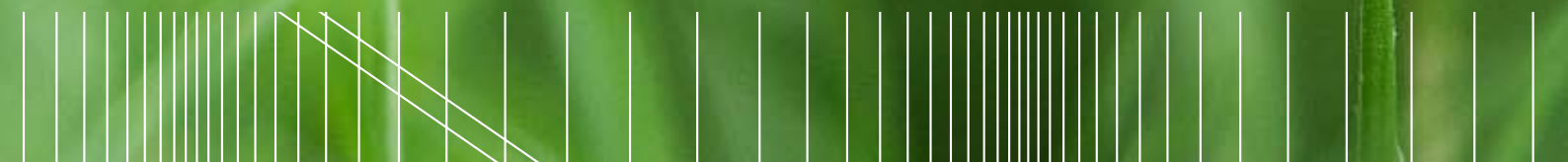


VERVAV 2007:1

# Hitta potentialen

- första steget till enklare ärendeprocesser



# Innehåll

<b>1. Inledning</b>	<b>2</b>
Bakgrund	3
Syfte	3
Målgrupp	4
Kapitelindelning	4
<b>2. Metodbeskrivning</b>	<b>5</b>
Övergripande beskrivning	5
Verktyg för dokumentation	6
<b>3. Roller och ansvar</b>	<b>7</b>
Ledningen	7
Seminariedeltagarna	7
Seminarieledare	9
Dokumentatör	9
<b>4. Nulägesanalys</b>	<b>10</b>
Beskriv metoden	10
Lista förväntningar och farhågor	11
Avgränsa processen	11
Ta fram aktivitetsdiagram	11
Ta fram objektmodell	12
Kartlägg styrning	13
Kartlägg kvalitet, tid och kostnad	13
Lista problem och förbättringar	13
<b>5. Nylägesanalys</b>	<b>14</b>
Ta fram en vision	14
Ta fram aktivitetsdiagram och objekt	15
Kartlägg förutsättningar och beroenden	15
Kartlägg tid och kostnad	16
<b>6. Potentialanalys</b>	<b>17</b>
Sammanfatta resultat från nuläge och nyläge	17
Beräkna myndighetsnytta	17
Beräkningsprinciper	19
Beräkna medborgarnytta	21
Genomför känslighetsanalys	22
<b>7. Bilagor</b>	<b>23</b>

# 1. Inledning

Processanalyser är inget nytt begrepp för den svenska statsförvaltningen men processanalyser kan ha olika syften och fokus och därför generera helt olika resultat och slutsatser. Den metod för processanalyser som beskrivs i vägledningen, har automatiseringspotential och modern informationsteknik som sitt huvudfokus.

Den analys och överslagsberäkning som görs är av differenskaraktär, dvs. beaktar enbart skillnader mellan nuläget (hur processen fungerar i dag) och nyläget (hur processen skulle kunna utformas optimalt). Processanalysen utgår från en generell ärendehanteringsmodell som har utarbetats av Statskontoret och Verva. I analysen betraktas både den interna besparingspotentialen och de fördelar och vinster som effektivare processer innebär för medborgaren/företagen.

Den här metoden är mycket resurssnål jämfört med till exempel traditionella utredningsmetoder och processkartläggningar. Metodens resultat ger en god fingervisning om potentialen i en tänkt utvecklingsinsats. Den lämpar sig för att både inom en myndighet eller i statsförvaltningen totalt genomlysa ett antal processer för att identifiera vilka som har störst effektiviseringspotential.

Resultatet från processanalysen kan användas som ett beslutsunderlag för att göra ett urval mellan myndighetens ärendeprocesser eller som ett test av den faktiska potentialen hos en enskild process med förmodat hög automatiseringspotential. I nästa steg bör en fördjupad analys av respektive process genomföras och ett konkret utvecklingsprojekt utformas.



## Bakgrund

Metoden användes i två regeringsuppdrag som Statskontoret och Verva har genomfört med fokus på potentialen för automatisering av ärendeprocesser i statsförvaltningen. I det första uppdraget genomförde Statskontoret under åren 2003–2004 analyser av 34 ärendeprocesser för att få en uppfattning om det finns potential för effektivisering utifrån ett e-förvaltningsperspektiv. Uppdraget redovisas i rapporten Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering (2004:30).

Det andra uppdraget genomförde Verva i samverkan med Ekonomistyrningsverket under 2006 och uppdraget handlade om att djupanalysera fem av de 34 ärendeprocesserna. Syftet var att använda dessa analyser som underlag för att dra generella slutsatser om automatiseringspotentialen i statsförvaltningen. Uppdraget redovisas i rapporten Effektivisera genom att automatisera ärendehandläggningen (2006:03).

Metoden och upplägget som användes för processanalyserna togs fram i samverkan med konsultföretaget IT-arkitekterna AB i Stockholm som deltog på plats och ledde den första processanalysen.

## Syfte

Syftet med vägledningen är att på ett praktiskt och användbart sätt beskriva arbetsgången för processanalyser enligt den här metoden. Vägledningen ska fungera som ett stöd inför och vid genomförandet av processanalyser.



## Målgrupp

Vägledningen riktar sig i första hand till statliga myndigheter och till process-konsulter, men det är Vervas förhoppning att vägledningen även kommer att användas av kommuner och landsting.

## Kapitelindelning

Den här vägledningen är uppdelat i sex kapitel. Kapitel 1 beskriver bakgrunden till metoden. Kapitel 2 innehåller en övergripande beskrivning av metoden och verktyg för dokumentation. Kapitel 3 beskriver roller och ansvar i analysarbetet.

Kapitel 4–6 beskriver genomförandet av de olika seminarierna. Kapitel 4 beskriver hur en nulägesanalys ska genomföras. Kapitel 5 beskriver upplägget för en nylägesanalys. Kapitel 6 innehåller en beskrivning av potentialanalysen.

