

Onödig efterfrågan

Näringslivsenhetens deltagande i ESV:s försökverksamhet
2015/2016

Innehållsförteckning

1.	Bakgrund.....	3
2.	Metod	3
3.	Resultat	4
4.	Slutsats.....	6
5.	Bilagor	7

1. Bakgrund

Näringslivsenheten vid Länsstyrelsen Västernorrland har under en längre period arbetat med strategiskt förbättringsarbetet för att utveckla verksamheten. Detta arbetet har uppmärksammats av Ekonomistyrningsverket, ESV, och när det annonserades att denna typ av försöksverksamhet skulle börja anmälde enhetschef Magnus Karlsson näringslivsenheten för att delta i denna studie som handlade om onödig efterfrågan.

Näringslivsenheten blev uttagen som en av sex myndigheter som skulle delta i detta arbete som syftade till att se om det skulle gå att hitta förbättringsmöjligheter i myndigheternas arbete kopplat till onödig efterfrågan. Som ansvariga för länsstyrelsens arbetet utsågs två handläggare varav en som arbetar med företagsstöd och en som arbetar med projektstöd.

Inriktningen mot just onödig efterfrågan kom av att både Skatteverket och Försäkringskassan hade studerats av forskare vid Karlstads Universitet under ledning av Johan Qvist. Utifrån att identifiera och eliminera onödig efterfrågan. I dessa studier såg ESV en möjlighet att applicera samma metodik på andra myndigheter för att finna förbättringspunkter i även deras arbete.

På länsstyrelsens näringslivsenhet handlägger vi bland annat företagsstöd. Det handlar om att länsstyrelsen kan vara en del av finansieringen när företag gör investeringar för att utveckla sin verksamhet. En del av processen för ärendehantering är utbetalning av stödet, vilket studien koncentreras på för att få en kvalitativt bra grund. Men också för att ta fram en grund att bygga vidare eventuella fortsatta undersökningar på. Fokus ligger på att förstå metoden och undersöka inom vilka andra områden vi skulle kunna använda den för att arbeta vidare med förbättringsarbetet internt inom hela Länsstyrelsen Västernorrland.

Hantering av utbetalningsärenden sker idag av sex handläggare som alla hanterar och bemöter frågor och funderingar från kunder/företagare. Hittills i år har drygt 300 ansökningar om utbetalning av företagsstöd hanterats. Ärenden inkommer på pappersblankett som sedan fördelas ut på handläggare av enhetschef. Handläggning sker i Tillväxtverkets ärendehanteringssystem NYPS som inte har någon elektronisk ärendehantering mot kund. All kontakt sker via post, fysiska möten, telefon eller e-post som sedan registreras in i NYPS.

2. Metod

Det första var att identifiera när en händelse ska klassas som ett misslyckande eller inte. Projektens definition av onödig efterfrågan har under arbetets gång varit ”Med onödig efterfrågan avses den andel av interaktionerna som kan sägas vara värdeåterhämtande”.

Som fokusområde valdes aktstudie på ärendegruppen utbetalningar av företagsstöd. Framför allt för att upplevelsen bland handläggarna är att det uppkommer många kompletteringar av ärenden och för att få en överkomlig ärendemängd som kunde hanteras under denna studie. Även med avgränsning till utbetalningar kommer processen från beslutandet av stödet (som sker tidigare i ärendets gång) att indirekt beröras (se bilaga 2). Eftersom eventuella tveksamheter utifrån det beslutet kan bli en felorsak.

Metoden som användes i undersökningen är en så kallad aktstudie-metod. Den metoden baseras på att gå igenom akter för en specifik ärengrupp och tittar om misslyckanden hittas och sedan klassas in dessa under en specifik orsakskod (se bilaga 1).

Dom två ansvariga för studien valde ut ärenden slumpvis, vilket var den största ärendemängden som undersöktes. Resterande ärenden som studerades valdes ut av de personer som handlägger ärendetypen. Dessa personer valde ärenden som dom handlagt och visste att onödiga efterfrågan förekom i. Detta komplement till det slumpvisa urvalet gjordes för att få en ökad mängd onödiga efterfrågan att studera.

Kriterierna för ärendena som valdes ut vara att de var beslutade under 2015, att dom inte hade kontrollerats av en extern kontrollant och att det inte handlade om innovationsärenden. Detta för att extern kontrollant gör beredningen av utbetalningsärendet och länsstyrelsen hantering av ärendet är mindre omfattande. Att innovationsärenden valdes bort förklaras med att dessa hanteras tillsammans med en extern samarbetspart vilket gör dessa svåra att jämföra med de andra ärendena som länsstyrelsen ansvarar för själva.

