

# ***Mätsystem inom summerisk process***

**KFM Rapport 2008:5**

1	Sammanfattning .....	3
2	Utgångspunkt och uppdraget .....	4
2.1	Arbetsgruppen .....	4
3	Arbetets uppläggning .....	5
4	Arbetssättet steg för steg .....	6
4.1	Nulägesbeskrivning .....	6
4.2	Sammanställa krav .....	7
4.2.1	Uppdragsgivarens krav .....	7
4.2.2	Ingivarens/borgenärens och svarandens krav	8
4.2.3	Interna krav på processen .....	8
4.3	Sortering, analys, nedbrytning och urval av kraven .....	8
4.4	Identifiera indirekta krav. ....	10
4.5	Objekt i absoluta tal .....	11
4.6	Mätbara termer .....	11
5	Uppställning och sammanfattning av metodstegen ..	13
6	Hur kan mätsystemet användas .....	14
6.1	Målformulering .....	14
6.2	Uppföljning och analys (exempel) .....	15
7	Varför ett nytt mätsystem? .....	17
8	Hur har vi gått vidare? .....	17
9	Bilagedel .....	19
9.1	Bilaga 1. Direktivet. ....	20
9.2	Bilaga 2 Nulägesbeskrivningen .....	27
9.3	Bilaga 3 Sammanställning av kraven .....	28
9.4	Bilaga 4 Krav och indirekta krav .....	29
9.5	Bilaga 5 Krav som ingår i mätsystemet inkl nedbrutna krav och objekt ut i absoluta tal ..	30
9.6	Bilaga 6 Kraven i mätbara termer 1 .	31
9.7	Bilaga 7 Kraven i mätbara termer 2 .	32
9.8	Bilaga 8 Krav i mätbara termer med mätspecifikationer .....	33



## 1 Sammanfattning

Denna rapport beskriver hur arbetet med att ta fram ett mätsystem för processen besluta i den summariska processen har gått till och dess resultat, d.v.s. ett förslag till mätsystem samt förslag till mått samt även hur summarisk process arbetat vidare med mätsystemet. Den viktigaste utgångspunkten för arbetet var att möjliggöra en effektivare styrning av verksamheten utifrån ett processorienterat synsätt. Indrivningsprocessen genomförde under 2006 ett arbete med likartat syfte; Rapport 2006:8.

Arbetet påbörjades med en nulägesbeskrivning av hur Kronofogdemyndigheten (KFM) mäter och följer upp den summariska processen idag. Gruppens bedömning blev att kopplingen mellan mål och mått till viss del är otydlig, att en del mätning sker alltför oregelbundet och i många fall sker den genom manuell insamling av data.

Det andra steget var att sammanställa kundernas krav på processen. De kunder som identifierades var uppdragsgivaren, ingivare/borgenär, svarande och intern kund d.v.s. krav mellan olika delar av processen. Kraven fanns i olika styrdokument samt i olika undersökningar som gjorts med externa kunder.

Det tredje steget började med att sortera kraven efter en översiktlig analys. Sorteringen innebar att kraven klassificerades i sex olika utvecklingsområden. De krav som hamnade inom utvecklingsområdet "Mätsystem" diskuterades och analyserades vidare. Dubbla krav, krav på för låg processnivå m.fl. valdes bort. Inom detta steg skedde också en nedbrytning av de övergripande kraven till operativ nivå.

Det fjärde steget var att identifiera indirekta krav. Ett indirekt krav är ett krav som ställs i ett tidigare skede i processen i förhållande till det direkta kravet och är en förutsättning för att uppfylla det direkta kravet.

Det femte steget var att formulera kraven i mätbara termer. Utifrån den detaljerade analysen som tidigare gjorts av kraven formulerades och definierades dessa om till mätbara termer. Därefter tog gruppen fram ett förslag på hur och när de olika måtten ska mätas.

De avslutande avsnitten av rapporten beskriver hur mätsystemet kan användas och hur man gått vidare i utvecklingsarbetet.

Det överlämnade förslaget framgår av bilagorna. **Bilaga 8** visar en sammanställning av kraven, måtten och en mätspecifikation.

Sammantaget visar arbetet med att ta fram ett mätsystem att det primärt är processens slutprodukter som är efterfrågade. Undantagen är att mötet med svaranden är centralt i processen och att det är viktigt att göra rätt från början. Något som också syntes tydligt i kraven var att vårt första agerande i form av utskick till svaranden, genererar betalning till sökanden vilket är starkt efterfrågat. Därmed kommer man till slutsatsen att myndigheten måste ha en helhetssyn för mätsystemet och att mått måste finnas i alla delar av processen.

Vi kan också se att det är nödvändigt att ta fram en modell för att mäta våra kundsynpunkter löpande och att vi behöver utveckla mätsystem som är anpassningsbara utifrån kundernas kommande synpunkter. Det är också viktigt att processägaren utifrån mätsystemet årligen väljer mått för att möta kundernas krav.

## **2 Utgångspunkt och uppdraget**

Kronofogdemyndigheten tillämpar ett processororienterat synsätt och är organiserad utifrån sina processer. Det nya synsättet innebär att fokus flyttas till dem vi är till för, deras krav och behov samt verksamhetens flöde; dess aktiviteter och aktiviteternas förmåga att bidra till att kundens behov slutligen tillgodoses. En process omfattar helheten - från behov till kundtillfredsställelse. Den uppföljning som tillämpas i dag är uppbyggd utifrån ett funktionellt synsätt och efter en funktionellt orienterad organisation. För att kunna styra och leda i processen behövs ett mätsystem som är anpassat till ett processororienterat arbetssätt.

En arbetsgrupp fick våren 2007 uppdrag att ta fram ett mätsystem för processen besluta i den summariska processen. Enligt direktivet ska mätsystemet medverka till en effektivare styrning i och av processen och föreslå alternativ/komplement till traditionella mått som produktivitet och kostnadseffektivitet. Metoden som tillämpas för att ta fram mätsystemet ska dokumenteras för att kunna tillämpas i utvecklingen av mätsystem i processen. Måtten i mätsystemet ska vara proaktiva och utgöra ett medvetet urval med ett inbördes samband. De ska tillsammans bilda ett system av uppföljningsdata, vilket speglar syftet med processen. Syftet anges dels av uppdragsgivaren (rättssäkerhet och effektivitet) dels av medborgarens krav och behov. De senare följs bland annat upp i ingivar- och gäldenärsenkäter. Direktivet framgår av **bilaga 1**.

### **2.1 Arbetsgruppen**

Arbetsgruppen har bestått av följande medarbetare från Kronofogdemyndigheten. Mikael Gavatin (projektledare) Malin Nordgren, Margareta Eriksson och Elisabeth Hellström, alla från HK, Johanna Wahledow, Anders Nordenfors och

Thomas Eriksson, alla från Gävle och Karina Öhrberg, Östersund. Beställare har varit Annika Stenberg, processägare för den summariska processen.

### **3 Arbetets uppläggning**

Att arbeta fram ett nytt mätsystem uppfattades på många sätt som att ge sig i kast med något övermäktigt. Uppgiften kändes däremot så angelägen att det var värt ett risktagande och bidrog till arbetsgruppens strävan att komma fram till ett resultat. En stor fördel i arbetet var att kunna stödja sig på det pionjärarbete som verkställighetsprocessen just genomfört.

Som utgångspunkt för att skapa ett mätsystem användes boken ”Processbaserad verksamhetsstyrning” av Anders Ljungberg, m fl.<sup>1</sup>

En viktig del i Ljungbergs modell är arbetet med implementering av ett nytt mätsystem. Förankringen ska ske från början för att få delaktighet och förståelse och bör ske under hela arbetets gång enligt Ljungberg. Gruppen har därför genomfört en löpande avrapportering till process- och ledningsgruppen för summarisk process.

Det praktiska arbetet i gruppen har skett genom återkommande tvådagars möten. Vi började arbetet med att fästa upp en processkarta modell större, som täckte en hel vägg. Där kunde man tydligt se processtegen på nivå 2 och 3 och det fanns tillräckligt med utrymme för att skriva och fästa ”gula lappar” på. Denna grundkarta använde gruppen under hela arbetets gång. De olika arbetsstegen skrevs parallellt i Visio. Vi utnyttjade Visios färgskalor för att kunna åskådliggöra strukturer och samband. Ett urval av Visiobilderna finns i bilagor till rapporten. I takt med att arbetet fortskred och nya steg med gula lappar togs fram sparades de gamla på blädderblockspapper med rubriker. Minnesanteckningar skrev vi efter varje mötesomgång. Arbetssteg och förklaringar skrevs också löpande i Wordbilagor.

Till grund för arbetet användes den officiella processkartan för besluta i den summariska processen. Gruppen har också använt begrepp som Ljungberg använder i sin modell.

Under arbetets gång har det kommit upp olika frågeställningar om avgränsningar av arbetet. Beslut togs löpande inom gruppen och av beställaren. En avgränsning är att medarbetarna i processen inte beaktats som en särskild kundkategori som

---

<sup>1</sup> Processbaserad verksamhetsutveckling, Anders Ljungberg, Everth Larsson, ISBN91-44-01270-5, 2005,

ställer krav på processen. En annan och mer avgörande avgränsning var kraven på medarbetarna och deras kompetens inte heller behandlats. Således har någon fördjupning i kraven på resurserna bl.a. kompetens därför inte skett. Anledningen var att gruppen av tidsskäl fick i uppdrag att enbart ha fokus på det värdeskapande flödet och dess krav. Detta är dock en viktig komponent att vidareutveckla i det fortsatta arbetet med ett mätsystem inom övriga processer och för hela KFM. Gruppen har också, i samråd med uppdragsgivaren, valt att inte ta hänsyn till ekonomiska krav.

Eftersom arbetet omfattar en del av obeståndprocessen ingår aktiviteter som finns organiserade i verkställighet, förebyggande kommunikation och kundcenter i vårt arbete.

## **4 Arbetsättet steg för steg**

### **4.1 Nulägesbeskrivning**

Arbetet i mätprojektet påbörjades med en analys och beskrivning av hur KFM idag mäter och följer upp den summariska processen. Syftet med nulägesbeskrivningen var att se i vilken grad dagens uppföljningssystem stödjer ett processorienterat arbetsätt.

Gruppen analyserade uppföljningsbilagan till gällande tertialuppföljning av besluta i den summariska processen. Samtliga mått i bilagan antecknades på lappar som sedan sattes upp på den stora processkartan inklusive objekt in och objekt ut. Måtten placerades ut på den plats i processen där gruppen bedömde att de bäst hör hemma. Då två eller flera mått bedömdes ha anknytning till varandra markerades detta. De mått som gick att avläsa på flera ställen i processen markerades särskilt. Även de mått som idag används för att styra verksamheten sattes upp på processkartan.