I slutet på vägledningen finns checklistor för de olika seminarierna, mall för potentialuppskattning och en beskrivning av den generella ärendehanteringsmodellen. Mallar och exempel finns på Vervas webbplats [verva.se/potential](http://verva.se/potential) ■



## 2. Metodbeskrivning

### Övergripande beskrivning

Metoden baseras på processkartor som beskriver ärendehantering i dag (nuläge) och i en tilltänkt framtid (nyläge). Nyläget ska representera "visionen om det maximalt automatiserade ärendeflödet". Analyserna ska kunna göras med en starkt begränsad resursinsats och kraven på precision får anpassas till detta. Men kvaliteten ska vara tillräckligt god för att det bland olika alternativa förändringsprojekt ska vara möjligt att sälla fram den eller de processer som ska bli föremål för en närmare analys.

Metoden går ut på att göra en analys som kan användas vid urval av de lämpligaste processerna för automatisering inom en myndighet eller som en fristående analys av en enskild process där potential för effektivisering och förenkling kan tänkas finnas. Metoden ger snabbt och kostnadseffektivt ett underlag där processernas nyttopotential är i fokus.

Genomgången av processen görs två gånger, först för att få fram ett nuläge som beskriver hur processen ser ut i dag, därefter för att utveckla ett tänkt nyläge. Nyläget är en beskrivning av det optimala ärendeflödet utan hänsyn till eventuella tekniska, ekonomiska, organisatoriska, legala eller andra restriktioner.

Utifrån det framarbetade nyläget görs en analys av hur stor nytta är vid nyläget jämfört med nuläget, en potentialanalys. Potentialanalysen bygger på en nyttovärdering av skillnaden mellan nu- och nyläget för de analyserade processerna. En genomgång görs av de nyttor och kostnader som nyläget ger jämfört med nuläget. I de fall det är möjligt kvantifieras och värderas kostnader och nyttor.

Metoden innebär två och en halv dags intensivt arbete av ett begränsat antal utvalda företrädare för processerna. I vanliga processgenomgångar inom området BPR<sup>1</sup> handlar det inte sällan om tre–fyra månaders arbete med stora projektgrupper. Med Vervas metod kan insatsen hållas på en betydligt mer hanterlig nivå. Syftet med metoden är inte att ta fram ett detaljerat business-case. Metoden ska användas som ett instrument för urval (där en myndighet har flera olika processer) eller för att ta fram ett beslutsunderlag.

### Verktyg för dokumentation

Det finns olika verktyg för processanalyser på marknaden som kan användas för dokumentation. Det är viktigt att redovisa de skilda ”simbanediagrammen” i nu- och nyläget för att resultatet av analysen ska bli begripligt. Resultatet ska vara spårbart för den mottagare som ska använda analysen som t.ex. beslutsunderlag eller för den läsare som, för den egna verksamhetsutvecklingen, vill inspireras och lära av andras erfarenheter. Diagrammen ska också användas som underlag för att beräkna skillnaden mellan nu- och nyläget i potentialanalysen.

Det viktiga är inte vilket specifikt dokumentationsverktyg som används utan mer att verktyget förmår att illustrera verksamhetsflödet med aktörer och aktiviteter. ■

1) BPR är en förkortning för Business Process Re-engineering, som är en metod att beskriva hur ett företag fungerar och arbetar för att effektivisera och förbättra dess arbetsprocesser och kvalitet.

## 3. Roller och ansvar

### Ledningen

Precis som vid allt förändringsarbete så är ledningens stöd en förutsättning för att processanalysen ska lyckas. Ledningen bör ge tydliga ramar och mätbara mål för förändringsarbetet. Det är viktigt att redan innan processanalysen startas utse en projektledare eller ansvarig internt som kan ta emot resultatet från processanalysen och driva projektet med automatiseringen vidare.

Ledningen ansvarar för att frigöra resurser till processanalyserna och se till att deltagarna kan avsätta tid för seminarier.

### Seminariedeltagare

Deltagarna i de olika analysseminarierna behöver ha olika typer av kompetenser och färdigheter. Sammansättningen av grupperna är av yttersta vikt för resultatet. Deltagarna ansvarar för att resultatet blir ändamålsenligt och bra. Deltagarna ska vara aktiva, engagerade och ha respekt och förståelse för varandras ståndpunkter och argument under seminarier.



### Nulägesanalys

I nulägesanalysen ska personer som arbetar i den aktuella processen delta. De ska ha verksamhetskompetens och kunskap om relevanta styrdokument som används i processen. Det optimala är att alla roller som förekommer i processen är representerade vid analysen. För att seminarieprocessen ska kunna bedrivas så effektivt som möjligt gäller det att begränsa antalet deltagare. Det optimala antalet deltagare är 8–10 personer och maxantalet 12 personer.

### Nylägesanalys

De personer som ska ingå i nylägesanalysen bör vara nytänkande och visionära och inte låsta till hur processen utförs i dag. Det är viktigt att det i nylägesanalysen inte ingår alltför många som i dag kan processen i detalj och som identifierar sig med processen i fråga. Det är önskvärt att någon i beslutsmässig position och någon med övergripande it-kunskaper deltar. För nylägesanalysen gäller samma begränsning i antalet deltagare som för nulägesanalysen, 8–10 eller max 12 personer.

### Potentialanalys

Deltagarna i potentialanalysen ska ha kunskap om identifierade skillnader mellan nu- och nyläget och en god förmåga att kvantifiera dessa. I potentialanalysen ska ingå personer som har kunskap om processen som handläggningstider och olika kostnader som förekommer i processen. Det behövs personer med kompetens att beräkna investeringskostnader och samhällsnyttor samt personer med kalkylkompetens. Det är önskvärt att någon med övergripande it-kunskaper medverkar även vid potentialanalysen.

Antalet deltagare i potentialanalysen ska vara betydligt färre än vid nu- och nylägesanalyserna. Begränsa gärna antalet deltagare till 5–6 personer.



## Seminarieledare

Det är en fördel att anlita en extern seminarieledare som inte arbetar i den process som ska kartläggas. Anlita helst en extern processkonsult eller intern processkonsult antingen från en annan del av den egna organisationen eller från en annan myndighet. Seminarieledaren är ytterst ansvarig för planering och genomförande av seminarier och ansvarar för processen. Seminarieledarens viktigaste uppgift är att se till deltagarnas samlade kompetens tas till vara och att planerade resultat produceras.