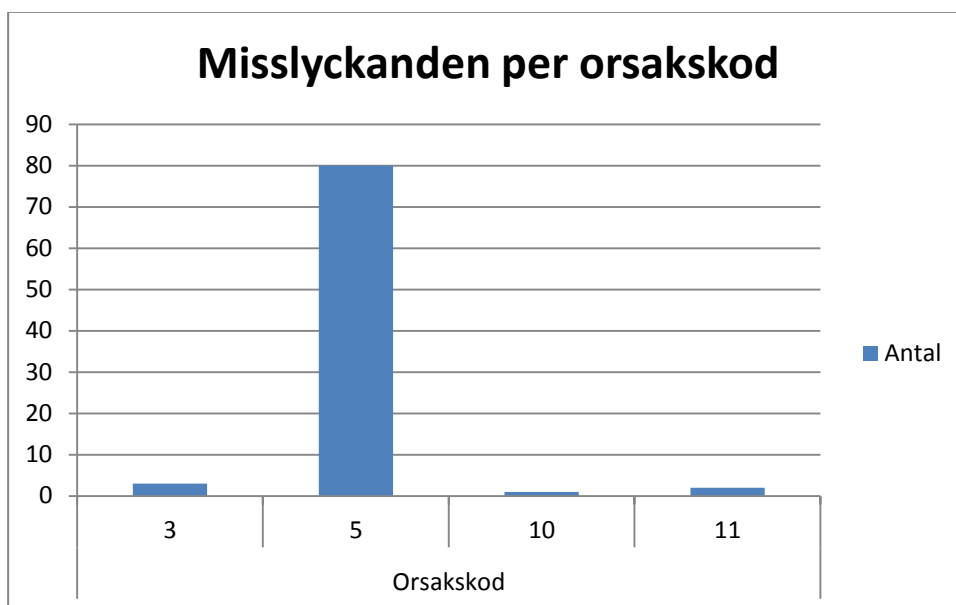
När all data var insamlade gjordes analyser i excel på i vilken omfattning olika typer av misslyckanden återfanns i dessa ärenden.

3. Resultat

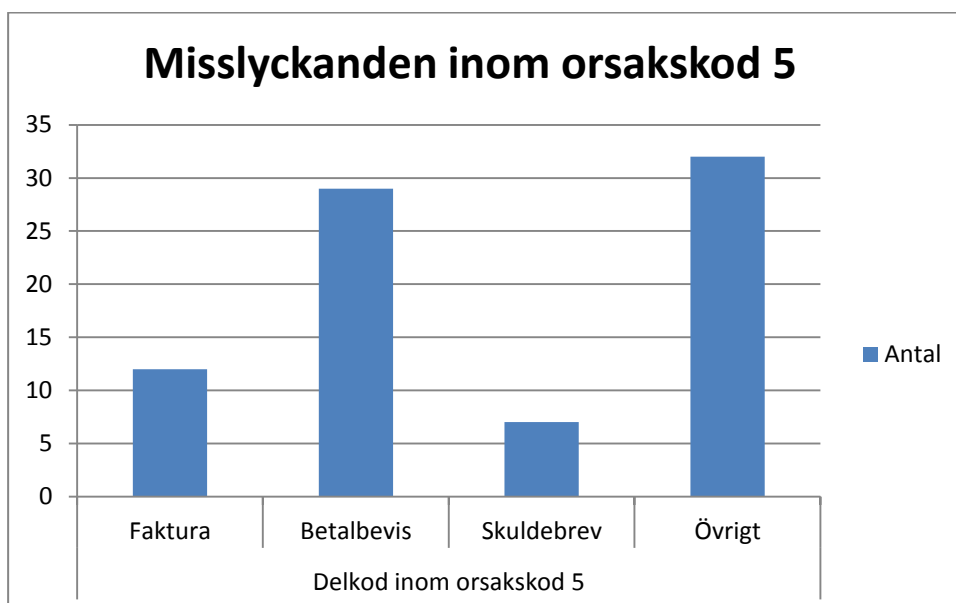
I studien hittades 43 ärenden med misslyckanden. Totala antalet misslyckanden var 86 stycken i dessa ärenden och det varierade med mellan 1-6 misslyckande per ärende. Enligt beräkning innehöll 14 % av de studerade akterna minst ett misslyckande.

