

# Säkrare beslutsstöd med systematisk omvärldsanalys

Kronofogdemyndigheten har sedan ett par månader tillbaka ett it-baserat system för omvärldsanalys. Verksamhetsutvecklare Lars Blom hoppas att det nya systemet ska ge bättre systematik i analysen och på så sätt ett säkrare beslutsstöd för ledningen.

## Byggsten: Verksamhetsstyrning som stödjer externa krav

Kronofogden har en lång historia av omvärldsanalys. I en stor myndighet med stora mängder ärenden är det också lätt se nyttan med att hålla koll på strömningar och signaler i omvärlden. Till exempel kommer Kronofogden i år att hantera 1 miljon ärenden i den summariska processen, 6 000 skuldsaneringsärenden och närmare 1 miljon samtal till sitt kundcenter.

– Vi har historiskt varit måna om att hålla koll på omvärlden för att vara beredda när det smäller till. Därför var organisationen mogen att ta steget mot en mer systematisk omvärldsanalys, säger Lars Blom, verksamhetsutvecklare på Kronofogden.

### I drift sedan oktober

Projektet för omvärldsanalys startade för snart ett år sedan. Systemet sattes i drift i delar av organisationen i mitten av oktober. Det drivs som en försöksverksamhet till sommaren 2009.

– Om det faller väl ut ska vi bygga ut det till att omfatta hela myndigheten. Idag finns systemet i två av tio processer. Vi vet från andra myndigheter som har infört liknande arbetssätt att det är en fördel att inte ta hela kakan på en gång, berättar Lars Blom.

Kronofogden vill få systematik i alla omvärldssignaler. De vill kunna gå tillbaka och titta på vad signalerna betyder för verksamheten och hur de påverkar arbetet i processerna. I det it-system som myndigheten har valt



Foto: Ann Ek

Att Kronofogdens ledning visat engagemang för omvärldsanalysarbetet har varit en framgångsfaktor för projektet, menar Lars Blom, verksamhetsutvecklare på Kronofogden.

kodas och klassificeras alla omvärldssignaler.

– Vi grupperar omvärldssignalerna på olika sätt så att de kan hänföras till våra övergripande mål. Då får vi en överblick över vilka som stöder målen och vilka som hindrar dem. Om vi kan påverka situationen så kan vi välja att agera. Till exempel har det kommit massor av signaler i höst om konjunkturläget och den finansiella krisen. Det kan vi inte rå över men vi vet att det kommer att påverka verksamheten. Det kommer

andra signaler som är stöd för målen, till exempel från den politiska sfären, opinionsbildare och experter. Då kan vi använda informationen på ett positivt sätt för att förstärka vårt uppdrag, förklarar Lars Blom.

### Koppling till strategin

Lars Blom menar att en av framgångsfaktorerna för projektet varit att man tydligt kopplat omvärldsanalysen till den strategiska planeringen och uppföljningen. Ledningsgruppen involve-

rades tidigt i projektet och tillsammans med en konsultfirma genomförde man ett antal workshops, varav flera med myndighetens ledningsgrupp.

Först genomfördes en nulägesanalys, därefter en workshop om färdriktning med ledningsgruppen. Workshopen skulle ge svar på frågan vilka av Kronofogdens mål som omvärldsanalysen ska stödja. Workshopen resulterade i fem övergripande mål:

- förebygga överskuldssättning bland privatpersoner och företag
- halvera antalet gäldenärer
- medborgare, företag och uppdragsgivaren ska ha högsta förtroende för Kronofogden
- Kronofogden har i alla lägen den kompetens som behövs
- Kronofogden ska vara den bästa kronofogdemyndigheten i Europa

Under vart och ett av de övergripande målen arbetade vi in de mål som finns i regleringsbrevet, säger Lars Blom.

Därefter togs en omvärldskarta fram utifrån frågeställningen: vilka typer av förändringar i omvärlden påverkar Kronofogdens förutsättningar att nå sina strategiska mål? Med omvärldskartan som utgångspunkt vaskades ett stort antal sökkällor och sökord fram. Sedan beslutades vad omvärldsanalysen ska generera, vilka beslutsunderlag och vilka beslutspunkter. Slutligen tog pro-

jektet fram ett förslag till hur organisationen och ansvarsfördelningen ska se ut. Mot det underlaget fattade verkledningen beslut om att starta ett genomförande och en försöksverksamhet.

– Projektet i dess helhet fram till driftstart tog cirka tio månader, vilket i sig är lång tid. Men med tanke på att många har varit inblandade i projektet och biträtt konsultfirman med nödvändiga underlag har det ändå gått relativt snabbt. Den sammanlagda kostnaden har uppgått till cirka 300 000 kronor, säger Lars Blom.

### It-system hämtar in information

Kronofogden leasar en programvara som har en webbspindel som plockar information från Internet. De har definierat sökkällor och sökord. Informationen levereras grupperad i processer och varje process har sin inbox. Det kommer även information via RSS och mediebevakning. Relevanta signaler som hämtas in på annat sätt än via Internet läggs även in.

Lars Blom beskriver att hanteringen i it-systemet är enkel att utföra. De som sköter it-systemet kan välja mellan att märka upp signalen, radera den eller avvakta. Märkningen sker exempelvis utifrån vilket långsiktigt mål signalen stöder, vilken process, vilket område (till exempel samhällsekonomi eller verksamhet) och vilken aktör (till exempel inkassoföretag, intresseorganisationer eller regeringen). Sen väljs hur informationen ska publiceras: i omvärldsportalen, nyhetsbrev, intranätportalen eller bara skickas för analys.