Seminarieledaren bör ha en förutsättningslös hållning till processen och dess moment. Det handlar, som sagt, om att finna ”visionen om det maximalt automatiserade ärendeflödet” och därför får processledaren inte tveka att ställa ”dumma frågor” och rentav ifrågasätta behovet av själva processen som sådan. Erfarenheten visar att det ofta får igång de närvarande och tvingar dem att ibland ompröva ”sanningar och självklarheter” på ett både hälsosamt och roande sätt. Det är också viktigt att understryka att processanalysen framför allt ska vara en lustfylld upplevelse, inte enbart arbetsam.

## Dokumentatör

Resultatet av processanalysen dokumenteras allteftersom resultatet växer fram. Det är en fördel att dokumentera samtidigt som seminariet pågår. Diagrammen ska dokumenteras i ett ritprogram och resten lämpligen i ett presentationsprogram. Potentialanalysen dokumenteras i kalkylprogram och sammanställs i mallen för potentialuppskattning. Det är bra om det finns en extern dokumentatör som är väl bekant med verktygen. Seminariedeltagarna ansvarar för kvalitetsgranskning av dokumentationen.

Efter genomförd processanalys sammanställer dokumentatören allt material i en slutlig rapport. Rapporten ska innehålla diagrammen och en skriftlig beskrivning av arbetsprocessen. ■



## 4. Nulägesanalys

Syftet med nulägesanalysen är att beskriva hur processen går till i dag. Analysen hjälper till att förstå den nuvarande verksamheten och skapa en gemensam bild över processen samt ger möjlighet att specificera vilka problem som finns i processen.

### Beskriv metoden

Metoden för processanalyser är enkel och deltagarna behöver inte utbildas inför seminariearbetet. Det räcker med en snabb och översiktlig beskrivning av metoden. Förklara kort bakgrunden till processanalyser genom att presentera den generella ärendehanteringsmodellen.

Gå igenom upplägget: 2,5 dagar med seminarier, med analys av nuläge, nyläge och potentialanalys. Förklara kort grundbegreppen i processanalys: aktörer, aktiviteter och objekt, dvs. vem som gör vad med vad. Poängtera för deltagarna att det är kunskapen i rummet som är viktig, att det är deltagarna som vet hur processen går till och som bäst kan beskriva processen.



## Lista förväntningar och farhågor

Inled seminariet med att kartlägga deltagarnas förväntningar och farhågor inför processanalysen. Genom att ta reda på deltagarnas förväntningar och farhågor kan eventuella missuppfattningar redas ut direkt och man kan säkerställa att alla deltagarna har en gemensam bild av vad de ska åstadkommas under seminariearbetet. Låt deltagarna skriva ner sina förväntningar och farhågor på notislappar. Sätt upp lapparna på väggen, gå igenom gemensamt och låt deltagarna kommentera och förtydliga.

## Avgränsa processen

Avgränsa processen genom att komma överens om vad som startar processen och var processen slutar. En ärendeprocess startar oftast med ett behov hos medborgaren eller företag och avslutas med att medborgaren eller företaget får återkoppling i ärendet. Observera att endast det som sker inom start- och slutpunkten ska analyseras. Kom överens om ett lämpligt namn som beskriver innehållet i processen.

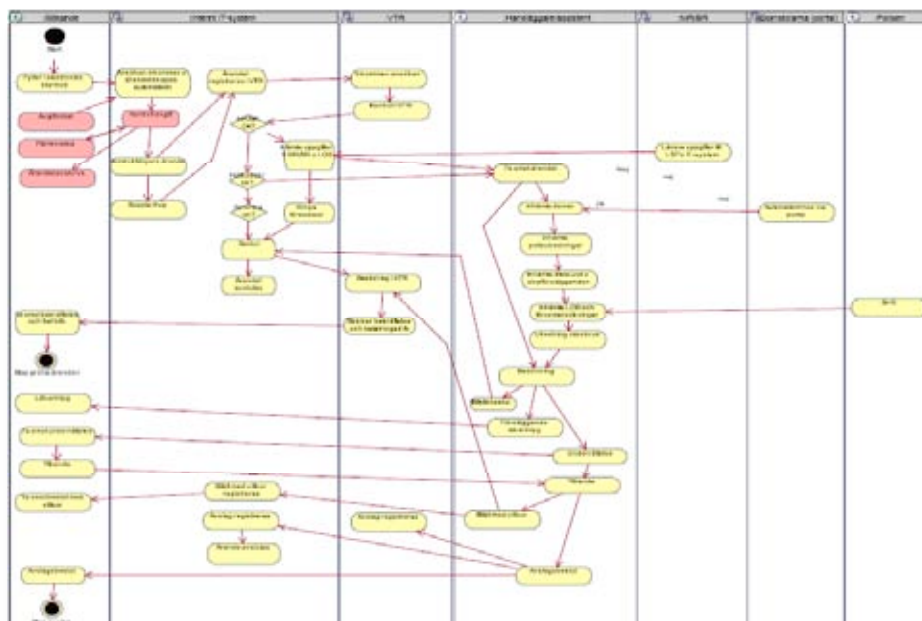
## Ta fram aktivitetsdiagram

Nuläget beskrivs grafiskt i ett aktivitetsdiagram med simbanor. Identifiera aktörer och aktiviteter i processen. Aktörer kan vara t.ex. handläggare, assistenter eller andra myndigheter. Aktörer kan vara antingen mänskliga eller maskinella. Första aktören är den som startar processen, i den här typen av ärendehanteringsprocesser är det ofta medborgaren eller företaget. Gå igenom processen steg för steg och rita upp aktörer och aktiviteter i ”simbanor”.

Kartlägg aktörer, aktiviteter och objekt genom att ställa frågan:  
”Vem gör vad med vad?”

- *vilka* är de olika aktörerna (inte befattningar) som berörs av processen
- *gör vad* är de aktiviteter som utförs
- *med vad* är de olika objekten (dokument, resultat, lagar och system) som används i processen.

### Exempel på aktivitetsdiagram



Identifiera vilka verksamhetsobjekt som används vid de olika aktiviteterna och notera dessa separat. Objekt kan vara dokument och produkter, dvs. saker som hanteras eller används av de olika aktörerna. Identifiera också vilka lagar, krav, styrdokument, mål och liknande som nämns under beskrivningen av de olika stegen i processen och notera dessa separat. Redan nu kan även de antalsuppgifter och tidsuppskattningar som nämns noteras.

