EX diskuterar och tar i samråd upp frågor om prioritering och uppdrag för rikssignaler etc. Regionen ansvarar för att utsedd kontaktman i sådana diskussioner har mandat, efter avstämning med regionledningen, att svara för regionens resurser för riks och regionala åtgärder och vad de kan bidra med.

Utifrån signaler med rikskaraktär kommer kommunikatören att få i uppgift och i samråd med FOK/EX värdera och analysera rikstäckande signaler. Utifrån denna analys kan kommunikatören också få i uppgift att i samråd med FOK/EX, se till att förebyggande åtgärder föreslås och genomförs.

En kort sammanfattning över den dokumentation som ska göras

1. Beskrivning av signalen/företeelsen/riskgruppen
2. Förmedling av eller eget förslag på lösning
3. Ställningstagande till om det blir en regional åtgärd eller förslag på riksåtgärd. Ange tänkbar aktivitet.
4. Motivering till beslutet inklusive förslag enligt prioriteringsmodellen.
5. Det som hänt i ärendet, kronologiskt i dagboksform

3.2 Central nivå.

- FOK/EX ansvarar för hanteringen av signaler som har karaktären riksangelägenhet som t.ex. lagstiftningsfrågor, blankettfrågor och samverkansfrågor med övriga myndigheter och verk.

- FOK/EX mottar underlag för signaler/företeelser från regionerna som har bedömts vara förslag till riksåtgärd. De mottar signaler från avdelning EX och från Webbsidan. De hämtar in signaler från rapporter, nätverk etc.
- FOK/EX diskuterar och beslutar tillsammans med kontaktmannagruppen en prioriteringmodell för arbetet med rikssignaler. Prioriteringarna bör omprövas två gånger per år. Ett förslag till riksåtgärd från regionerna kan lämnas tillbaka till regionen om behov finns.
- FOK/EX har ansvar för helheten av signaler/företeelser av rikskaraktär och även för enskild signal beroende på dess styrka. De bedömer mönsterbild, gör fortsatt bearbetning samt gör förslag till prioritering för fortsatt arbete med signalerna.
- FOK/EX uppdaterar i samråd med kontaktmanngruppen listan med kategorier av företeelser/riskgrupper löpande för att få en enhetlig struktur över landet (f.d. bruttolistan).
- FOK/EX sammankallar kontaktmannagruppen 4-5 gånger per år. Efter diskussion och samråd med kontaktmannagruppen resulterar det i vissa förslag till aktiviteter av rikskaraktär. Uppgifter som ger underlag i form av förstudier kan resultera i aktiviteter och kan ingå som förslag till verksamhetsplaneringen. Utifrån verksamhetsplanen beslutar EX ledningsgrupp vilka aktiviteter som ska genomföras av FOK/EX.
- FOK/EX åtgärdar genom att ta interna och externa kontakter och genom att samverka med andra. De ansvarar också för att återkoppling sker och att signalerna vidarebefordras till rätt person inom avd EX t.ex. den förvaltningsansvarige i samband med nya blanketter.

3.3 Återkopplingen

En mycket viktig del är återkopplingen. Medarbetarna bör få veta vad som har hänt med signalen även om det inte sker individuellt för varje inkommen signal. Initialt kan även signalerna återkopplas individuellt som en uppmuntran.

Flera signaler som rör samma sak kan tillsammans bli företeelser och då bör kanske hela kedjan redovisas. Att få se resultatet eller effekten på vad signalen ledde till borde stimulera till mer signallämnande. Återkopplingen bör ske så öppet som möjligt. Trots att det inte blir individuell återkoppling bör medarbetaren känna igen sig i den kollektiva återkopplingen. Även det som inte har resulterat i någon effekt eller helt enkelt valts bort eller prioriterats bort bör redovisas.

Återkoppling kan redovisas på regionens anslagstavla eller i s.k. månadsbrev. Återkopplingen av resultat och effekter av riksåtgärderna är lika viktig som för regionåtgärderna. Det kan ske genom nyhetsbrev som genom kontaktmännen vidarebefordras ut till regionerna.

3.4 Stöd för arbetsmetoden (formulär/mall)

3.4.1 För medarbetaren

Ett vanligt e-post meddelande

Till

signal@KFM Malmö

Ärendemening. Rubrik. Fri text.