Därefter gick gruppen igenom de verksamhetsmål som i nuläget är av betydelse för summarisk process. Syftet var att analysera i vilken grad KFM, genom den nuvarande uppföljningen, kan styra verksamheten mot dessa mål eller, med andra ord, bedöma styrkan i sambanden mellan aktuella mål och gällande mått. Gruppen antecknade verksamhetsmålen på processkartan och markerade de mått som gruppen bedömde var direkt kopplade till ett specifikt mål.

Gruppens slutsats, efter beskrivning och analys av nuläget, blev att det ur ett processperspektiv i vissa delar är svårt att förstå varför processen mäter det man gör idag. Kopplingen mellan mål och mått är otydlig. Det går därför inte att med dagens uppföljning utläsa huruvida vi styr verksamheten mot de uppsatta målen

eller inte. Vid arbetet med nulägesbeskrivningen framkom också att vissa mått som finns angivna i uppföljningsbilagan till tertialuppföljningen mäts på olikartade sätt beroende på vilken enhet som gör mätningen. Inte heller redovisningen av måtten görs på ett enhetligt sätt.

Den ovan beskrivna nulägeskartan finns bifogad i **bilaga 2**.

## **4.2 Sammanställa krav**

En central utgångspunkt i arbetet med att ta fram ett mätsystem är att bestämma vad det är som ska mätas. I ett processsynsätt är utgångspunkten att syftet med verksamheten är att skapa ett mervärde för dess kunder. I ett processbaserat mätsystem är det därför de olika kundkraven som är vägledande vid bestämmandet av vad som ska mätas.

Innan en sammanställning av alla kända krav kunde påbörjas behövde olika kategorier av kunder, som ställer krav på den summariska processen, identifieras. Följande kundkategorier bedömde gruppen som relevanta:

- Uppdragsgivare i form av regering och riksdag
- Ingivare/borgenär
- Svarande
- Intern kund d.v.s. krav mellan olika delar av processen

Medborgare som kollektiv är en kundkategori som ställer krav på processen. Medborgaren i allmänhet har, enligt gruppens uppfattning, krav av så generell art, att de till stor del kan innefattas i uppdragsgivarens krav såsom varande representant för medborgarna.

När kunderna var identifierade och fastställda sammanställde gruppen de krav som kundgrupperna har på den summariska processen. Som stöd för att kunna urskilja alla kundkrav använde gruppen olika undersökningar, utredningar och andra dokument i vilka kraven specificerats.

### **4.2.1 Uppdragsgivarens krav**

Uppdragsgivarens krav på summarisk process kan utläsas i regeringens regleringsbrev och budgetproposition samt Skatteverkets nedbrytning av dessa i KFM:s framtidsbild 2012. Vidare har långsiktiga och kortsiktiga verksamhetsmål använts som underlag. Svårigheterna härvidlag var att relatera kraven i övergripande mål och strategier till summarisk process. Kraven på dessa nivåer är ibland formulerade på ett sätt som gör det svårt att se deras operativa betydelse. Gruppen utgick därför från de krav på processen som framgår av de långsiktiga



verksamhetsmålen och bröt ner kraven till en lämplig nivå. De krav som kunde utläsas ur dessa stämde därefter av mot regleringsbrev, budgetproposition och strategier. På så sätt försäkrade sig gruppen om att de noterade kraven verkligen kunde relateras till de övergripande dokumenten.

#### **4.2.2 Ingivarens/borgenärens och svarandens krav**

Ingivarens/borgenärens och svarandens krav på summarisk process framgår framförallt av olika enkätundersökningar, fokusgrupper och djupintervjuer som genomförts de senaste åren. De olika undersökningarna ger en bred och tydlig bild över de krav som ställs på verksamheten. De krav som framkommer i dessa dokument är dock många, vilket krävde en viktning och ett urval. De krav som av kunderna angetts som minst viktiga sorterades bort. Av de återstående kraven valde gruppen ut 16 krav som särskilt angelägna att ha med som underlag för mätsystemet. Att det just blev 16 krav är en tillfällighet. Det viktiga var att gruppen tog sig tid att diskutera och enas om vilka krav som är av störst betydelse. Svarandens krav handlar ofta om hur denne vill bli bemött och behandlad av KFM:s personal men också på att förstå processen och vad de kan göra för att klara ut den uppkomna situationen. Dessa krav avser inte enbart krav på själva processen, utan också på dess resurser. En avgränsning har i arbetet varit att inte behandla processens resurser. Gruppen valde dock efter omfattande diskussion att ta med även kraven på förståelse.

#### **4.2.3 Interna krav på processen**

Interna krav på processen och mellan olika delprocesser var något svårare att identifiera. Som hjälp för att finna de interna kraven använde gruppen bl.a. de verbala beskrivningarna till processkartan för besluta i den summariska processen, i vilka de interna kundkraven mellan olika processteg ibland har angetts.

De nedtecknade kraven placerades vid den delprocess där de bedömdes höra hemma, ut i s.k. simbanor (en simbana per kundkategori). De krav som omfattar hela processen placerades tillsammans under rubriken "Gäller hela processen". I detta läge plockade inte något krav bort eller viktades mot varandra.

Den beskrivna processkartan med samtliga uttalade kundkrav finns i **bilaga 3**.

### **4.3 Sortering, analys, nedbrytning och urval av kraven**

När de externa kunderna uttrycker kraven i enkätsvar har de oftast ingen kännedom om hur processerna är uppbyggda utan svarar generellt för hela KFM. Uppdragsgivarens krav uttrycks med nödvändighet på en övergripande nivå.

Kraven behöver därför analyseras och härledas till den delen av processen de bäst hör hemma.

För att kunna strukturera och sortera kraven använde vi en tablå, se nedan, som visar en förklaring till respektive krav och till vilket utvecklingsområde kravet kan hänföras. Vi började med att diskutera varje krav i turordningen ingivares/borgenärens krav, svarandens krav, interna krav på processen och slutligen uppdragsgivarens krav på processen.

Intressent	Behov/Krav/ Förväntningar	Förklaring	Utvecklingsområde					
			Process- struktur	Kompetens	Mätsystem	ITsystem	Värden/ Kultur	Övrigt

Till processtruktur hänfördes krav och behov på processflödet och riktlinjer. Hit hör exempelvis en enhetlig handläggning. Under kompetenskrav hänfördes alla krav på medarbetarnas förmåga att utföra arbetet. Under utvecklingsområde IT-system fördes krav på våra system till exempel en borgenärs behov av att elektroniskt kunna följa sitt ärende under hela handläggningen. Under värden/kultur sorteras krav och behov som handlar om mjuka värden, exempelvis attityd, inställning, uppförande, moral och etik.

De krav som kategoriserades under utvecklingsområde Mätsystem jobbade gruppen vidare med.

Alla krav kan inte bli mått och de krav som skulle ingå i mätsystemet måste vara mätbara, väl definierade och avgränsade. En första utgångspunkt var syftet med mätsystemet. Systemet ska möjliggöra för organisationen att följa upp och styra i processen i enlighet med krav, behov och förväntningar. Kraven ska kunna omvandlas till mätpunkter. Kraven under området kan inbegripa både dagens manuella mätningar, liksom enkätfrågor och direkta numeriska mätpunkter. (kvalitetsuppföljningsmodellen och ingivar-/gäldenärsenkäter )

En frågeställning var till vilken del kravet adresserade, specifikt besluta i den summariska processen, hela obestandsprocessen eller till resurserna? Endast krav på processen behölls. En annan frågeställning var på vilken processnivå respektive krav hörde hemma. Mätsystemet avser en mätning på processnivå 2 och 3. Vissa krav visade sig vara på en detaljeringsnivå som snarare hörde till processnivå 4 och 5. I princip behölls endast krav på nivå 2 och 3. Dubletter identifierades och togs också bort. I många delar tolkade gruppen kraven ur

kundens perspektiv och formulerade om och förtydligade dem. Gruppen tog sig tid och diskuterade igenom respektive krav och definierade det grundligt.

Urvalskriterierna kan sammanfattas i följande. Kraven ska vara

- \* specifika för besluta i den summariska processen (inte gemensamma för obeståndsprocessen)
- \* det bidrag som den summariska processen kan ge till obeståndsprocessen
- \* riktade till processen (inte krav på resurser)
- \* på en detaljeringsnivå som motsvarar processnivå 2 och 3
- \* mätbara

Kraven som gäller för hela processen bröt gruppen ner i omgångar till operativ nivå och hänförde dem till respektive delprocess. Varje krav skrevs på gula lappar och markerades på den stora processkartan för att visualisera arbetet på ett överskådligt sätt.

Några av de övergripande kraven var inte möjliga att bryta ned i detta arbetssteg. Dessa bearbetade gruppen först efter att de indirekta kraven tagits fram (se avsnitt 4.4). Den slutliga nedbrytningen gjorde gruppen som en avstämning. Det övergripande kravet noterades och därefter noterades vilka andra krav i processen som kunde motsvara det övergripande kravet. Det blev då en kontroll på om det övergripande kravet var fullt tillgodosett genom de krav som redan fanns angivna i processen.

#### **4.4 Identifiera indirekta krav.**

För att ett direkt krav ska kunna uppfyllas kan det krävas att man identifierar faktorer och krav på detta som bör vara uppfyllda redan i ett tidigare skede av processen; d.v.s. att man ställer ett antal indirekta krav. Identifiering av de indirekta kraven gör det möjligt att mäta mer proaktivt.

För att identifiera de indirekta kraven började gruppen analysera de krav man noterat på de slutprodukter som processen skapar, eller med Anders Ljungbergs terminologi; objekt ut. Genom att följa det direkta kravets utveckling bakåt i processen d.v.s. från objekt ut till objekt in, kunde varje värdeskapande aktivitet identifieras i respektive delprocess. För att komma fram till ett indirekt krav från ett direkt krav tog gruppen hjälp av frågorna

- Vad är en förutsättning för att kravet ska uppnås?
- Vad är det idag som felar och gör att kravet inte uppfylls?

Ett exempel på ett krav är att den summariska processen ska gå snabbt. Ett sätt att mäta hur snabbt borgenären/ingivaren får sitt beslut är att mäta tiden mellan

ansökan och beslut. Det finns dock faktorer som ligger tidigt i processen, som påverkar denna tid på olika och ibland avgörande sätt. En förutsättning för att borgenären/ingivaren får sitt beslut snabbt är delgivning sker snabbt. Om de som ska delge svaranden har fått en felaktig adressuppgift eller om de inte fått en adressuppgift som t.ex. borgenären lämnat vid ansökan kommer delgivningen att försenas och ärendet drar onödigt ut på tiden. Flaskhalsen här skulle kunna vara att KFM inte har riktiga adressuppgifter vilket skulle kunna mätas i sig.