### Ta fram objektmodell

Beskriv de identifierade verksamhetsobjekten och ange för varje objekt vilken information som objektet innehåller och vilken aktör som använder objektet. Det viktigaste är att få fram en kort beskrivning på varje objekt, inte en fullständig objektmodell. Den fullständiga objektmodellen kommer att behöva tas fram längre fram i utvecklingsarbetet när ärendeprocessen ska automatiseras.

## Kartlägg styrning

Gå igenom aktivitetsdiagrammet och notera vilka lagar och regler som styr aktiviteterna och de olika aktörernas agerande. Notera alla lagar, regler, riktlinjer, arbetsinstruktioner, praxis och checklistor som används för att styra processen. Utred vilka av dessa som myndigheten själv kan påverka och förändra. Notera särskilt de eventuella registerlagar som reglerar informationsutbyte med andra myndigheter.

## Kartlägg kvalitet, tid och kostnad

Uppskatta för varje aktivitet i processen följande:

- antalsuppgifter
- tidsåtgång
- kostnader
- hur ofta olika problem inträffar

Belys vad som gäller för det enklaste ärendet och för det mest komplexa ärendet. Uppskatta också andelen enkla och komplexa ärenden i processen.

## Lista problem och förbättringar

Låt deltagarna lista vilka problem som finns i nulägesprocessen och vad som fungerar bra i nuläget. Eftersom de flesta av deltagarna inte kommer att delta i den kommande nylägesanalysen, är det viktigt att ta till vara de förslag och tips på förbättringar som deltagarna har. Notera alla förbättringsförslag inför nylägesanalysen.

Avsluta nylägesanalysen med att sammanfatta dagens arbete och gå igenom de förväntningar och farhågor som deltagarna skrev ner. ■



## 5. Nylägesanalys

Syftet med nylägesanalysen är att beskriva en ny, tänkt process av verksamheten som baseras på den vision som deltagarna har och på de förbättringsförslag som kom fram under nulägesanalysen. Utgångspunkten för nylägesanalysen ska vara att beskriva det optimala ärendeflödet och bortse från alla krav och hinder som finns. Nyläget ska fokusera på hur modern it-teknik skulle kunna ersätta moment och aktiviteter som i dag utförs manuellt eller med omoderna hjälpmedel. Det viktigaste i nylägesanalysen är att få deltagarna att tänka fritt och släppa alla hämningar och låsningar på hur processen fungerar i dag.

### Ta fram en vision

Nylägesanalysen ska utgå ifrån en vision över en framtida process som deltagarna har.

Beskriv visionen för nyläget genom att ställa t.ex. följande frågor:

- Varför finns processen?
- Vad vill vi uppnå med nyläget?
- Vad består visionen av?
- Vad ska vi ha för ledstjärna för processen?
- Vilka är medborgarnas behov?

Notera alla förslag och dela upp visionen i en intern och en extern del, dvs. i vad som innebär vinster för myndigheten och vad som innebär vinster för medborgarna. Kom överens om vad som är den viktigaste ledstjärnan som ni ska arbeta för att nå i nylägesanalysen.



## Ta fram aktivitetsdiagram och objekt

Arbetet med att ta fram aktivitetsdiagram inleds med en snabb och översiktlig metodgenomgång och en genomgång av resultatet från nulägesanalysen. Gå igenom och stäm av avgränsningen av processen (start till slutpunkt) från nulägesanalysen. Poängtera att endast det som sker mellan start och slutpunkt ska beskrivas.

Arbetsgången för att ta fram nyläget är i stort sätt samma som i nulägesanalysen. Identifiera aktörer, aktiviteter och objekt och rita upp ett aktivitetsdiagram. Poängtera att nyläget ska representera visionen om det mest effektiva ärendeflödet, både ur kundens och ur myndighetens perspektiv.

Gå först igenom processen för de enklaste ärendena och därefter de mest komplexa. Beskriv verksamhetsobjekten och notera dessa separat. Ange för varje objekt vilken information som objektet innehåller och vilken aktör som använder objektet.

Diskutera och dokumentera skillnader mellan nu- och nyläget, för att klargöra hur pass innovativa förslag deltagarna producerat.

## Kartlägg förutsättningar och beroenden

Ta fram de förutsättningar (t.ex. lagändringar, ändrade arbetssätt, annan teknik) som krävs för att realisera nyläget.

Beskriv förutsättningarna ur tre olika perspektiv:

- lagar (styrdokument)
- aktörer och arbetssätt
- teknik

Gå igenom styrdokumenterna som finns för processen och notera vilka lagar och styrdokument som skulle behöva ändras eller som kan utgöra ett hinder för genomförandet av nyläget.

Beskriv vad nyläget skulle innebära för de olika aktörerna i processen. Hur skulle deras roller eller arbetssätt förändras?

Diskutera och dokumentera vilka förändringar i tekniken som bör respektive måste genomföras för att nyläget ska kunna realiseras.

Gå igenom och beskriv interna och externa beroenden till andra system och beroenden till andra myndigheter.

### **Kartlägg tid och kostnad**

Uppskatta för varje aktivitet i processen följande:

- antalsuppgifter
- tidsåtgång
- kostnader

Belys vad som gäller för det enklaste ärendet och för det mest komplexa ärendet. Uppskatta också andelen ärenden som kan automatiseras helt respektive antal ärenden som fortfarande kräver manuell hantering i något moment i handläggningprocessen. Notera de besparingar och vinster som nämns.

Kartläggningen av tid och kostnad används som underlag vid den avslutande potentialanalysen. Om det inte går att få fram tidsuppskattningar och kostnader kan någon av deltagarna få som hemläxa att ta fram kompletterande uppgifter, t.ex. att beräkna tid för olika moment i processen.