Fri text

Beskriv signalen

Förslag till lösning

Fråga medborgaren eller annan efter lösning. I annat fall ange eget förslag till lösning.

Använd inte namn eller personnummer på den som lämnar signalen

3.4.2 För kommunikötören

Beskrivning av signalen/företeelsen/riskgruppen: (en, flera, när, från vem, vilka etc.):

Förslag till lösning:

Beslut. Regional eller riks. Tänkbar aktivitet:

Motivering till beslutet enligt ovan (t.ex. antal, kontaktat annan region, prioritering etc.)

Dagbok (vilka kontakter och åtgärder som har vidtagits i kronologisk ordning etc.)

Tekniskt stöd

4.1 Nyttoeffekter av IT stöd

Genomförande av den förebyggande dialogen i regionerna förväntas generera åtskilliga signaler från medarbetarna. En grov uppskattning är 1 000 signaler om året. För att kunna hantera dessa mängder är ett IT-stöd en nödvändighet. För att inte riskera att förlora signaler och minska intresset hos medarbetarna är det av stor vikt att IT stödet så snabbt som möjligt etableras i verksamheten. IT –stödet garanterar också en enhetlig hantering av signalerna.

Ett gemensamt och enhetligt IT-stöd behövs som underlag för en effektiv analys av de inkomna signalerna. Fördelen är också att alla medarbetare lätt kan se de inlämnade signalerna, dels för att följa signalarbetet, dels för att få inspiration till nya signaler. För kommunikatörerna är det lätt att se mönster och företeelser i signalmassan, exempelvis om signalerna har bäring på central nivå eller är av regional/lokal karaktär. En väl fungerande sökmotor underlättar sökandet efter en speciell signal eller för att se mönster i signalmassan. Ett IT-stöd underlättar samarbetet mellan kommunikatörerna i landet. Härigenom förhindras uppkomsten av dubbelarbete och arbetstid som kan användas till annat sparas in.

IT-stödet ska kännetecknas av att vara enkelt, lättillgängligt och användarvänligt för medarbetare och kommunikatörer.

4.2 Vald testmetod

Projektgruppen har valt att använda ett befintligt IT-stöd som har samma funktion som myndighetens brevlåda för signalfångsten. Databasen har benämnts Brev: Signalfångst KFM. Infångade signaler skickas till databasen via e-post. Återkoppling sker sedan med automatik via en leveransbekräftelse.

Under en månads tid har tre regioner tillsammans med FOK/EX testat systemet genom att inhämta signaler i skarpt läge. Under testperioden fanns det möjlighet för samtliga medarbetare att titta och söka i databasen. Tidigare inkomna signaler, både pågående och avslutade, har lagts in i systemet. Medarbetarna får på så vis en tydligare bild av signalmassan redan från början.

Med utgångspunkt från upprättad och beslutad kategoriindelning (f.d. bruttolistan) avseende riskgrupper och företeelser har samma kategoriindelning införts som utgångsläge i databasen. Samtliga regioner och FOK/EX har en inkorgsfunktion. Under dessa ligger för närvarande tretton kategorier.

Alla medarbetare har haft behörighet att utnyttja sökfunktionen i databasen för att hitta specifika signaler men även för att se den totala signalmassan.

Kommunikatörerna har möjlighet att flytta och redigera inkomna dokument/signaler. Diskussioner om nya kategorier tas tillsammans i kontaktmannagruppen.

Två utsedda administratörer har haft full behörighet att lägga till handläggare och ändra kategorier med mera. Med handläggare avses här kommunikatörer.

Databasen är indelad i olika vyer.

Inkorg (icke kategoriserade signaler)

Kolumnsortering efter ämne, avsändare, datum eller status.

Pågående

Signalerna har här bekräftats av handläggare. Sortering per handläggare och per kategori

Historik

Historik- vy som är uppdelad per månad, per handläggare eller status.

Alla dokument

Visar alla dokument i datumordning

En signal kan ha fem olika statuslägen.

1. Inkorgen. (Signalen nyinkommen och obearbetad)
2. Bekräftad (leveransbekräftelse skickad, upplockad ur inkorgen.)
3. Pågående (under bearbetning)
4. Klarmarkerad (analyserad, gör ej mer)
5. Flyttad till historik (gör ej mer nu)

En utförligare manual som anpassades till kommunikatörerna utfärdades.