Gruppen gick igenom samtliga krav på objekt ut, samtliga krav i processen och slutligen kraven på objekt in. Med fokusering på hela processen och med stor hjälp av de framtagna indirekta kraven, kunde gruppen identifiera var i processen man måste gå in för att styra och förbättra i rätt tid - innan det är för sent – och på ett sådant sätt att slutprodukten påverkas positivt. I de fall det indirekta kravet bedömdes vara en garanti för att det direkta kravet kommer att uppfyllas tog gruppen bort det direkta kravet och behöll det indirekta kravet.

Utifrån ursprungskravet (som ofta finns i slutet av processen) kopplade vi samman alla nu uppkomna krav för att se hur de hänger ihop. Man analyserade balansen i bilden med de krav som noterats på den stora processkartan. Efter detta arbetssteg kunde man konstatera att det finns krav på objekt in, i de olika stegen och på objekt ut.

Den beskrivna processkartan och de framtagna indirekta kraven (rosafärgade) framgår av **bilaga 4**. Av bilagan framgår även hur kraven är kopplade till varandra. Exempelvis. Kravet A1 följs av A2, A3 osv. Bokstäverna och siffrorna är satta med början utifrån objekt ut.

#### **4.5 Objekt i absoluta tal**

Enligt gruppens uppfattning är resultatet det som kommer ut av en process och bör redovisas i absoluta tal. Därmed undviker man en förvanskning, vilket innebär att objekt ut fokuseras på absoluta tal. Däremot menar gruppen att när en analys av resultatet sker, då kan man behöva ha relationer att laborera med, exempelvis antal per årsarbetskraft eller de parametrar man så önskar.

Krav som kommer att ingå i mätsystemet i absoluta tal, inklusive nedbrutna krav, och objekt ut framgår av **bilaga 5**.

#### **4.6 Mätbara termer**

Det är först i ett sent skede av arbetet som kraven ska, eller kan, omvandlas till mätbara termer. Hittills har det redovisade arbetet koncentrerats på krav som ställs

på processen från olika håll. Irrelevanta krav har sorterats bort och en bedömning har gjorts av vilka krav som är viktigast. Arbetssättet har motiverats av risken att börja fundera kring mätbara termer i ett tidigare skede. Stor tankemöda hade kunnat läggas ner på krav som senare hade sorterats bort eller omformulerats.

Utgångspunkten för arbetet med mätbarhet var de viktigaste kraven som successivt utkristalliserats enligt ovan. Ett annat underlag i arbetet var den utförliga förklaringen av respektive krav vi i tidigare skede dokumenterat. För att identifiera kravets mätbarhet förutsattes ytterligare precisering och analys. Vissa krav var lätta att definiera medan andra krävde omfattande diskussioner. Som exempel på detta kan nedanstående förklaring beskriva komplexiteten i kraven.

<b>Krav</b>	<b>Förklaring</b>
Föreläggande/Åtgärder som leder till återkallelsebeslut (leder till betalning)	Hela processen. Sökanden vill att föreläggandet, samtal, e-post, SMS, fysisk delgivning mm leder till betalning (nu eller genom avbetalningsplan). Tiden borde vara en aspekt. Vi vet inte vilken tid som sökanden vill att vi ska lägga ner. Vi behöver för egen del veta vilken effekt respektive åtgärd har.

Med utgångspunkt från den detaljerade förklaringen tog vi fram mätbara termer. Det kan vara antal, dagar, god dokumentation mm. Vissa kan mätas maskinellt och andra mäts i kvalitetsuppföljningen.

Gruppen använde sig av två utgångspunkter för att fastställa mätbarhet. Mätbegreppet ska kunna ge svar på frågan om processen, delprocessen eller aktiviteten uppfyller det specifika kravet. Mätbegreppet ska kunna utgöra underlag för analys och eventuell förbättring av processen.

<b>Krav</b>	<b>Förklaring</b>	<b>Mått</b>
Föreläggande /Åtgärder som leder till återkallelsebeslut (leder till betalning)	Hela processen. Sökanden vill att föreläggandet, samtal, e-post, SMS, fysisk delgivning mm leder till betalning (nu eller genom avbetalningsplan). Tiden borde vara en aspekt. Vi vet inte vilken tid som sökanden vill att vi ska lägga ner. Vi behöver för egen del veta vilken effekt respektive åtgärd har.	1. Antal återkallelser efter utskick av föreläggande per skuldtyp och sökande 2. Antal dagar från första utskick till återkallelse inkommer.

Ett annat exempel på hur kravet har omsatts i mätbara termer och kompletterats med mätspecifikation.

<b>Krav</b>	<b>Förklaring</b>	<b>Mått</b>	<b>Måtspecifikation</b>
Snabbt agerande	Hela processen	1. Antal dagar från ansökan inkommer till utslag meddelas. 2. Antal dagar från ansökan inkommer till beslut (inte återkallelse) meddelas. 3. Antal dagar från ansökan inkommer till avskrivning pga. återkallelse meddelas .	A. Tertial B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Teamnivå E. Systemet

Kraven, de mätbara termerna samt måtspecifikationen framgår av **bilaga 6-7**.

## **5 Uppställning och sammanfattning av metodstegen**

Uppställning och sammanfattning av metodstegen med hänvisning till respektive avsnitt i boken. Till varje steg gjordes dokumentation i Visio eller Word.

Nulägeskarta. Nuvarande mätsystem.

Avsnitt 4:1

---

Sammanställning av uppdragsgivarens krav.

Sammanställning av frågor enligt enkät till borgenär/ingivare och gäldenärer samt notering av de 16 viktigaste kraven på respektive kategori

Uppställning av krav i simbanor Innehåller 62 krav.

Avsnitt 4:2

Uppställning av kraven enligt tablå för olika utvecklingsområden.

Avsnitt 4:3

---

Lista över krav som ev. ska ingå i mätsystemet (Nettolista) 39 krav. Fortsatt diskussion vad som är viktigt. Övergripande krav inte nedbrutna.

Förklaringar och motiveringar varför kraven ska med i mätsystemet och varför kravet är viktigt. 21 krav. Även påbörjad nedbrytning från övergripande krav till processteg. Definition av innehållet i mätsystemet.

Avsnitt 4:3

---

Förklaring och diskussion till indirekta krav. Bokstavskombinationer, siffror och färger för att bättre kunna härleda kraven hur de hör samman

Avsnitt 4:4

---

Avstämning av de övergripande kraven och om täckning finns i processen. Bryter ner krav för hela processen slutgiltigt. Avsnitt 4:3

---

Totala kraven som ingår i mätsystemet. Börjar omformulera kraven till mätbara termer. Formulerar objekt ut i absoluta tal och mätbara effekter.

Kraven uttryckta i mätbara termer. Fokusering krav -mått. Olika samband och infallsvinklar. Mätspecifikation. När och hur ska måttet tas fram och om måttet finns eller om det blir ett nytt mått. 18 krav. 3 specifika mått på slutprodukten. Resterande mått är kontrollpunkter. Avsnitt 4:4

Gruppering av måtten utifrån vad kundernas förväntan rör med hänvisning till processteg och sammanställt i simbanor. Alla övergripande krav är omhändertagna till mått. Avsnitt 4:3

---

Sammanställning av kraven, måtten och mätspecifikationen. Bilaga 8

## **6 Hur kan mätsystemet användas**

I bilaga 8 anges på en övergripande nivå våra slutprodukter, vilka krav och behov de ska uppfylla och vem som är kravställare. Sökanden ska snabbt få antingen ett betalt, utslag eller ett beslut som visar att KFM gjort vad som förväntas i målet (sökandens krav). Svaranden ska ha fått information som gör att han förstår varför situationen uppstått och hur han ska förhindra ett återuppreparande (svarandens krav). Uppdragsgivaren har också krav på att svarande och ingivare/borgenärer ska vara nöjda med KFM:s verksamhet både ur perspektivet snabbhet, effektivitet och rättssäkerhet. Svarande ska också vara nöjd med KFM:s bemötande (svarande krav).

För att åskådliggöra hur mätsystemet kan användas visas här ett exempel. Exemplet förutsätter att mätsystemets tekniska delar är utbyggda och att myndigheten årligen via olika undersökningar tar reda på hur myndigheten svarar upp mot sökandens och svarandens krav.

### **6.1 Målformulering**

Måtten i detta exempel är följande på en övergripande nivå.

1. Antal dagar från ansökan om betalningsföreläggande till att utslag meddelas (statistik från datastödet).
2. Antal dagar från ansökan om betalningsföreläggande till att beslut (inte utslag) meddelas (statistik från datastödet).
3. Nöjd svarande som utifrån föreläggandet har förstått hur skulden ska betalas. (enkät).
4. I vilken omfattning sökande och svarande anser att tillämpningen är enhetlig.

Det kan vara fullt tillräckligt att processägaren sätter mål för dessa produkter. Som exempel kan anges att ett år fastställer processägaren ett önskvärt intervall för mål 1 och 2 till 45 – 55 dagar, för mål 3 till 80 % gäldenärer och för mål 4 ska andelen nöjda sökande och svarande öka med 5 procentenheter i den specifika frågan.

Mål 1-2: För borgenären innebär det att när han lämnar in en ansökan om betalningsföreläggande kan han förvänta sig att det tar mellan 45-55 dagar innan han får sitt utslag eller beslut.

Mål 3: Av de svarande som behandlats av KFM ska 80 % ha förstått hur de ska betala skulden utifrån föreläggandet.

Mål 4: För sökande och svarande innebär det att oavsett vem som handlägger ett ärende ska tillämpningen vara enhetlig. Det kräver i sin tur att ett enhetligt synsätt i processen och dess delaktiviteter vidareutvecklas.

När processägaren fastställt dessa mål för kommande år återvänder respektive enhetschef till sina enheter. Chefens budskap till sina medarbetare om kommande års krav på verksamheten innebär därmed fokus på kundens krav och behov utifrån den tjänst de tillhandahåller i slutet av processen. Det vill säga en sökande ska maximalt få vänta 55 dagar innan han får sitt utslag eller beslut, ett visst antal svarande ska ha fått tillräcklig information samt att sökande och svarande ska uppleva att de får samma behandling oavsett vem som handlägger just deras ärende.

## **6.2 Uppföljning och analys (exempel)**

Mål 1-2: I den löpande uppföljningen under året kan prognosen, som ett exempel, visa att inom några enheter tar det 50 dagar från ansökan till utslag medan det tar 65 dagar till beslut. Här är det övergripande måttet A1 Antal dagar från ansökan inkommer till att beslut/utslag meddelas.



Mål 3: Här kan en enkätundersökning eller undersökning med hjälp av frågor via Kundcenter visa att andelen som förstått hur skulden ska betalas är 65 %. Här är det övergripande måttet J1 Andel som utifrån föreläggandet förstått hur skulden ska betalas.

Mål 4: Här kan signalfångst och enkätundersökning visa att flera sökanden anser att KFM:s tillämpning inte är enhetlig.

När det gäller avvikelserna i de två första målen kan processägaren be sin controller att ta fram fler mått i processen som styr mot respektive mål.