Det är inga små mängder information som Kronofogden har att ta ställning till. Det kommer in 50 till 200 signaler per dag och av dem märker de upp 10 till 30 stycken. I dagsläget är det fem medarbetare inom två processer som sköter it-systemet, publicerar och analyserar.

Om utvärderingen av försöksverksamheten resulterar i att systemet permanentas och byggs ut till hela myndigheten kommer alla processer att ha en nätverksorganisation.



Foto: Ann Ek

Lars Blom, Kronofogden.

### Nätverksorganisation i processerna

Nätverksorganisationen ska innehålla flera funktioner: bevakare, analytiker, spanare och ägare. Bevakaren kodar signalerna i it-verktyget. Spanare kan alla vara och det innebär att hålla öron och ögon öppna på till exempel möten och kurser. Analytikern tar hand om de kodade signalerna och ägaren (som också är processägaren) ansvarar för att material som kommer fram behandlas i rätt forum.

Varje processägare äger alltså omvärldsarbetet och ansvarar för att signalerna tas om hand i planeringen. Det gäller alla signaler som kommer in till myndigheten, inte bara från systemet för omvärldsanalys. Det är processägarans ansvar att informationen behandlas, analyseras och förs vidare.

– Vi har även tidigare bevakat mycket, nu räknar vi med att det kommer att gå åt mindre tid tack vare ett effektivt it-stöd. Dessutom har vi fått en bonus-effekt av IT-stödet. Alla anställda har tillgång till en omvärldsportal som dagligen uppdateras med nyheter och som ger goda sökmöjligheter, berättar Lars Blom.

## Så inför du omvärldsanalys

Tre tips till den som vill börja med systematisk omvärldsanalys:

1. Försök inte att införa detta i hela myndigheten på en gång. Börja med en del av myndigheten, det är lätt att det blir för mycket annars.
2. Hitta eldsjälar på alla nivåer, både beslutsfattare och de som ska sköta verktyget och göra analysarbetet.
3. Definiera myndighetens strategiska mål och koppla omvärldsanalysen till dem.

## Resultat förs in i uppföljningen

I projektet kom Kronofogden tidigt fram till att det var viktigt att koppla omvärldsarbetet till den periodiska uppföljningen. Analysarbetet har samordnats med myndighetens uppföljningssystem PULS, Periodisk uppföljning – Löpande styrning. Omvärldsanalyser dokumenteras inte i särskilda dokument utan vävs in i de underlag som tas fram till de periodiska uppföljningarna. På så sätt finns ett samlat underlag för strategiska överväganden och ställningstaganden vad gäller omvärldsfaktorer och verksamhetsresultat samt ekonomiska och personella resurser.

I månadsuppföljningen ska varje process ta hänsyn till de operativa signaler i vardagen som kommit in och som på-

verkar verksamheten. PULS-uppföljning sker i mars, september och november. I september och november följer Kronofogden upp omvärldsförändringar som berör kärnverksamheten på en operativ nivå. I mars följer de upp på en strategisk nivå och här blir omvärldssignalerna en viktig del. Den uppföljningen utgör underlag till myndighetens strategidagar i maj.

Eftersom systemet implementerades i oktober har ingen uppföljning skett än, utan det första allvarliga testet kommer i mars.

Lars Blom tror att det nya systemet för omvärldsanalys kommer att leda till säkrare beslutsunderlag.

– Det blir inte bara signaler som skickas hit och dit utan nu ska det finnas en

gedigen analys och material i botten.

Kronofogden har även tidigare haft nytta av sin omvärldsanalys. Till exempel när sms-lånen var en helt ny företeelse var det en medarbetare på Kronofogden som råkade uppmärksamma att företag tillhandahöll den typen av lån och noterade det i det enkla verktyg som fanns för omvärldssignaler. Så ett halvår innan det uppmärksammades i media var Kronofogden beredd och hade redan funderat på vad det skulle innebära för verksamheten.

Nu går försöksverksamheten för full fart fram till sommaren och parallellt sker utvärdering. Sen ska Kronofogden ta ställning till om det blir en fortsättning.

– Min magkänsla säger att det kommer att fortsätta, avslutar Lars Blom.

## Kort om Kronofogden

Kronofogden är en statlig myndighet som arbetar med skuldfrågor. Syftet med Kronofogdens verksamhet är att den som har skulder ska bli behandlad på ett riktigt och lagligt sätt och att den som har pengar att fordra ska få hjälp att driva in dem. Organisationen är processtyrd istället för geografiskt

indelad. Chefen för myndigheten kallas rikskronofogde. Myndigheten finns på 44 orter och har 2 500 anställda.

### Kronofogdemyndigheten är förvaltningsmyndighet för processerna

– Indrivning och summarisk process: Kronofogden hjälper den som har pengar att kräva att få skulden fastställd i formell mening.

- Tillsyn i konkurs: Kronofogden ser till att den som utsetts att sköta en konkurs gör det på rätt sätt.
- Skuldsanering: Kronofogden hjälper den som har stora skulder att sanera sin ekonomi och bli av med skulderna.
- Förebyggande verksamhet: Kronofogden informerar om skuldfällor för att hjälpa personer och företag att undvika skulder.