4.3 Erfarenheter av testverksamheten

Användningen av funktionen myndighetsbrevlåda har fungerat bra. Användningen kunde starta och komma igång snabbt. Inkorgen, pågående, historik, alla dokument och uppdelningen under dessa är givna vyer. En förändring i dessa funktioner påverkar alla myndighetsbrevlådor. Önskemål om nya vyer har framkommit.

Den valda lösningen har kunnat anpassas till aktuella behov via inbyggda administrationsverktyg. Den skulle gälla både för FOK/EX med rikssignaler och för regionerna. För att underlätta överblicken och sökbarhet lades kategorierna från f.d. bruttolistan in och visas först. Texten till ”Tack för din signal” kan anpassas så den passar för alla.

De två givna rubrikraderna som finns i myndighetsbrevlådan ”egna kommentarer” och ”meddelande text” används inte. I stället används mallen enligt 1.10 som underlag för vad som ska fyllas i. Alla handläggare kan skriva i alla ärenden.

Ärederubriken på inkommen signal går inte att ändra. Har medarbetaren skrivit en otydlig rubrik får ärendet förtydligas vidare i kedjan genom underrubriker etc.

Om flera signaler rör samma sak t.ex. bluffakturor kan man komplettera till ursprungsärendet, länka eller skapa underkategorier.

Om man vill komplettera något i ett överflyttat ärende till FOK/EX bör man skicka en komplettering och inte skriva i dagboken.

Alla funktioner och hur de kan användas har inte testats. T.ex. att delegera ett ärende.

Om en signal inkommer som inte rör signalfångst bör kommunikátören ta kontakt med ingivaren. Endast i undantagsfall bör en signal tas bort från systemet av administrátören.

Átgärdade signaler har flyttats till historik.

Det är viktigt att en viss disciplin upprätthålls för databasen så att den kan fungera tillfredställande som ett arbetsredskap. Funktioner för att uppföljning av exempelvis vilka ärenden som inte åtgärdats inom ett viss tidsintervall kan då användas.

Det var lätt för handläggaren/kommunikátören att

- lägga in kategorier och underkategorier
- klistra in mallar och andra dokument
- flytta och komplettera ärenden
- skicka tillbaka till inkorgen
- söka efter sökord, handläggare, avsändare

Vad var mindre bra

- många steg för att komma fram till signalen
- varje signal knyts till en handläggare
- ”pågående” vyn skulle kunna rymma fler stadier

Farhåga

- Att inkomna signaler blir för många så att man tappar överblicken

4.4 Utvärdering

Enligt medarbetarna i Eskilstunaregionen har det inte varit några svårigheter att hitta brevlådan eller att sända in signaler.

Även för dem som inte sänt in någon signal utan bara har valt att läsa i brevlådan, är uppfattningen densamma; lätt att läsa och överskådligt på de signaler som varit insända.

De flesta hade skrivit förslag till lösning. Det framkommer inte att någon ställt frågan särskilt till medborgaren och på så sätt fått förslag på lösning.

4.5 Utvecklingsområden

- ytterligare vyer - ”ny” och ”bevakning” eventuellt även bevakningspåminnelse
- under ”pågående” även uppdelningen ”per region”
- i rullningslisten, någon form av mappträd (jfr utforskaren).
- mallen för kommunikátören kommer upp automatiskt

4.6 Förvaltning av databasen

FOK/EX utser databasanvarig. Förvaltningsansvaret över databasen har Kontaktmannagruppen och FOK/EX tillsammans.

4.7 Slutsats

Testverksamheten har pågått under en månad. Marknadsföring har skett på intranätet och testmyndigheterna har marknadsfört regionalt bl. via anslagstavlan. Ca 30 skarpa signaler har inkommit under testtiden.

Delar av arbetsmetoden har testats och så långt fungerat bra. Medarbetarna tycker att det är lätt att skicka in signalen. Kommunikatörerna tycker att databasen fungerar bra. Databasen säkerställer att signalerna hämtas och mottas och tas om hand. Databasen ger överskådlighet till arbetsmetoden och processkartan. Databasen säkerställer att ett strukturerat underlag finns. På så sätt förses nästa led med analysunderlag för att kunna värdera och prioritera vilka åtgärder som ska göras för att medborgarna ska kunna göra rätt för sig. Riktlinjer behövs för att säkerställa att signaler som inte är av rent förebyggande natur kommer till rätt person.