Mål 1 och 2: Controllern tar då fram mått på enhetsnivå i de delaktiviteter som har samband med snabbhet. De aktiviteter som är aktuella (se **bilaga 7**) är

- **1.1 Behandla ansökan**, där måttet är A4 Antal dagar från ansökan kommer in till första utskick.

- **1.2 Delge anspråk**, där måtten kan vara A3 Antal dagar från komplett föreläggande till fysisk delgivning eller Antal dagar från komplett föreläggande till delgivning sker för respektive delgivningsform.

Controllern tar fram och analyserar skillnaderna för att förstå var i processen förbättringar behöver göras. I exemplet visar det sig en stor skillnad mellan enheterna i hur lång tid det tar innan ärendet lämnas för fysisk delgivning samt mellan delgivningsenheterna. Två enheter visar på behov av förbättringar. Controllern för en diskussion med enhetscheferna med utgångspunkt i processkartan och de olika värden han har fått fram. Denna diskussion förs sedan vidare på teamnivå, där medarbetarna ser både slutprodukten och dess värden och sin egen del i denna. Teamen resonerar om möjliga förbättringsaktiviteter och bestämmer sig för olika insatser. Samtidigt ber man kontrollern om särskild redovisning veckovis av aktuella mått för att kunna följa effekterna av sina förbättringsinsatser.

Mål 3 och 4: Controllern och/eller särskilt utsedda arbetsgrupper tar fram ytterligare relevanta data för att tydligare kunna se vari bristen består i.

När det gäller dylika mål går det inte att löpande mäta dessa under året. Man får i stället bestämma tidpunkter för sammanställning av kundsynpunkter och analysera dessa. Här är processkartan och processgruppen viktiga komponenter för att få fram förbättringsförslag.

För att nå förbättringar i förståelsen kan processen med hjälp av språkvårdare och externa testgrupper omarbeta föreläggandet. Såvitt avser enhetlighet kan man föra temadiskussioner på enheterna och utveckla processens juristnätverk.

## **7 Varför ett nytt mätsystem?**

Mätsystemet kännetecknas av att vi ser till hela den summariska processen från det att en ansökan om betalningsföreläggande aktualiseras hos Kronofogdemyndigheten till dess att ärendet är färdigbehandlat. Vi ser delarnas bidrag till helheten och hur de hänger ihop. Det är kundkraven som är styrande. Systemets uppbyggnad utgår från kundkraven och gör kundkraven tydliga. Det ligger i systemet att det kan ändras om kraven ändras. Vi säkrar slutprodukten genom ett inbyggt signalsystem. Det ger oss möjlighet att agera innan det är för sent. Vi kan se kritiska delar i processen. Genom att fokusera på slutprodukten och dess betydelse för kunden flyttas även målfokus till slutprodukten. Vi använder processkartläggningen på ett gemensamt, åskådligt och praktiskt sätt. Hela mätsystemet ger oss kunskap. Vi fokuserar ibland på detaljer men huvudsakligen på helheten. Systemet tillåter kategorianpassade mätningar. Vi använder absoluta tal som ger underlag för förbättrad analys. Vi mäter det som är viktigt och som är baserat på kundens bedömningar. KFM är en politisk styrd verksamhet där uppdragsgivaren ställer krav. Det processororienterade synsättet möjliggör en fokusering på hur arbetet fungerar internt och för medborgaren.

Mätsystemet är ett verktyg för cheferna att praktisera en användning av styrning och ledning i en processororienterad verksamhet. Utgångspunkten vid uppföljningen blir processkartan och diskussion om förbättringar i processen både i ledningsgrupp samt på enhets- och teamnivå. All personal i organisationen kommer därmed att bli insatta i mätsystemets uppbyggnad och funktion. Det kommer i sin tur att bidra till att förståelsen och acceptansen för grundtankarna bakom en processororienterad verksamhet ökar. Förändring genom en ny fokusering ger förutsättningarna för att nå en ökad nöjdhet bland kunderna.

## **8 Hur har vi gått vidare?**

Strukturen är antagen och modellen för hur ett mätsystem ska tas fram för respektive process fastslagen av myndigheten under hösten 2006. Mätsystem har därefter tagits fram för den summariska processen. De mätsystem som tagits fram använder sig av mått som hämtas ur kvalitetsuppföljningsmodellen, statistik ur verksamhetsstödet och enkätundersökningar. I dag saknas emellertid vissa av de ingående måtten i de olika delarna. Arbetet med att ta fram måtten ur kvalitetsuppföljningen kräver en fortsatt dialog med samordnaren för denna. De uppgifter som idag inte heller går att få fram ur IT-stöden behöver analyseras och beskrivas för att så småningom resultera i en beställning av ett mer förfinat uppföljningssystem. Arbetet har påbörjats för att ställa krav på ett nytt IT-stöd som på ett enklare sätt kan presentera efterfrågad data.

Mått och mätspecifikationer har tagits fram för 2008 med utgångspunkt ur mätsystemet. Processägaren har dock tvingats att välja bort vissa mått pga. begränsningar i det befintliga IT-stödet och därför att det saknas en strukturerad modell för att fånga in kundkraven. Ett arbete med att lansera en modell för att ta hand om kundbehoven har nyligen slutförts. Förhoppningsvis kan den modellen utgöra ett bra komplement till att fånga kundernas krav.

Resurserna har i detta skede av utvecklingen valts bort. En förhoppning är att denna dimension kan utvecklas vidare inom ramen för någon av följande utvecklingar av mätsystem inom KFM:s andra processer, eller som ett separat uppdrag för den summariska processen.

Mätsystemet är också en pusselbit i ett större sammanhang som kräver fortsatt utveckling. Vi behöver systematiska angreppssätt bl.a. på hur vi ställer och tar in enkätfrågor. Hur vi använder enkätsvaren och uppföljningen med hjälp av mätsystemet till att förbättra i verksamheten? En annan del är hur vi använder klagomålshanteringen i syfte att förbättra processen. Kundbehoven framkommer på många olika håll. Ytterligare en del är att vi behöver samverka med andra före och efter processen i högre grad och på ett gemensamt och systematiskt sätt. Ett komplett styrningssystem innehåller därutöver parametrar som strategiska mål, finansiering, kompetens, arbetsmiljö, etc. Att mäta och följa upp rätt, är en central del i processtyrningen och en bra början. Det är en resa som är påbörjad.

- 9 Bilagedel**
- 9.1 Bilaga 1. Direktivet.**
- 9.2 Bilaga 2 Nulägesbeskrivningen**
- 9.3 Bilaga 3 Sammanställning av kraven**
- 9.4 Bilaga 4 Krav och indirekta krav**
  
- 9.5 Bilaga 5 Krav som ingår i mätsystemet inkl nedbrutna krav och objekt ut i absoluta tal**
- 9.6 Bilaga 6 Kraven i mätbara termer 1**
- 9.7 Bilaga 7 Kraven i mätbara termer 2**
- 9.8 Bilaga 8 Krav i mätbara termer med mätspecifikationer**

Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

**Mätsystem för att styra Suproprocessen och verksamhetsstatistik för den förebyggande kommunikationen****1 ÄRENDET**

I projekt Nytt arbetssätt inom Supro kommer en kravspecifikation för ett nytt IT-stöd att vara klart under april månad 2007. Det är väsentligt att verksamhetens behov av uppföljning inordnas i kravspecifikationen. Vi har två syften med den statistik vi ska kunna ta fram; dels att styra och följa upp själva processen och dels att tillhandahålla statistik som är väsentlig för vårt förebyggande arbete inom hela myndigheten. Båda syftena handlar om samma produkt – verksamhetsstatistik – men skiljer sig åt i arbetet med att ta fram relevanta mått och kommer även att i allt väsentligt skilja sig åt i vilka mått som kommer att tas fram. Jag uppdrar därför till gruppen att genomföra arbetet i två från varandra skilda delar, Mätsystem för att styra i Suproprocessen (2) respektive Verksamhetsstatistik ur Suprosystemet (3).

**2 MÄTSYSTEM FÖR ATT STYRA I SUPROPROCESSEN****2.1 Syfte**

Vi ska ta fram förslag till proaktiva mått för Suproprocessen. Måtten ska vara ett medvetet urval med inbördes samband. Måtten ska tillsammans bilda ett system av uppföljningsdata, vilket speglar syftet med processen. Syftet anges dels av uppdragsgivaren (rättssäkerhet och effektivitet) dels av medborgarnas krav och behov. De senare följs bland annat upp i ingivar- och gäldenärsenkäter. Mätsystemet ska medverka till en effektivare styrning i och av processen.

**2.2 Inledning**

Den nya Kronofogdemyndigheten är en processororienterad organisation. Nuvarande mätsystem är uppbyggt utifrån ett funktionellt synsätt och en funktionellt orienterad organisation. Det innebär att betraktarens fokus finns på medarbetare, team, enheter och HK. Det processororienterade synsättet innebär att betraktarens fokus finns på den vi är till för, dennes krav och behov samt verksamhetens flöde; dess aktiviteter och deras förmåga att bidra till att kundens behov slutligen tillgodoses.

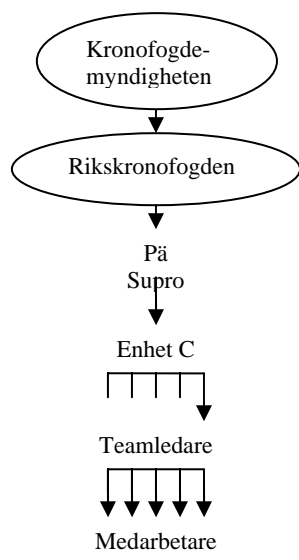
Med proaktiva mått menas här indikatorer som stimulerar organisationen att anpassa sig efter förändrade krav innan dessa hinner manifesteras i kundernas upprepede påpekanden.

Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

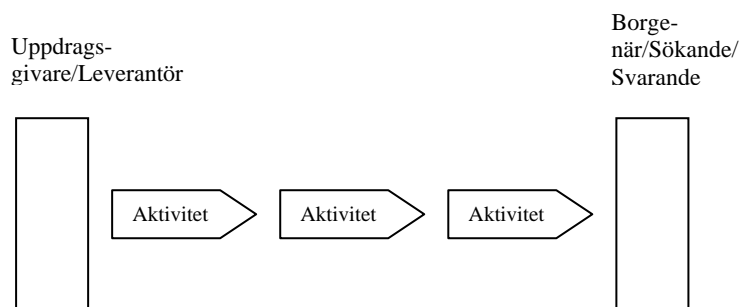
**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

Funktionellt:



Processorienterat:



Tyngdpunkten i mätsystemet blir uppdragsgivarens krav och kundernas behov och förväntningar, vilka utgör själva syftet med processen. Uppdragsgivarens krav återfinns bland annat i det årliga regleringsbrevet. De långsiktiga målen för Fastställa otvistiga rättsanspråk motsvarar i stor utsträckning de grundläggande syftena med processen. Mätsystemet ska underlätta själva styrningen av kärnprocessen. Avsikten är inte att byta ut nuvarande statistikuppföljning förrän myndigheten känner en stabilitet och trygghet i sin uppföljning och återrapporteringsskyldighet till uppdragsgivaren. En parallell uppföljning kan därför bli nödvändig under överskådlig tid.