Seminarier avslutas med en sammanfattning av resultatet och utdelning av eventuell hemläxa som behövs inför potentialanalysen. ■



## 6. Potentialanalys

I potentialanalysen beskrivs skillnaden mellan nuläget och nyläget i termer av kostnader och nyttor. Syftet med analysen är att beräkna vilken besparingspotential nyläget innebär. I analysen är det viktigt att inkludera både medborgarperspektivet (utifrån och in) och det myndighetsinterna rationaliseringsperspektivet (inifrån och ut).

Mallar för potentialanalys och potentialuppskattning samt exempel finns på Vervas webbplats [verva.se/potential](http://verva.se/potential).

### Sammanfatta resultatet från nuläge och nyläge

Gör en snabb summering av vad som gjorts under arbetet med att beskriva nu- och nyläget:

- Vilket sammanhang har arbetet? Vad är syftet?
- Vilka deltog i arbetet med nu- och nyläget?
- Vilka resultat togs fram?

Beskriv vad som ska göras i potentialanalysen, dvs. gör en uppskattning av skillnaden i kostnader och nyttor mellan nu- och nyläget.

### Beräkna myndighetsnytta

Beräkning av myndighetsnytta görs utifrån den generella ärendehanteringsmodellen som beskrivs i bilaga 5.

För varje moment i ärendeprocessen beskrivs nyttor och kostnader så detaljerat som möjligt och helst kvantifierade och värderade. Om det inte går att kvantifiera respektive nyttor och kostnader görs endast en skriftlig beskrivning.

**Tabell 1 Exempel på nyttor**

Frekvens	Kundnytta = medborgarnytta	Intern effektiviseringspotential = myndighetsnytta
Totalt per år	Andel fel	Arbets tid per moment
Andel enkla fall per år	Missnöjda kunder	Kalendertid per moment
Andel fel per år	Kundrisk (nya beteenden)	Kvalitetskostnader vid fel

**Tabell 2 Exempel på kostnadsfaktorer**

Organisations- och individutveckling	Teknik (utveckling av stödsystem)	Driftskostnader
Uppskattad kostnad	Uppskattad tid, utrullningsetapper	Uppskattad kostnad (minskning eller ökning)
Uppskattad tid	Uppskattad projektkostnad	
Uppskattade besparingar	Riskprofil (låg, hög, medel)	

Kartlägg och beskriv de förutsättningar och beroenden som är kopplade till nyläget, t.ex. att vissa tekniska system måste finnas, att lagar måste ändras, att ett ändrat arbetssätt måste införas eller att andra behörighetsregler införas.

Fyll i nyttor och kostnader för nuläget och nyläget för varje moment i ärendeprocessen. Använd mallen för potentialanalys, som finns på Vervas webbplats, för att beräkna myndighetsnytta. Fyll i nyttor och värden som inte går att kvantifiera under kommentarer. Summera vinsterna och kostnaderna per ärendement och totalt för processen. M1–M7 motsvarar de olika momenten i den generella ärendehanteringsmodellen som beskrivs i bilaga 5.

	Nyttor och kostnader	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
<b>Organisations- och individ-utveckling</b>								
<b>Teknik</b>								
<b>Lagar och regler</b>								
<b>Riskreduceringar</b>								
<b>Beroenden</b>								
<b>Finansiering</b>								

## Beräkningsprinciper

### Personalkostnader

Den nytta myndigheterna har av att införa en automatiserad ärendehantering är framför allt att de kan verkställa uppdraget från regering och riksdag på ett mer kostnadseffektivt sätt. Myndighetsnyttan motsvaras alltså av den minskningen av förvaltningskostnaderna som automatiseringen för med sig. Eftersom förvaltningskostnaderna till övervägande delen avser personal är bedömningen av åtgången av arbetstid i nuläget respektive nyläget central för uppskattningen av effektiviseringspotentialen.

Timkostnader bör räknas ut med ledning av rådande löner för den personal som deltar i handläggningen. Men för enkelhets skull kan en schablonmässig timkostnad på 350 kronor användas (motsvarar en månadslön på runt 25 000 kronor). Beloppet avser produktiv tid, dvs. den tid som faktiskt går åt vid handläggningen av en viss typ av ärende.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Den produktiva tiden uppgår till 1 200–1 400 timmar per helårsarbetskraft beroende på verksamhetens art, vilket motsvarar mellan 60 och 70 procent av normalarbetstiden (2 000 timmar). Från normalarbetstiden dras av semestertid och annan frånvarotid samt tid som går åt för verksamhetsplanering, utbildning och liknande.

### Andra slag av driftkostnader

Vid sidan av arbetskraftskostnader kan man behöva ta hänsyn till andra slag av kostnader direkt förknippade med ärendehantering, t.ex. kostnader för lokaler, telefon, porto och förbrukningsmaterial. Verksamhetsgemensamma kostnader, som verksamhetsledning, personaladministration, telefonväxel och vaktmästeri, tas med i den mån de påverkar nyläget. Om de verksamhetsgemensamma kostnaderna är lika i nuläget och nyläget har de ingen betydelse för potentialuppskattningen.

### Svårvärderade effekter

Nyläget kan även vara förenat med andra fördelar för myndigheten. Införandet av en automatiserad ärendehantering kan exempelvis påverka arbetsmiljön till det bättre, vilket kan få positiva myndighetsekonomiska konsekvenser (ökad produktivitet) om personalen av den anledningen arbetar bättre. Vad ökad arbetsglädje kan betyda i myndighetsekonomiska termer är dock svårt att uppskatta. Vidare kan en automatiserad ärendehantering ha ett strategiskt värde för myndigheten genom att på sikt möjliggöra eller underlätta utvecklingen av nya tjänster. Den typen av effekter är också svåra att värdera i pengar.

### Investeringar

Vanligen förutsätter införandet av en automatiserad ärendehantering investeringar i it. Det är emellertid inte säkert att alla it-investeringar ska betraktas som särkostnader, dvs. kostnader som är direkt förknippade med genomförandet av nyläget. En it-plattform bör inte belasta ett enskilt förändringsprojekt, oavsett om den kan göras nyttig i flera processer eller om den ska anskaffas i vilket fall som helst (som ett led i myndighetens allmänna strategi). Det handlar ju då om en infrastruktur, dvs. en tillgång som är en förutsättning för verksamheten som helhet. Det kan också hända att en ny it-plattform som är avsedd att möjliggöra automatisering av en viss ärendehanteringsprocess på sikt kan möjliggöra utveckling av nya tjänster.