5. Projektets förslag till beslut

Projektet yrkar att:

Arbetsmetoden ska fastställas. Metoden har prövats under en kortare tid. Den har förankrats hos kontaktmannagruppen, FOK/EX och hos tre testmyndigheter (KFM Malmö, KFM Eskilstuna och KFM Kalmar). Utfallet har varit positivt. Arbetsmetoden ger förutsättningar för enhetlighet och samordning av verksamheten.

Val av IT stöd. Databas av myndighetsbrevlådemodell ska användas. Inmatningsformulär kommer att finnas. Databasen är förberedd för alla tio regionerna. Arbetet med signalfångsten kan på ett strukturerat och enhetligt sätt snabbt komma igång. .

Införandetidpunkt. Datastödet ska vara infört senast vid årsskiftet 2004/2005. Projektet fungerar som resurs fram till införandetidpunkten. Projektet lämnar härmed över till beställaren.

Det krävs omfördelning av resurser på regionerna under inskolningsfasen. Allteftersom signalfångstmodellen och inflödet utvecklas får ytterligare resurser tilldelas.

Utbildning ska tas fram. Utbildningen ska ges till verksamma kommunikatörer/kontaktpersoner innan årsskiftet 04/05. I samband med utbildningen kommer även kommunikatörer/kontaktpersoner att få stöd och hjälp med att marknadsföra arbetsmetoden. Avdelning EX bör göra en beställning omgående.

6 Utbildningsinsatser

För att framgångsrikt implementera arbetsmetod för signalarbetet behövs utbildningsinsatser för kommunikatorerna som har till uppgift att arbeta med signaler. Det är en förutsättning så att både medarbetare och kommunikatorer kan börja använda ett enhetligt signalfångningssystem. En del i utbildningen blir att kommunikatorn praktiskt får träna på prioriteringsmodellen och diskutera de olika bedömningspunkterna. Respektive region och FOK/EX har ansvaret för markandsföring av e postadress, formuläret och medarbetarens medverkan enligt arbetsmetoden. I utbildningen ges också upp stöd och hjälp för en enhetlig markandsföring.

Syftet med utbildningen är att kommunikatorerna ska kunna tillämpa arbetsmetod, prioriteringsmodellen och it-stöd i sitt dagliga arbete som kommunikator.

Projektgruppen föreslår att en utbildning tas fram med följande innehåll:

- Arbetsmetod för signalarbete
- Kriterier för värdering och turordning. En s.k. prioriteringsmodell
- IT-stöd

I avsnittet arbetsmetod för signalarbete ska kommunikatorerna utbildas i metoden att hantera de signaler som inkommit till regionen genom att strukturera, analysera och åtgärda signalmassan för regionala signaler samt att göra ett strukturerat analysunderlag för rikssignaler.

I avsnittet prioriteringsmodellen ska kommunikatorn lära sig praktiskt bedöma signaler enligt den av EX och kontaktmannagruppen framtagna mallen. Så att kommunikatorerna får en enhetlig motivering på bedömning av bärigheten i signalerna. Det är viktigt att kommunikatorerna prioriterar substansen i signalerna efter samma förutsättningar.

I avsnittet it-stöd ska kommunikatorerna utbildas i datastödet genom att praktisera signalhantering i utbildningsmiljö. Kommunikatorerna ska använda de mallar som är framtagna i arbetsmetoden.

Ovanstående utbildning ska ges särskilt för verksamma kommunikatorer därefter ska den ingå i kommunikatorsutbildning grund.

7. Övrigt

7.1 Hur värderas signalen? Exempel på prioriteringsmodell.

Vid junimötet 2004 enades FOK/EX och kontaktpersonerna att arbetet med rikssignalerna skulle följa en speciell prioriteringsmodell.

Mallen utgår från tre frågeställningar.

1. Nyttan för medborgaren
2. Nyttan för verksamheten
3. Möjlighet att genomföra.

Inom varje frågeställning finns ett antal frågor där ett värde mellan 1 och 3 ska anges. Ju högre poäng signalen värderas till desto mer anses signalen prioriterad.

Exempel på frågor inom frågeställningarna som ger 3 poäng.