### 2.3 Rapportering

Ett välkänt faktum är att det som mäts blir gjort. Mått som inriktas på syftet skapar förutsättningar för att i styrningen ta tillvara medarbetarens självständiga bedömning och kompetens. Medarbetaren kommer att med ett processorienterat mätsystem välja handlingsalternativ utifrån processens syfte men också respektive aktivitets värde i kedjan, eftersom det är detta som följs upp.

Nuvarande mått medför inte sällan att saker blir gjorda på ett sätt som motverkar syftet med processen. Många medarbetare vittnar om att de känner sig ”jagade av statistik”, som inte alltid känns meningsfull. Det senare är visserligen en styrningsfråga, men kan i sin tur ha en grund i den traditionella mätningens natur.

Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

Nuvarande mått har också ofta fokus på medarbetarens sätt att arbeta. Med ett processynsätt torde fokus i stället ligga på sökandens behov av ett snabbt avgörande. Även medarbetarens fokus blir på detta sätt koncentrerat till de behov som aktuell sökande/svarande har och medarbetarens handlingssätt påverkas utifrån en ambition att tillgodose detta.

Nuvarande mått anger historiska data. I organisationens agerande utifrån uppföljningen finns en strävan att tillrättalägga dess konstaterade avvikelser. I processynsättet finns en koncentration på kundens behov och krav i nutid eller till och med framåt i tiden. I detta fokus finns större möjligheter till ett proaktivt agerande, dvs. att agera på kundens behov innan dessa resulterar i upprepade påstötningar på organisationen.

#### **2.4 Arbetsgruppens inriktning**

En utgångspunkt för arbetet är den modell för mätning av processer som finns framtagen inom Driva in och verkställa och som baseras på boken Processbaserad verksamhetsutveckling av Anders Ljungberg och Everth Larsson. De erfarenheter och de tankar som John Seddon framför i sin bok Freedom from command and control kan vara en viktig input i arbetet. För att skapa en förutsättning för myndigheten att styra på ett ensartat sätt är det väsentligt att gruppen följer den modell som nu är framtagen.

Vi har idag ingen möjlighet att göra maskinella uppföljningar utifrån ett processperspektiv. Arbetsgruppen bör identifiera vilka krav som ställs för en IT-baserad uppföljning. Arbetet ska utmynna i tydliga och avgränsade mått som ett underlag för den kravspecifikation som ska tas fram inom projektet Ett nytt arbetssätt inom Supro.

#### **2.5 Effektmål**

1. Processägaren och ledningsgruppen för Supro upplever att mätsystemet för Fastställa otvistiga anspråk är ett effektivt stöd för deras styrning av processen.
2. Medarbetare inom Supro upplever att deras arbete följs upp på ett meningsfullt sätt.
3. Mätsystemet ger en uppföljning som bidrar till ökad rättsäkerhet, större ekonomisk effektivitet och nöjdare medborgare.

#### **2.6 Produktmål**

1. En samling relaterade mått som tillsammans återspeglar viktiga egenskaper och prestationer hos Suproprocessen på ett tillräckligt effektivt sätt för att medge analyser.

Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

2. Kravspecifikation på IT-stöd för maskinell framtagning av måtten samt ett beställningsunderlag att ingå i projekt Nytt arbetssets beställningsunderlag.

3. Kommunikationsplan för att förankra arbetet löpande i Supros ledningsorganisation och för den fortsatta förankringen ut i organisationen.

Produktmål 1 ska vara genomfört innan 30 mars 2007. Produktmål 2 ska vara genomfört innan 15 april 2007. Produktmål 3 ska presenteras för beställaren innan november månads utgång.

## **2.7 Aktiviteter**

### **Milstolpe 1 Utveckla kompetens**

Genomgång av arbetet inom Mätssystem Driva in och verkställa för att skapa en gemensam plattform för tillvägagångssätt. Grov tidsplan för följande steg.

### **Milstolpe 2 Kartlägg processen, fastställ kundernas krav samt relatera strategi och mål till processen. Nedbrytning av kraven och viktning av kraven.**

*Formulera kraven och relatera till komponenter. Sortera kraven.*

1. Nulägeskarta för befintliga mål och uppföljningsmått.
2. Sammanställa den totala kravbilden. Formulera kraven. Börja med att bryta ner strategi och interna mål. Därefter externa kunder och processen i sig. Även outtalade krav. Definition av allmänna processkrav. Syftet med mätningar. Bestämna processnivå. Analysera kraven utifrån ett helhetsperspektiv.
3. Relatera kraven till rätt komponent i modellen. Få en balanserad bilden.
4. Sorterar kraven efter utvecklingsområden. Förklaring och diskussioner.
5. Definiera vad som ska ingå i mätsystemet
6. Bearbeta de krav som ska ingå i mätsystemet. Påbörja resonemanget vad är viktigt.

*Indirekta krav. Objekt ut i absoluta tal. Fortsatt viktning av kraven.*

1. Identifiera indirekta krav som möjliggör proaktiva mätningar. Förklaring och diskussioner. Hur härleds kraven till varandra?
2. Formulera objekt ut och i effekter
3. Fortsätta resonemangen vad som är viktigt.
4. Slutföra nedbrytning av eventuellt kvarvarande övergripande krav.
5. Finns balans i bilden?



Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

**Milstolpe 3 Välj och härled mått. Kraven uttryckta i mätbara termer.**

1. Formulera krav till mått utifrån tidigare diskussioner och förklaringar. Samband och infallsvinklar.
2. Sammanställ steget ”krav - mått ” på ett strukturerat och överskådligt sätt.
3. Mätspecifikation. Ange när och hur ska måttet tas fram. Är mätsystemet tillräckligt offensivt?

**Kravspecifikation på IT-stöd**

Specificera krav på IT-stöd för vart och ett av måtten med beaktande av det behov av information utföraren har.

**3 VERKSAMHETSSTATISTIK UR SUPROSYSTEMET****3.1 Syfte**

Vi ska lämna förslag på vilken information avseende sökande, svarande och skulder som ska tillhandhållas av den summariska processens IT-stöd. Informationen ska tillgodose externa och interna intressenters behov av kunskap och beslutsunderlag så att kreditförluster och överskuldsättning kan förebyggas.

**3.2 Rapportering**

Kronofogdemyndigheten får regelbundet förfrågningar avseende uppgifter om olika medborgar- och hushållskategoriernas skuldsättning, skuldtyper, skuldutveckling, osv.

Sådan information är viktig för bl a statliga utredningar, massmedia och andra samhällsorgan.

Kronofogdemyndigheten har i uppdrag att upprätthålla en god betalningsmoral i samhället, motverka företeelser som kan leda till överskuldsättning samt underlätta för medborgare och företag att göra rätt för sig. För att kunna fullgöra detta uppdrag behöver myndigheten kunskap om företeelser och vilka skulder som ökar eller riskerar att öka samt vilka medborgare och företag som riskerar att överskuldsätta sig.

I den summariska processen görs det största antalet yrkanden av fastställande av enskilda betalningsanspråk. Samma gäller yrkanden om beslut om handräddning/avhysning. Därmed finns också möjlighet att ur processens IT-stöd ta fram sådan information som efterfrågas enligt ovan, både av yrkanden som senare går till verkställighet och sådana som inte gör det.

Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

**3.3 Effektmål**

1. Kronofogdemyndigheten upplever och externa intressenter anser att man snabbt, enkelt och med god kvalitet kan få fram adekvat och efterfrågad statistik avseende sökande, svarande och skulder i den summariska processen.
2. Den förebyggande kommunikationen får tidigt signaler, vilka utgör underlag för analys och förslag på aktiviteter för den preventiva och rehabiliterande verksamheten.
3. Ett standardiserat och automatiserat statistikuttag från den summariska processens IT-stöd innebär bättre underlag och eliminerar behovet av kostsamma ”specialkörningar” och manuell stikprovsstatistik.

**3.4 Produktmål**

De egenskaper och innehåll/funktioner en tänkt produkt ska ha (vad ska produkten klara av) samt alla de övriga leveranser som ingår i projektets totala åtagande. Produktmålen ska vara mätbara, tidsrelaterade och realistiska. Produktmålen styr vad ett projekt fullt ut ska leverera och styr därmed även målen för tid och kostnad (budget).

1. Ett urval-/uppföljningssystem där man genom att ange/välja/kombinera olika kriterier relaterade till sökande, svarande och skulder, erhåller såväl historisk som aktuell sammanställning av information.
2. Kravspecifikation på IT-stöd samt beställningsunderlag.

Produktmål 1 ska vara genomfört innan 30 mars 2007. Produktmål 2 ska vara genomfört innan 15 april 2007.

**4 PERSONAL OCH ORGANISATION**

Gruppen leds av Mikael Gavatin, HK. Under uppdrag Mätsystem för att styra i Suproprocessen ingår i gruppen Margareta Eriksson, HK Analysenheten. Övriga deltagare är: Elisabeth Hellström, HK Utvecklingsstaben, Anna-Karin Regenberg, FOK, Robert Olsson, FOK, Malin Nordgren, HK Supro, Karina Öhrberg, Supro, Anders Nordenfors, Supro, Johanna Wahledow. Supro och Tomas Eriksson, Supro.

Beställare är Annika Stenberg, processägare för Suproprocessen. Ledningsgruppen för Supro utgör styrgrupp.

Fastställa otvistiga anspråk  
Annika Stenberg  
08 - 6350190

**DIREKTIV**

Datum  
2006-10-27

**5 BUDGET**

En budget för arbetsgruppens resekostnader m.m. finns avsatt 87 000 kr.

**6 Rapportering**

Uppföljning av tidsramar och aktivitetsplan sker månadsvis till Annika Stenberg, liksom löpande avstämningar under arbetets fortskridande. Föredragningar för ledningsgruppen och övriga berörda sker enligt framtagna kommunikationsplan.

# Nulägeskarta januari 2007. Befintligt mätsystem.

**Förklaring:**

PLEX. Uppgifter som man "har koll på".

PÅ begär in. Manuella uttag från enheterna

Uppgiften tas in manuellt.

**Mål 2012**

**Faställa otvistiga anspråk.**

1. Minst 90 % av ärendena avslutas inom 2 månader och inget ärende blir äldre än 4 månader
2. Antalet gäldenärer i KFM:s register har halverats mellan 2005 och 2012.
3. Medborgarnas och företagens förtroende för KFM har ökat med 10 % mellan 2005 och 2012.