Vanligast var att ärendena innehöll ett misslyckande, vilket gällde för 22 st av ärendena. För övriga ärenden gällde:

- två misslyckanden hittades i tolv stycken ärenden
- tre misslyckanden hittades i tre ärenden
- fem misslyckanden i fem ärenden
- sex misslyckanden i ett ärende



Figur 1 Antalet identifierade misslyckanden i studien fördelat per orsakskod (se bilaga 1 för definitioner av orsakskoder).



Figur 2. Fördelningen av misslyckanden inom orsakskod 5 (se bilaga 1 för definitioner av delkoder).

En bedömning har även gjorts på vilken den felande parten är där misslyckandet uppkommer. Där framkom följande:

- i 78 fall bedöms kunden vara den felande parten
- i två fall handläggaren
- i fem fall uppstår misslyckandet i interaktionen mellan handläggare och kund
- i ett fall uppstår misslyckandet i interaktionen mellan en kund och tredje part

Majoriteten av misslyckanden inom orsakskod fem klassades in under delkod "övrigt". Där samlades allt som inte hörde till dom tre andra grupperna. Inom "övrigt" utmärker sig att kunden har svårt att veta hur kostnadsposten "egen arbetstid" ska redovisas till länsstyrelsen vid begäran om utbetalning av företagsstödet.

Som ett led i kvalitetsäkningen av datat har även två företagare vars ärenden innehållit misslyckanden intervjuats på telefon. Sammanfattningsvis upplever dessa inte att ansökningsförfarandet var krångligt. Och anger att handläggaren ofta fanns tillgänglig för frågor om några oklarheter uppstod i deras ärenden.

4. Slutsats

I studien framkommer att det finns onödig efterfrågan i den studerade ärendegruppen. Majoriteten av misslyckandena ligger inom kategorin detaljageranden och majoriteten av felen görs av kunderna/företagarna. Uppenbart är att vi kan förbättra oss i vår kommunikation mot kunderna i tidiga skeden men det kommer vara omöjligt att eliminera all denna onödiga efterfrågan. Detta för att den mänskliga faktorn gör att det alltid av olika skäl kommer uppstå denna typ av detaljfel. Något som studien visar är att redovisningen av "egen tid" är svår för många att förstå. Därför behöver handläggarna i ett tidigare skede i ärendet förklara tydligare hur detta ska ske.

Studiens resultat leder kanske inte i sig till några stora förbättringsåtgärder inom denna ärendegrupp, men metoden blir ett viktigt arbetsverktyg i näringslivetens kontinuerliga förbättringsarbete som ständigt pågår. Detta till stor del på grund av enhetens mål att alltid förbättra oss och hålla en god kundservice. Målsättningen är att metoden som arbetsverktyg ska implementeras i andra ärendegrupper som enheten arbetar med inom en snar framtid.

Erfarenheten är att denna typ av gemensamt förbättringsarbetet mellan olika myndigheter är en mycket bra samverkansform och utvecklingsplattform för vidare förbättringsarbeten inom statlig verksamhet. Detta för att det ger ett utbyte och möjlighet till nätverk mellan myndigheter med olika verksamheter men relativt likande problemställningar kopplade till handläggningstider, regelverk och kundservice.

5. Bilagor

Bilaga 1.

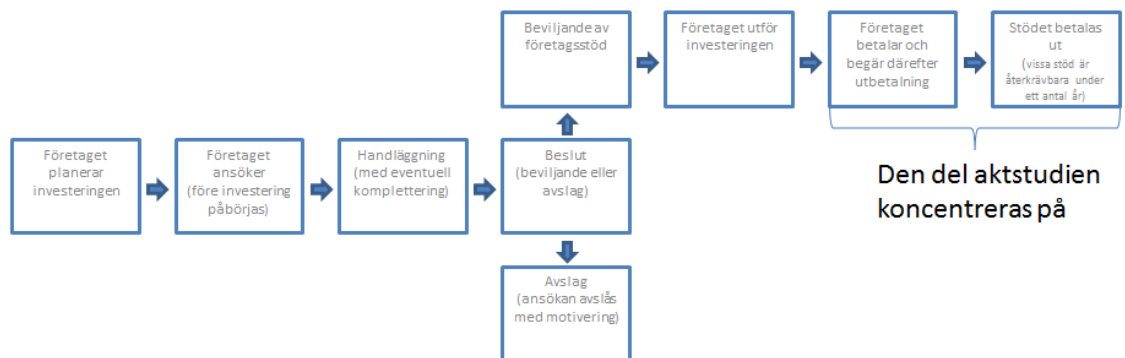
Tabell 1. Förklaring till orsakskoder för misslyckanden.