Påverkar signalen många medborgare? Kommer problemet att öka? Leder arbetet med signalen till ett ökat förtroende för KFM? Gör KFM stor besparing? Underlättar en lösning mycket för medarbetarna? Kräver arbetet med signalen kort tid?

Modellens maximala poäng är 30. En värdegräns har bestämts som då ger en vägledning vilken prioritering det fortsatta arbetet med signalen har. Ett visst mått av subjektiv tolkning vid poängsättningen går inte att komma ifrån.

7.2 Exempel på signal och efterföljande lagstifningsförändringar.

Den ursprungliga signalen var att det fanns många bilrelaterade skulder i KFM: s register avseende minderåriga. Det rörde främst parkeringsböter, fordonsskatter och trafikförsäkringsavgifter.

Åtgärder från FOK/EX och överförmyndare har medfört följande ändringar i förordningen om betalningsföreläggande och handräckning respektive utsökningsförordningen. Ändringarna gäller från 1 oktober 2004.

Kronofogdemyndigheten har skyldighet att underrätta överförmyndaren när en ansökan om betalningsföreläggande eller handräckning avser någon som inte har fyllt 18 år eller när en ansökan om verkställighet avser någon som inte fyllt 18 år.

Vägverket har genom liknade förordningsändring underrättelseskyldighet till överförmyndare när en minderårig registreras för ett fordon.

Exemplet visar på en andrahandslösning. Helst bör problemet lösas vid källan dvs. innan man överhuvudtaget hamnar i KFM: s register. Underrättelseskyldigheten får dock en preventiv effekt.

7.3 Gemensam kanal för KFM och SKM för klagomål och beröm

Klagomål- och synpunktshantering tas om hand i olika former både regionalt och centralt. De regionala synpunkterna tas om hand på myndigheterna bl.a. genom myndighetsbrevlådan eller via egna rapporteringssystem som till exempel excelfiler eller blanketter.

Klagomålen/synpunkterna kan komma direkt från medborgaren eller indirekt via medarbetarna. De externa klagomålen/synpunkterna lämnas via skatteverkets hemsida och tas om hand via den externa webbkanalen "Klagomål och beröm". Skatteverket fördelar inkomna synpunkterna till respektive verksamhetsområden, t.ex. skatteavdelningen och exekutionsavdelningen för bearbetning. Datastödet för den externa webben är en myndighetsbrevlåda med samma funktion som testverksamheten för Signalfångst har använt. De inkomna klagomålen/synpunkterna från webben kan röra signaler av förebyggande natur eller sådant som rör övriga verksamheter.

Exekutionsavdelningen har ansvar för att klagomål/synpunkterna som rör exekekutionsväsendet tas om hand, besvaras, eller kommer till rätt verksamhetsmottagare för vidare åtgärd. Signaler av förebyggande natur som kommer från externa webben rapporteras in i Signalfångstmodellen.

Den "nya" gemensamma kanalen för "Klagomål och beröm" gäller både för SKM och KFM. Medarbetaren kan lämna egna synpunkter utan begränsning eller förmedla medborgaren synpunkter. Möjlighet ges härmed att fånga upp alla synpunkter som medarbetaren vill förmedlas på ett strukturerat sätt. Den garanti som kan utlovas medborgaren är att synpunkten kommer att lämnas till någon som har ansvar för frågan. Sättet att lämna synpunkten är densamma som på webben d.v.s. skriva ner synpunkten och skicka in den till en särskild e postadress. Synpunkten hamnar då i samma databas som den externa webben och synpunkterna kommer att fördelas ut till de verksamhetsansvariga på exekutionsavdelningen respektive skatteavdelningen på samma sätt som för synpunkterna på externa webben. Någon bearbetning sker inte i databasen, myndighetsbrevlådan, utan bearbetningen sker på respektive verksamhetsavdelning. Myndigheten kan också välja att ha sina egna regionala synpunkter under egen rubrik i brevlådan. De synpunkterna tas om hand efter regionens egna rutiner. Skatteverket tar endast hand om synpunkter som är adresserade dit.

Medarbetaren på KFM kan således få använda två närliggande system. Signalfångstmodellen fångar upp signaler som rör förhindrandet av överskuldssättning och sådant som ska underlätta för medarbetaren att göra rätt för sig och kanalen "Klagomål och beröm" fångar upp övriga synpunkter. Skulle en signal som rör förebyggande kommunikation hamna i "Klagomål och beröm" kommer den ändå att fångas upp, antingen av regionen under den regionala rubriken eller via exekutionsavdelningen på central nivå.