**Mål 2007**

4. Intressenter upplever att KFM:s arbete inom den summariska processen är mer enhetlig än vid utgången av 2006.
5. Kostnaden för delgivning har minskat med 10 % per ärende jämfört med 2006
6. Ökningen av antalet mål som inkommer till den summariska processen har avstannat mellan 2006 och 2007

**Uppföljningsmått:**

Antal skuldtyp (sökta via Ingivare) 2 6

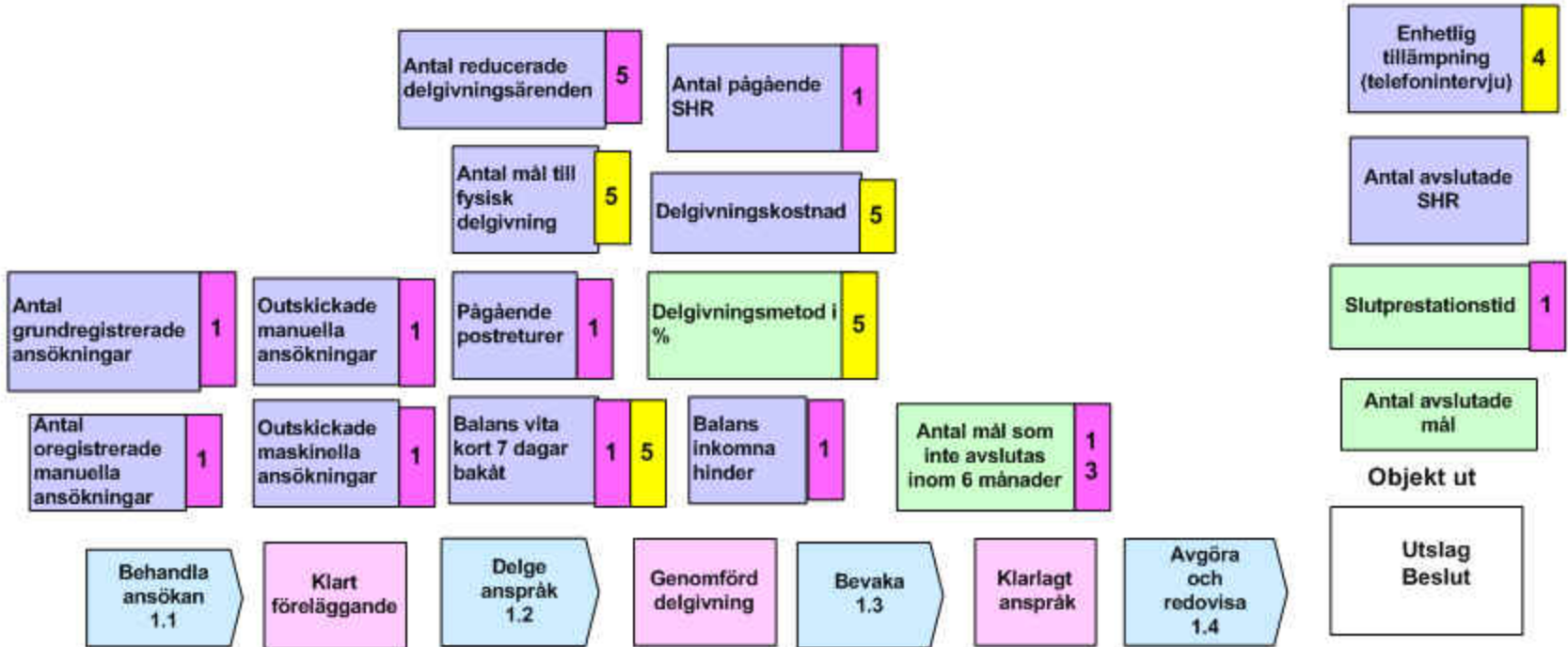
Antal av varje måltyp

Antal återförvisade mål 3

Antalet inkomna mål 2 6

**Objekt in**

Ansökan om BF, BFA, VHR, SHR  
 Ansökan om återvinning/överklagande  
 Återförvisat mål



Bilaga 2 Nulägesbeskrivning

**effektivitet**

Avslutade /per årsarbetskraft (regleringsbrev)      Kostnad/ per avslutat mål (regleringsbrev)

## Kravställare:

### Uppdragsgivare/ överipande strategier

Helhetssyn på obestandsprocessen. 2.

Underlätta för medborgare att göra rätt för sig. 1.

Identifiera orsaker till skuldsättning.3

Motverka företeelser som kan leda till överskuldsättning. 1

Dialog med allmänhet och företag. 3.

Halvera antalet gäldenärer 2005- 2012. 2

Behovsanpassad och riktad information.3

### Ingivare/ sökande

Elektronisk  
kommunikation. 6

### Svaranden

### Objekt in

Ansökan om BF, BFA,  
VHR, SHR

Ansökan om återvinning/  
överklagande

Återförvisat mål

### Interna krav på processen

## Förklaring:

siffrorna bakom kraven hänvisar till källan, se föregående flik

## Totala kravbilden i simbanor

Rättssäkerhet och rättstrygghet. 3.

Kostnadseffektivitet. 1.

Halvera antalet gäldenärer 2005- 2012. 2

Behovsanpassad och riktad information.3

Tillförlitliga utredningar. 5 A

Snabb och träffsäker delgivning. 4

Elektronisk  
kommunikation. 6

Bra att komma i kontakt med  
svaranden. 5 A

Lätt att få kontakt med KFM 5 B

Korreakta svar/besked. 5 B

Info om hur skulden ska betalas. 6

Tillräcklig info om hur jag kan  
påverka min situation. 5. B

Info om betalningsanmärkning. 6

Behandla  
ansökan  
1.1

Klart  
föreläggande

Delge  
anspråk  
1.2

Genomförd  
delgivning

Bevaka  
1.3

Klarlagt  
anspråk

Avgöra  
och  
redovisa  
1.4

Utslag  
Beslut

Rätt registrerat i rätt tid. 8 A

Rätt fördelning av ärendemängden. 8 A.

Föreläggandet ska vara komplett. 8 A.

Undvika onödig delgivningskostnad. 8.C

Möjlighet att följa ärendet. 8 B

Respektfull och begriplig delgivning. 8 C

### Resurser

Personalen respekterar  
mig som person. 5 B

Hjälpsam personal. 5 B

Ett korrekt bemötande. 5 B

Personalen skriver så jag förstår. 5 B

Personalen talar så jag förstår. 5 B

Personalen ska ta sig tid. 5 B

## Gäller i hela processen

Ändamålsenliga system för att  
följa/ bedöma enhetlighet,  
kvalitet, produktivitet, effektivitet.  
3.

Elektronisk  
kommunikation. 6

Rättssäkerhet och rättstrygghet. 3.

Korreakta beslut. 5 A

Bra motiverade beslut. 5 A

Elektronisk  
kommunikation. 6

Kostnadseffektiva kundanpassade processer.2

Helhetssyn på obestandsprocessen. 2.

Upprätthålla god betalningsmoral. 1

Nöjda medborgare/företag. 2

Medborgare/företag ha  
förtroende för KFM. 1

Lika beslut i lika ärenden. 3

Utjämna regionala skillnader. 3

Minst 90% av ärendena  
avslutas inom 2 månader. 2.

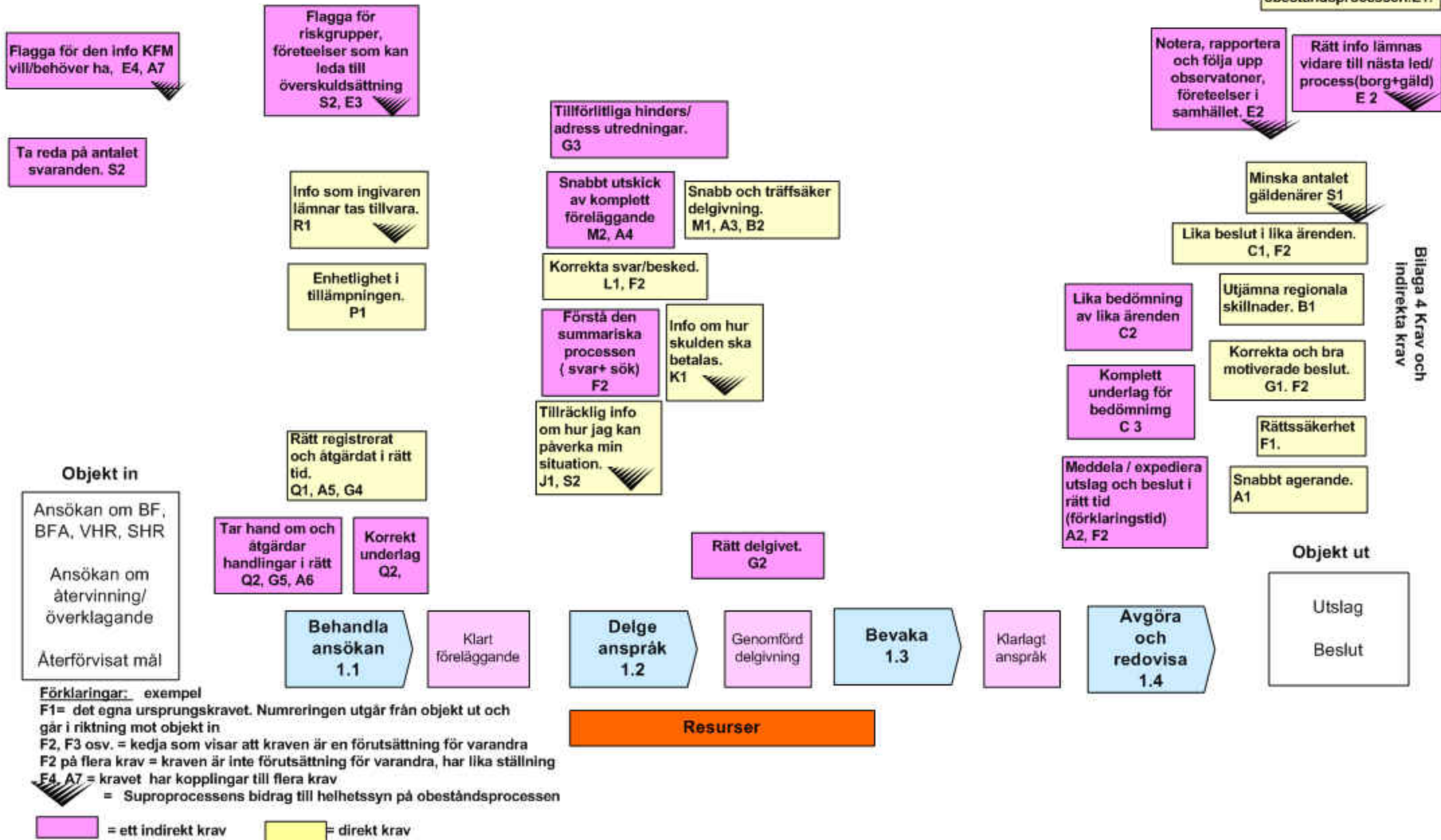
Snabbt agerande. 5 A, 4

Elektronisk kommunikation. 6

Felaktigheter rättas till  
snabbt. 5 B

Bilaga 3  
Sammanställning av  
kraven

# Krav och indirekta krav som eventuellt ingår i mätsystemet.



# Alla krav och att mäta objekt ut

Ta reda på antalet svaranden.T2

Flagga för den info KFM vill/behöver ha, E4, A7

Flagga för riskgrupper, företeelser som kan leda till överskudsättning S2, T2

Info som ingivaren lämnar tas tillvara. R1, M3

Enhetlighet i tillämpningen. P1

Rätt registrerat i rätt tid. Q1, G5, A6

Tar om hand och åtgärdar handlingar rätt Q2, G6, A7

Korrekt underlag Q2

Tillförlitliga hinder/ adress utredningar. G3

Snabbt utskick av komplett föreläggande M2, A4

Snabb och träffsäker delgivning. M1, A3, B2

Korrekta svar/besked. L1, F2

Förstå den summariska processen ( svar+ sök) F2

Info om hur skulden ska betalas. K1

Tillräcklig info om hur jag kan påverka min situation. J1, S2

Rätt delgivet. G2

Nöjd svarande. Förtroende

Nöjd sökande Förtroende

Nöjda medborgare/ företag. Alla. Uppdragsgivare

Helhetssyn på obeständsprocessen E1.