## Beräkna medborgarnytta

Gå igenom ärendeprocessen moment för moment och beskriv vilka konsekvenser som nyläget medför för medborgaren. Försök att uppskatta nyttor och kostnader där det finns ett tillräckligt underlag för detta. Använd mallen för potentialanalys för att beräkna medborgarnytta.

	Nyttoeffekt	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
<b>Nuläge</b>								
<b>Nyläge</b>								

### Olika slags nyttoeffekter

För medborgarna kan en automatiserad ärendehantering vara till nytta av olika skäl, t.ex. genom:

- snabbare beslut
- ökad tillgänglighet
- ökad tillgång till information om de tjänster som erbjuds och vilka regler som gäller
- ökade möjligheter att få insyn i och följa ärendens handläggning
- ökade möjligheter att påverka handläggningen

En automatiserad ärendehantering kan också leda till nyttoförluster för medborgarna, t.ex. om detta komplicerar tillvaron för medborgare som har svårt för it-tekniken eller saknar tillgång till den.

### Tidsvinster

En viktig källa till ökad medborgarnytta är tidsvinster. Dessa kan i princip vara av två slag:

- minskning av den tid det tar att inhämta och tillgodogöra sig information, skaffa nödvändig dokumentation och fylla i blanketter etc. (aktiv tid)
- minskning av den tid det tar att få ett beslut (väntetid)

Den aktiva tiden har alltid ett värde för medborgarna, och kan i princip värderas i pengar. Minskad väntetid kan ibland vara förenad med en ren ekonomisk vinst för dem som berörs, t.ex. för en läkare som väntar på sin legitimation eller för en yrkeschaufför som väntar på sitt förarintyg. Annars innebär väntan i sig ingen kostnad för medborgarna om man räknar uteblivna möjligheter att uträtta något värdeskapande. Däremot kan väntetiden vara förenad med oro eller irritation, vilket naturligtvis är negativt för medborgarnas välbefinnande.

Det är knappast aktuellt att i samband med potentialanalyserna försöka mäta hur medborgarna värderar den aktiva tid som frigörs på grund av att ärendehantering hos myndigheterna automatiseras. Om man vill kan man använda 50 kronor per timme som uppskattning (avser fritid). Schablonen baseras på restidvärden som används i samhällsekonomiska kalkyler av investeringar i vägar och järnvägar.

### Genomför känslighetsanalys

Gör en känslighetsanalys genom att ta upp olika faktorer som kan påverka beräkningarna. Exempel på faktorer är den framtida utvecklingen av ärendevolymen och i vilken utsträckning potentialen för effektivisering kan förverkligas.

Summera vinster och kostnader och ställ samman hela potentialanalysen enligt mallen för potentialuppskattning (bilaga 4). ■



## 7. Bilagor

A close-up photograph of several green plant leaves, likely from a grass or similar species. The leaves are vibrant green and show clear parallel veins. They are arranged in a way that creates a sense of depth and texture, with some leaves in sharp focus and others blurred in the background. The lighting is bright, highlighting the natural sheen of the leaf surfaces.

# Bilaga 1

## Checklista 1: Arbetsgången för nuläget

1. Beskriv kort och översiktligt metoden. Presentera bakgrunden till process analyser. Gå igenom seminarieupplägget och förklara grundbegreppen aktörer, aktiviteter och objekt. **Tidsåtgång: ca 30 min**
2. Kartlägg deltagarnas förväntningar och farhågor inför processanalysen. Använd notis-lappar, sätt upp lapparna på väggen och gå igenom tillsammans. **Tidsåtgång: ca 15 min**
3. Avgränsa processen genom att komma överens om start- och slutpunkt för processen. Kom överens om ett lämpligt namn som beskriver innehållet i processen. **Tidsåtgång: ca 15 min**
4. Ta fram ett aktivitetsdiagram för nuläget genom att identifiera aktörer och aktiviteter i processen. Rita upp diagrammet grafiskt med hjälp av simbanor. Identifiera vilka verksamhetsobjekt som används i de olika aktiviteterna och notera dessa separat. **Tidsåtgång: ca 2 timmar**
5. Beskriv de identifierade verksamhetsobjekten och ange för varje objekt vilken information som objektet innehåller och vilken aktör som använder objektet. Gå igenom aktivitetsdiagrammet och notera vilka lagar och regler som styr aktiviteterna och de olika aktörers agerande. Notera alla lagar, regler, rikt linjer, praxis, arbetsinstruktioner och checklistor som används för att styra processen. **Tidsåtgång: ca 30 min**
6. Uppskatta antalsuppgifter, tidsåtgång och kostnader för varje aktivitet i processen. Belys vad som gäller för det enklaste och för det mest komplexa ärendet. Uppskatta andelen enkla och komplexa ärenden i processen. **Tidsåtgång: ca 30 min**
7. Kartlägg vad som fungerar bra och vilka problem som finns i processen. Notera alla förbättringsförslag som framkommer inför nylägesanalysen. **Tidsåtgång: ca 30 min**
8. Sammanfatta resultatet och avsluta seminariet med att återkoppla till förväntningar och farhågor. **Tidsåtgång: ca 15 min**