	Orsakskod	Allmän förklaring	Egna exempel
1	Förlorade dokument	Av materialet framgår att en orsak till problem är att någon aktör tappar bort ett dokument eller annan uppgift som behövs för att fullfölja ärendet. Det kan till exempel handla om att medborgaren har tappat bort ett inbetalningskort.	
2	Information om ärendet	Under den här orsakskoden samlas problem som orsakas av bristande transparens. Medborgare som ringer in undrar om deras handlingar har kommit fram eller varför inget besked har lämnats i ärendet. Sådana besked kan handla om beslut i sak eller när en utbetalning kan förväntas ske.	Vad händer? Förloppet i ärendet?
3	Information om regelverk	En annan orsak till problem är otydlighet när det gäller olika former av beskrivningar av de regler som gäller för sakområdet. Det kan handla om information på en webbplats, en text i en broschyr eller en beskrivning som har lämnats muntligt. Oavsett vilken felkälla det handlar om finns det ett behov av ett förtydligande eller av att kontrollera en extra gång.	T.ex. inte koll på stegen i företagsstödsärendet: söker -> beslut -> utför -> betalar -> begär utbetalning (eller skickat redovisningen till länsstyrelsen och inte externa kontrollanten). Påminnelse om slutredovisningstid
(4)	Information om systemet	Här handlar det om oklar information om vilka aktörer som är inblandade och i vilken ordning olika saker förväntas ske. Ett typiskt fall är oklarhet kring rollfördelningen mellan arbetsgivare, läkare och medborgare vid sjukskrivning. Om någon part är osäker på systemets design eller funktion, söker man eventuellt mer information.	Vem gör vad?

		Ibland sker rena hanteringsfel. En individ eller maskin som är inblandad gör helt enkelt fel på en relativt detaljerad nivå. I materialet finns exempel på maskiner som läser av fel, handläggare som skickar ut fel blanketter och medborgare som på olika sätt lämnar fel uppgifter. Sådana fel orsakar att förnyade kontakter i ärendet behövs.	Inte lämnat komplett ansökan för begäran om utbetalning
5	Detalj-agerande		
5.A	Faktura		Missat lägga med faktura
5.B	Betalbevis		Missat lägga med betalbevis
5.C	Skuldebrev		Missat lägga med skuldebrev
5.D	Annat		Annat administrationsrelaterat /t.ex. säkerheter)
		I materialet finns exempel på hur medborgare kopplas runt mellan olika delar av systemet. Man väljer helt enkelt fel ingång från början och tvingas därför pröva igen via en annan ingång. Felet orsakas av att man saknar överblick över systemet och därmed inte förstår vilken aktör som har ansvar för vad.	
(6)	System-agerande		
		Ibland vidtar myndigheterna en mer eller mindre akut åtgärd eller förändring. Det kan till exempel handla om ett utskick eller en förändring i en e-tjänst. Det är inte alltid det blir rätt när det handlar om obeprövade tillvägagångssätt och ibland leder det till problem och misslyckanden.	Om t.ex. något nytt system
(7)	Obeprövad förändring		
8	Otillgänglighet	En kontakt har ibland föregåtts av ett tidigare försök som har misslyckats på grund av olika former av otillgänglighet. Det kan handla om samtal som bryts och långa köer.	
9	Teknikstrul	Det handlar om faxar och datorer som krånglar och om olika former av inloggningsproblem med eller utan e-legitimation. Den valda interaktionsformen fungerar inte och en ny väg in	T.ex utbetalningen går inte iväg

		måste väljas.	
10	Bristande tillit eller tålamod	I vissa fall kan en ny kontakt orsakas av bristande tillit eller tålamod. Det finns exempel på att medborgare har hört av sig väldigt snart efter det att en handling har skickats in för att dubbelkolla att den säkert har tagits om hand. I andra fall har medborgaren fått besked om möjliga utbetalningsdagar men ringer ändå före det senaste datumets utgång och frågar var pengarna är.	T.ex. frågar när pengarna kommer? - detta syns inte i systemet eller akten....men om vi minns....
11	Tidigare handläggning	Om handläggaren i tidigare skede i ärendet missat något	Bristfällig kostnadssammanställning (vid beslut om stöd)

Bilaga 2



Figur 3. Delmomenten i handläggningen av företagsstöd.