Notera, rapportera och följa upp observationer, företeelser i samhället E3

Rätt info lämnas vidare till nästa led/ process(borg+gäld) E2

Föreläggande/ åtgärd som leder till betalning

Minska antalet gäldenärer. S1.

Utjämna regionala skillnader. B1

Lika beslut i lika ärenden. C1, f2

Korrekta och bra motiverade beslut. G1, F2

Lika bedömning av lika ärenden C2

Komplett underlag för bedömning C3

Meddela / expediera utslag och beslut i rätt tid (förklaringsstid) A2, F2

Utslag

Bra motiverade beslut om det inte blir ett utslag

Rättssäkerhet F1.

Snabbt agerande. A1

Objekt ut

Utslag  
Beslut

Bilaga 5 Alla krav

## Objekt in

Ansökan om BF, BFA, VHR, SHR  
  
Ansökan om återvinning/ överklagande  
  
Återförvisat mål

Behandla ansökan 1.1

Klart föreläggande

Delge anspråk 1.2

Genomförd delgivning

Bevaka 1.3

Klartlagt anspråk

Avgöra och redovisa 1.4

Resurser

## Förklaring. Outputen visar



Resultat. Bör fokusera på absoluta tal. Den efterfrågade tjänsten

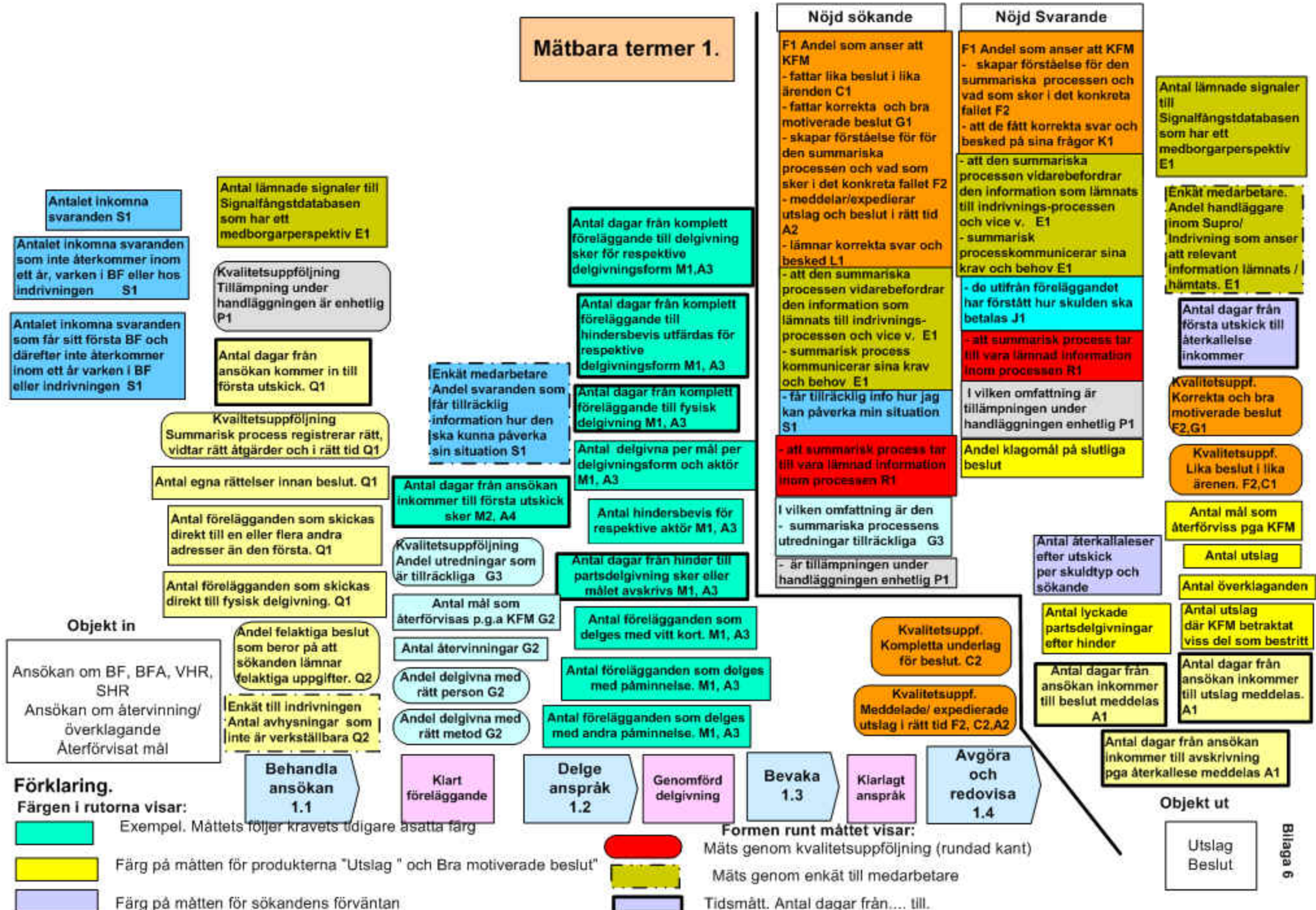


Outputen ska bedömas av kunden.



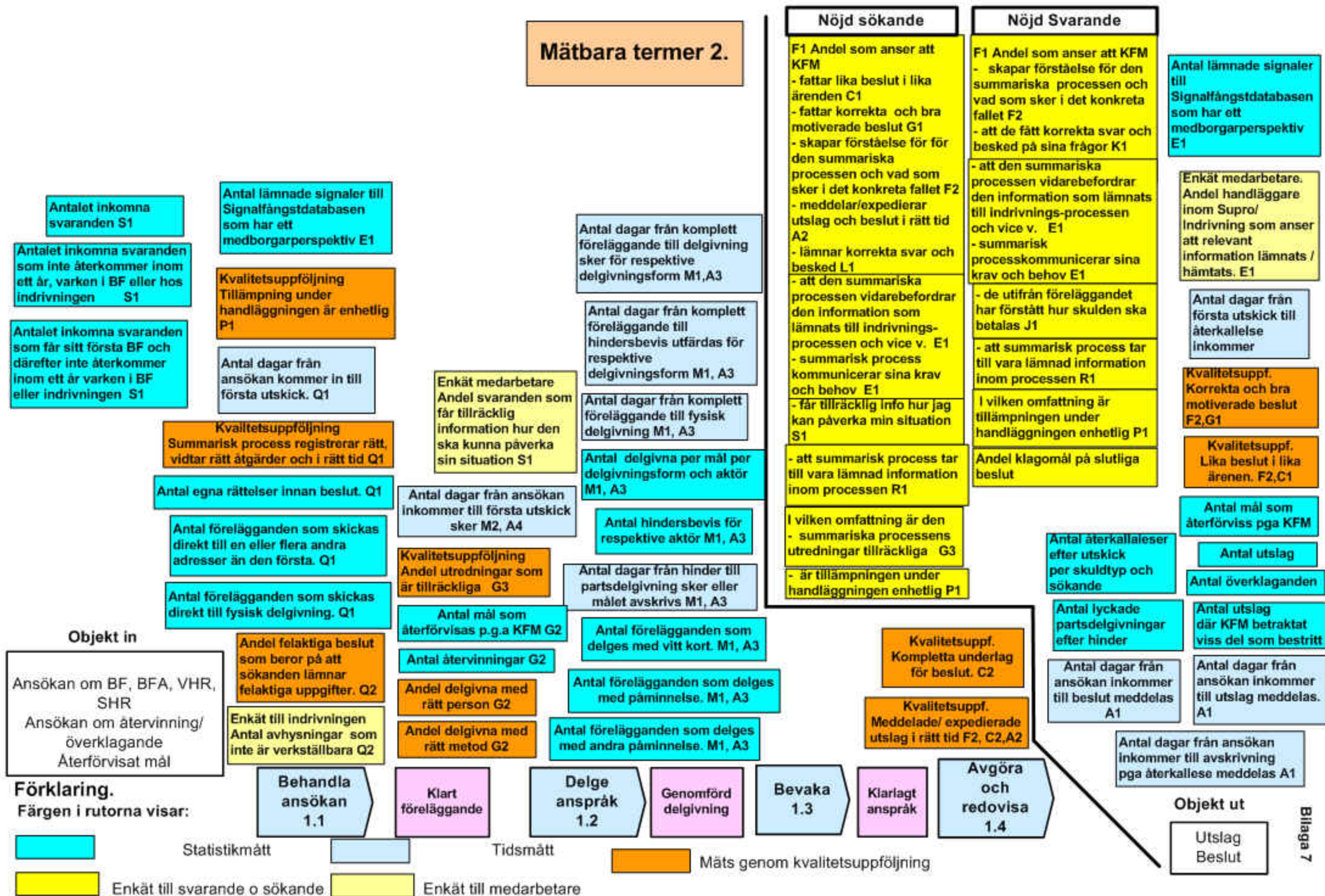
Del i den totala obeständsprocessen. Medför återkallelse. Sökanden förväntar sig våra åtgärder för att få betalning.