# Bilaga 2

## Checklista 2: Arbetsgången för nyläget

1. Förklara metoden och gå igenom resultatet från nulägesanalysen. Gå igenom och stäm av avgränsningen av processen (start- och slutpunkt) från nuläget.  
**Tidsåtgång: ca 15 min**
2. Beskriv en vision över den framtida processen, nyläget. Ta fram visionen genom att ställa frågor: Varför finns processen? Vad vill vi uppnå? Vad ska vi ha för ledstjärna för processen? Vilka är medborgarnas behov? Notera alla förslag och dela upp visionen i en intern och en extern del. Kom överens om den viktigaste ledstjärnan. **Tidsåtgång: ca 60 min**
3. Ta fram ett aktivitetsdiagram för nyläget genom att identifiera aktörer och aktiviteter i processen. Rita upp diagrammet grafiskt med hjälp av simbanor. Identifiera vilka verksamhetsobjekt som används i de olika aktiviteterna och notera dessa separat. Poängtera att nyläget ska representera visionen om det mest effektiva ärendeflödet. **Tidsåtgång: ca 2 timmar**
4. Beskriv de identifierade verksamhetsobjekten och ange för varje objekt vilken information som objektet innehåller och vilken aktör som använder objektet. Dokumentera och diskutera skillnader mellan nu- och nyläget.  
**Tidsåtgång: ca 15 min**
5. Kartlägg vilka förutsättningar som krävs för att nyläget ska kunna realiseras. Gå igenom lagar och styrdokument för processen och notera vilka som skulle behöva ändras eller är ett hinder för genomförandet av nyläget. Lista ner vad nyläget skulle innebära för aktörer och arbetsätt. Dokumentera vilka förändringar i tekniken som bör eller måste införas. Beskriv beroenden till andra system och andra myndigheter. **Tidsåtgång: ca 45 min**
6. Uppskatta antalsuppgifter, tidsåtgång, kostnader och problem för varje aktivitet i processen. Belys vad som gäller för det enklaste och för det mest komplexa ärendet. Uppskatta andelen enkla och komplexa ärenden i processen.  
**Tidsåtgång: ca 30 min**
7. Sammanfatta resultatet och påminn om eventuella kompletteringar som måste tas fram inför potentialanalysen. **Tidsåtgång: ca 15 min**

## Bilaga 3

### Checklista 3: Arbetsgången för potentialanalysen

1. Beskriv den generella ärendehanteringsmodellen som potentialanalysen utgår ifrån. Sammanfatta resultatet från nu- och nylägesanalyserna och beskriv kort potentialanalysen. **Tidsåtgång: ca 15 min**
2. Beskriv nyttor och kostnader för varje moment i ärendeprocessen genom att uppskatta tid och kostnader. Gör en skriftlig beskrivning om kvantifiering av faktorerna inte är möjlig. **Tidsåtgång: ca 15 min**
3. Kartlägg förutsättningar och beroenden som är kopplade till nyläget. Fyll i nyttor och kostnader i kalkylmallen i nuläget och nyläget för varje moment i ärendeprocessen. Notera även nyttor och värden som inte går att kvantifiera. Summera vinsterna och kostnaderna per ärendemoment och totalt för processen. **Tidsåtgång: ca 90 min**
4. Gå igenom ärendeprocessen moment för moment och beskriv vilka konsekvenser som nyläget medför för medborgaren. Försök att beräkna och uppskatta vinster och kostnader där det är möjligt. **Tidsåtgång: ca 30 min**
5. Gör en känslighetsanalys genom att ta upp olika faktorer som kan påverka beräkningarna. Exempel på faktorer är den framtida utvecklingen av ärendevolymen och i vilken utsträckning potentialen för effektivisering kan förverkligas. **Tidsåtgång: ca 15 min**
6. Summera vinster och kostnader och sammanställ potentialanalysen enligt mallen Potentialuppskattning. **Tidsåtgång: ca 15 min**
7. Sammanfatta resultatet och påminn om eventuella kompletteringar som behöver tas fram. **Tidsåtgång: ca 15 min**

# Bilaga 4

## Exempel för potentialuppskattning

Nedladdningsbara mallar finns på [verva.se/potential](http://verva.se/potential)

Översiktlig beskrivning av förändringen	
<b>Ärende:</b>	_____
	_____
	_____
<b>Beskrivning av förändringen</b>	_____
Nuläge:	_____
	_____
Nyläge:	_____
	_____

Samlad bedömning		
Myndighetsekonomiska effekter <sup>a</sup>		
	Årlig kostnadsminskning	Engångskostnader Investering      Omställning
Den egna myndigheten:	_____	_____
Andra myndigheter:	_____	_____
Hela förvaltningen:	_____	_____
	_____	_____
<sup>a</sup> Enligt specifikation nedan		
<b>Effekter för medborgarna</b>		
Fördelar för direkt berörda:	_____	
	_____	
Fördelar för samtliga medborgare:	_____	
	_____	
<b>Osäkerhet:</b>	_____	
	_____	
	_____	

### Nödvändiga förutsättningar, beroenden och hinder

Lagar och regler: \_\_\_\_\_  
 Organisation: \_\_\_\_\_  
 Personal: \_\_\_\_\_  
 Teknik: \_\_\_\_\_  
 Finansiering: \_\_\_\_\_  
 Annat: \_\_\_\_\_