8 Bilaga. Direktivet

Direktiv för arbetet med framtagandet av arbetsmetod för att fånga upp och hantera signaler inom kronofogde- myndigheterna och avdelning EX/FOK

Ärende

Vi ska ta fram en arbetsmetod och ett datastöd för omvärldsbevakning. Ett enhetligt signaluppfångningssystem som kan användas av alla förbättrar möjligheterna att inhämta, analysera, bearbeta och värdera signaler både internt och externt.

Rapportering

Sedan år 2002 pågår inom exekutionsväsendet ett arbete med att förändra den förebyggande verksamhetens inriktning vad gäller strategi, arbetssätt och arbetsmetoder och att harmonisera verksamheten utifrån intentionerna i RSV: s rapport 2 002:8 ”Förebyggande kommunikation”. För att bättre kunna samordna verksamheten, ta tillvara på de resurser som finns och de erfarenheter som gjorts, ska vi ta fram en arbetsmetod (metodstöd) liksom ett fungerande IT-stöd. Med ett välfungerande IT/metodstöd för processen förebyggande kommunikation blir vi bättre på att systematiskt ta hand om de företeelser som leder till skuldsättning i KFM: s register. Vi blir också bättre på att prioritera, analysera och värdera vilka signaler som har substans i KFM: s verksamhet och därigenom effektiviserar vi den förebyggande kommunikationen.

Syfte

Vi ska ta fram en arbetsmetod och ett IT/metodstöd som ska systematisera signaler som ger faktaunderlag till att analysera för att vidare kunna värdera och prioritera vilka åtgärder som ska göras för att medborgarna lättare ska kunna göra rätt för sig.

Framgångsfaktorer

Våra framgångsfaktorer är:

Kreativitet
Lyhördhet
Helhetssyn
IT-mognad

Mål

En delrapport innehållande förslag på beslut om arbetsmetod och en kravspecifikation på IT/metodstöd för signaluppfångst ska vara framtaget och föredraget för Exekutionsavdelningens ledningsgrupp den 30/6 2004.

Aktiviteter (stomme till)

1. Bilda projektet. Projektet ska följa riktlinjerna enligt projektstyrningsmodellen Pejl.
2. Titta på befintliga signaluppfångningssystem, t ex Vägverket, UC och Boverket.

3. Analys av inhämtat material enligt punkt 2.
4. Avstämningar med medarbetare på KFM.
5. Utforma förslag till metodstöd
6. Utforma kravspecifikation på IT stöd inklusive budget.
7. Skriva delrapport som blir ett förslag till beslut för att ta fram metodstödet och ett dataprogram. Den ska vara färdig 30/6 – 2004 och presenteras för EX: ledningsgrupp.

Personal & organisation

Till projektledare utses Margareta S Eriksson, EX/S. Övriga deltagare i projektet är Esbjörn Turesson EX/Stödenhet, Annelie Heneborn PA/U, Martin Olsson, KFM Malmö, Catarina Billquist, KFM Kalmar, Gudrun Ulfsson, KFM Eskilstuna och Roger Hällsten, KFM Gävle.

Projektledaren ansvarar för att arbetsgruppen bemannas av rätt kompetens. Projektledaren ska ta fram en kostnad och nyttokalkyl. Projektledaren ska ta fram ett budgetförslag för projektet.

Budget

En budget för arbetsgruppens behov av resekostnader m.m. finns avsatt med 150 000 kr. Framtagande av datastödet internt, har beräknats till c. 600 IT-timmar därutöver.

Rapportering

Uppföljning av tidsram, budget, aktivitetsplan samt framtagna beslutspunkter sker månadsvis till EX/FOK som är projektets beställare.

En delrapport innehållande beskrivning av metodstödet samt en kravspecifikation med kostnader för inköp av, eller egen utveckling av datastöd ska vara klar och presenteras för Exekutionsavdelningens ledningsgrupp senast den 30/6-2004. Därefter tas ny tidplan om slutrapport och implementering av det nya metod/IT -stödet fram.

Inför viktiga beslutspunkter ska information ske till de fackliga personalorganisationerna vid CPO-EX.