# Mätbara termer 1.





## Mätbara termer 2.



## Kundkrav i mätbara termer

## Bilaga 8

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Mätspecifikation
1	Föreläggande/Åtgärder som leder till återkallelsebeslut (leder till betalning)	Hela processen. Sökanden vill att föreläggandet, samtal, e-post, SMS, fysisk delgivning mm leder till betalning (nu eller genom avbetalningsplan). Tiden borde vara en aspekt. Vi vet inte vilken tid som sökanden vill att vi ska lägga ner. Vi behöver för egen del veta vilken effekt respektive åtgärd har.	1. Antal återkallelser efter utskick av föreläggande per skuldtyp och sökande 2. Antal dagar från första utskick till återkallelse inkommer.	A. Tertian B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Systemet
2	Utslag	Hela processen. Om inte sökanden får betalt vill de ha ett utslag. Tiden är en aspekt.	1. Antal utslag 2. Antal utslag där KFM betraktat viss del som bestritt.	A. Tertian B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Systemet
3	Bra motiverade beslut	Sökanden vill ha ett bra motiverat beslut när de inte får ett utslag. Tiden är en aspekt.	1. Antal mål som återförvisats p.g.a. KFM 2. Antal överklaganden 3. Andel klagomål på slutliga beslut (enkätfråga till sökanden) 4. Antal lyckade partsdelgivningar efter hinder.	A. Tertian B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Systemet E. Enkät
4	Snabbt agerande A1	Hela processen	1. Antal dagar från ansökan inkommer till utslag meddelas. 2. Antal dagar från ansökan inkommer till beslut (inte återkallelse) meddelas. 3. Antal dagar från ansökan inkommer till avskrivning pga. återkallelse meddelas.	A. Tertian B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Teamnivå E. Systemet

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Mätspecifikation
5	<b>Rättssäkerhet</b> <b>F1</b>	Avser hela processen. Aspekter som måste beaktas är: Lika beslut i lika ärenden (indirekt krav till det är komplett underlag för bedömning), korrekta och bra motiverade beslut, meddela/expediera utslag och beslut i rätt tid, förstå den summariska processen (svar och sök), korrekta svar och besked.	<p>1. Andel sökande respektive svarande som anser att KFM: (enkät)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– fattar lika beslut i lika ärenden</li> <li>– fattar korrekta och bra motiverade beslut</li> <li>– skapar förståelse för den summariska processens roll och vad som sker i det konkreta ärendet</li> <li>– lämnar korrekta svar och besked.</li> <li>– meddelar/expedierar utslag och beslut i rätt tid (bara sökanden)</li> </ul> <p>2. Andel (kvalitetsuppföljning)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– lika beslut i lika ärenden</li> <li>– korrekta och bra motiverade beslut</li> <li>– meddelade/expedierade utslag och beslut i rätt tid</li> <li>– kompletta underlag inför beslut</li> </ul>	<p>A. Årsvis</p> <p>B. Tertial</p> <p>C. Enkät</p> <p>D. Riksnivå</p>

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Måtspecifikation
6	Utjämna regionala skillnader (handläggningstid)		Mäts i snabbt agerande	A. Årsvis B. Tertial C. Enhet D. Systemet
7	Helhetssyn på obestandsprocessen E1	<p>Det som summarisk process bidrar med. Vi ska:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Notera, rapportera, vidarebefordra och följa upp observationer och företeelser i samhället som påverkar obestandsprocessen i signalfångstdatabasen.</li> <li>2. Lämna vidare rätt information till nästa led/process</li> <li>3. Uppmärksamma och vidarebefordra signaler om riskgrupper och företeelser som kan leda till överskuldssättning genom signalfångstbrevlådan</li> <li>4. Kommunicera de krav och behov vi har på information som vi vill ha från sökande och svarande.</li> </ol> <p>Effekterna av vårt bidrag mäts inte i summarisk process.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antal lämnade signaler till signalfångstdatabasen som har ett medborgarperspektiv.</li> <li>2. Andel handläggare inom summarisk process respektive indrivningen som anser att relevant information lämnas/hämtas.(Enkät till medarbetare)</li> <li>3. Se punkt 1.</li> <li>4.a) Andel sökande och svarande som anser att summariska processen vidarebefordrar information som lämnats, till indrivningsprocessen. och vice versa (enkät)</li> <li>4 b) Andel sökande och svarande som anser att summariska processen kommunicerar processens krav och behov. (enkät)</li> </ol>	A. Årsvis B. Riksnivå C. Enkät D. Signalfångstdb

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Mätspecifikation
8	Minska antalet gäldenärer S1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Svaranden får tillräcklig information om hur denne kan påverka sin situation.</li> <li>– Uppmärksamma och vidarebefordra signaler om riskgrupper och företeelser som kan leda till överskuldssättning genom signalfångstbrevlådan</li> <li>– Ta reda på antalet svarande.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Andel svarande som får tillräcklig information hur denne kan påverka sin situation (enkät svaranden).</li> <li>2. Antal inkomna svarande</li> <li>3. Antal inkomna svarande som inte återkommer inom ett år, varken i BF eller indrivning.</li> <li>4. Antal inkomna svarande som får sitt första BF och därefter inte återkommer inom ett år, varken i BF eller indrivning.</li> <li>5. Andel svarande som får tillräcklig information (Enkät till medarbetare. på summarisk process).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Årsvis</li> <li>B. Riksnivå</li> <li>C. Systemet</li> <li>D. Enkät</li> </ol>
9	Snabb och träffsäker delgivning M1	Träffsäker delgivning innefattar att vi väljer rätt form ( exempelvis skicka vitt kort när det är troligt att svaranden skriver på), rätt tidpunkt och rätt adress.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antal dagar från komplett föreläggande – till delgivning sker för respektive delgivningsform.</li> <li>– till hinderbevis utfärdas för respektive delgivningsform.</li> <li>– till fysisk delgivning.</li> <li>4. Antal delgivna mål per delgivningsform och aktör.</li> <li>5. Antal hinderbevis för respektive aktör.</li> <li>6. Antal dagar från hinder till partsdelgivning sker eller målet avskrivs.</li> <li>7. Antal föreläggande som delges med vitt kort.</li> <li>8. Antal föreläggande som delges med påminnelse.</li> <li>9. Antal föreläggande som delges med andra påminnelsen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Årsvis</li> <li>B. Tertial</li> <li>C. Månad</li> <li>D. Riksnivå</li> <li>E. Enhetsnivå</li> <li>F. Teamnivå</li> <li>G. Systemet</li> </ol>

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Måtspecifikation
10	Klart föreläggande M2	Att det finns ett föreläggande som är klart för att delge.	1. Antal dagar från ansökan inkommer till första utskicket sker.	A. Tertian B. Månad C. Riksnivå D. Enhetsnivå E. Teamnivå F. Systemet
11	Korrekta svar och besked lämnas till svaranden L1	Att svaranden får korrekta svar och besked. Kan vara hos Kundcenter och på enheterna. (se rättssäkerheten).	1. Andel svarande som anser att de fått korrekta svar och besked på sina frågor.(enkät). Kravet mäts inom blocket rättsäkerhet.	A. Årsvi B. Riksnivå C. Enkät
12	Information om hur skulden ska betalas K1	Svaranden vill tidigt ha information om hur de ska göra för att betala skulden. Vem ska de betala till, hur stor skulden är och när ska de betala är vanliga frågor i Kundcenter.	1. Andel svarande som anser att de utifrån föreläggandet har <i>förstått</i> hur skulden ska betalas. (enkät)	A. Årsvi B. Riksnivå C. Enkät
13	Rätt delgivet G2	Att delgivningen skett med rätt person och med rätt metod ( exempelvis surrogatdelgivning med familjemedlem).	1. Antal mål som återförvisats p.g.a. KFM 2. Antal återvinningar 3. Andel delgivna med rätt person (kvalitetsuppföljning) 4 Andel delgivna med rätt metod (kvalitetsuppföljning)	A. Tertian B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Systemet
14	Tillräckligt omfattande hinders- och adressutredningar G3	Att sökanden får en "utredning" från summarisk process som de anser vara tillräcklig.	1. I vilken omfattning anser sökanden att summariska processens utredningar är tillräckliga.(enkät) 2. Andel utredningar som är tillräckliga. (kvalitetsuppföljning)	A. Årsvi B. Riksnivå C. Enkät

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Måtspecifikation
15	Enhetlighet i tillämpningen P1	Att processen är förutsägbar. Sökande och svarande ska veta vad de har att förvänta sig under handläggningen. De ska veta vilka handlingar summariska processen kräver, om det ska framgå av ansökan när huvudfordran förföll, om det är tillräckligt att ange bara fakturanummer i den rättsliga grunden, om man kan få partsdelgivning vid vissa förhållanden etc. Här avses bara enhetlig tillämpning under handläggningen, inte i besluten.	1. I vilken omfattning anser sökande respektive svarande att summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig. (enkät sökande) 2. Summariska processens tillämpning under handläggningen är enhetlig. (kvalitetsuppföljning).	A. Årsvi B. Riksnivå C. Enkät
16	Info som lämnas tas till vara R1	Sökande och svarande lämnar emellanåt information till summarisk process som inte tas till vara inom processen och heller inte vidarebefordras till exempelvis indrivningen. Kan vara telefonnummer, arbetsgivare, anvisad egendom etc.	1. I vilken omfattning sökande respektive svarande anser att summarisk process tar till vara på lämnad information inom processen (enkät sökande och svarande).	A. Årsvi B. Riksnivå C. Enkät
17	Rätt omhändertaget och rätt åtgärdat i rätt tid. Q1	Att summarisk process tar hand om alla handlingar, vidtar rätt åtgärd och att det sker i rätt tid. Det är viktigt att det sker så snabbt att svaranden kan föreläggas så snart som möjligt. Inkomna uppgifter måste tas om hand på rätt sätt. Kan handla om att svaranden föreläggs på ett felaktigt belopp, fel person anges som svarande och att fel kostnadsyrkande registreras. Att välja rätt adress och rätt metod för delgivning bör/ska ske redan nu.	1. Antal dagar från ansökan kommer in till första utskick sker. 2. Summariska processen registrerar rätt, vidtar rätt åtgärder i rätt tid (kvalitetsuppföljning) 3. Antal "egna" rättelser innan utslag/beslut. 4. Antal föreläggande som skickas till en eller flera andra adresser än den första. 5. Antal föreläggande som skickas direkt för fysisk delgivning.	A. Tertial B. Riksnivå C. Enhetsnivå D. Systemet

Nr	Krav	Förklaring	Mått	Mätspecifikation
18	Korrekt underlag Q2	En förutsättning för att kunna åtgärda på rätt sätt är att det finns ett korrekt underlag. Om sökanden lämnar in fel underlag och KFM utifrån det gör rätt blir utfallet, utifrån sökandens perspektiv, fel.	1. Andel felaktiga beslut som beror på att sökanden lämnat felaktiga uppgifter. (kvalitetsuppföljning) 2. Antal avhysningar som inte är verkställbara. (enkät till indrivningen.) .	A. Årsvis B. Tertial C. Riksnivå D. Enhetsnivå