### Myndighetsekonomisk bedömning

#### Myndighetsnytta (förändrade driftkostnader)

Arbetskraftskostnader: \_\_\_\_\_

Andra driftkostnader (it-drift): \_\_\_\_\_

**Driftkostnader, totalt:** \_\_\_\_\_

Förutsättningar för beräkningarna: \_\_\_\_\_

#### Icke-kvantifierad myndighetsnytta:

#### Genomförandekostnader

##### Investeringar

utveckling: \_\_\_\_\_

licenser: \_\_\_\_\_

projektledning: \_\_\_\_\_

hårdvara: \_\_\_\_\_

**Summa investeringar:** \_\_\_\_\_

Egen utveckling och utbildning: \_\_\_\_\_

Andra genomförandekostnader: \_\_\_\_\_

**Genomförandekostnader, totalt:** \_\_\_\_\_

#### Omställningskostnader

Omställning av personal: \_\_\_\_\_

Annan omställning: \_\_\_\_\_

Summa omställning: \_\_\_\_\_

### Konsekvenser för andra myndigheter

Kvantifierade effekter: \_\_\_\_\_

Icke-kvantifierade effekter: \_\_\_\_\_

### Medborgarnytta

**Kvantifierad:**

---

**Icke-kvantifierad**

---

Fördelar för direkt berörda: \_\_\_\_\_

Fördelar för samtliga medborgare: \_\_\_\_\_

**Osäkerhet:**

---

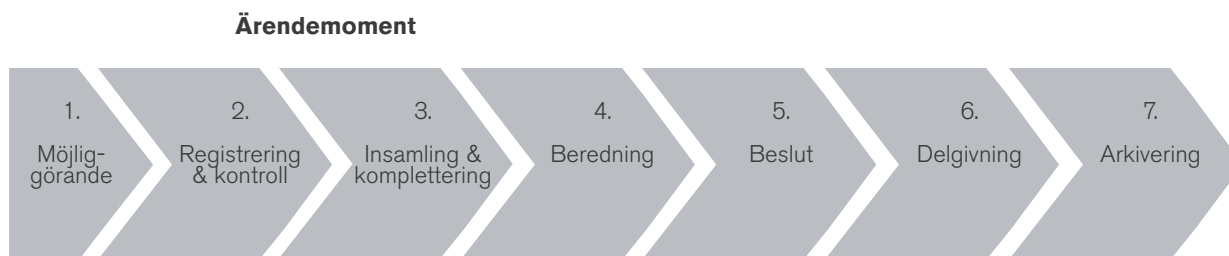
---

---

## Bilaga 5

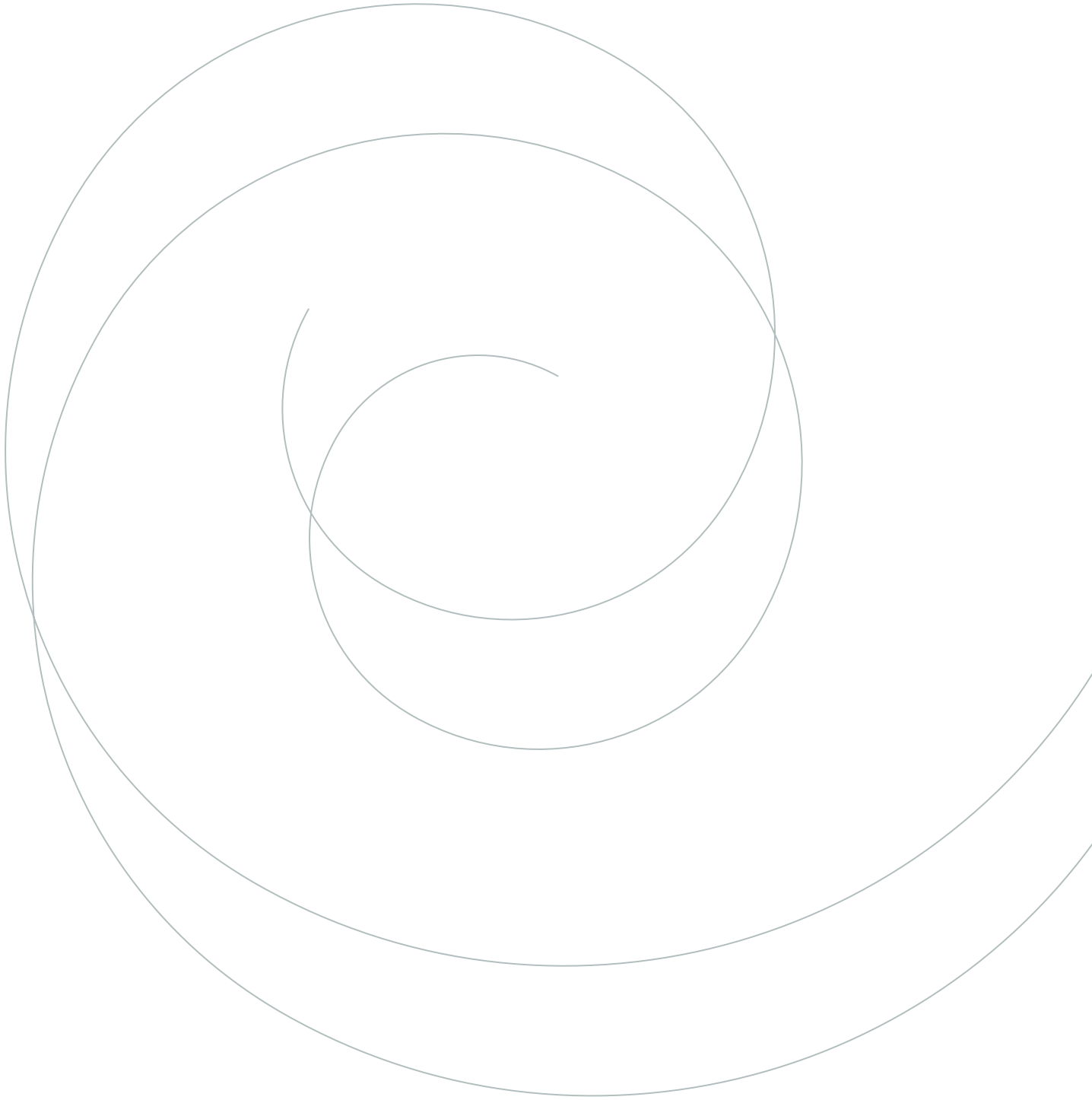
### Den generella ärendehanteringsmodellen

Potentialanalysen görs utifrån den generella ärendehanteringsmodell som Statskontoret tog fram hösten 2004<sup>3</sup>. Modellen fungerar som ett underlag och mall för myndigheternas analys av ärenden. Modellen består av sju olika ärendemoment som normalt finns i varje process.



- 1. Möjliggörande:** tillhandahållandet av t.ex. blanketter, formulär, filspecifikationer
- 2. Registrering och kontroll:** inskickning av uppgifter, diarieföring hos myndigheten, kontroll av inkomna uppgifter
- 3. Insamling och komplettering:** inhämtande av ytterligare uppgifter från den egna myndigheten eller från andra myndigheter
- 4. Beredning:** beräkning och bedömning av uppgifterna utifrån lagar, förordningar m.m.
- 5. Beslut:** prövning av ärendet och beslutet tas
- 6. Delgivning:** meddelande och information om beslutet
- 7. Arkivering:** arkivering och avslutande av ärendet hos myndigheten

<sup>3</sup>) Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering, Statskontoret 2004:30.



Form: Jupiter Reklam  
Foto: Kari Kohvakka  
Tryck: Danagårds Grafiska



**VERVA** | VERKET FÖR  
FÖRVALTNINGS-  
UTVECKLING

[www.verva.se](http://www.verva.se)

i samverkan med

**esv**

EKONOMISTYRNINGSVERKET