

# Effektiviseringsinsatser i statsförvaltningen

Myndighetsutövning och tillsyn inom Statens Energimyndighet

## Innehåll

|          |                                                                                                |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Förord</b>                                                                                  | <b>9</b>  |
| 1.1      | Uppdrag om effektiviseringsinsatser i statsförvaltningen ..                                    | 9         |
| 1.2      | Tolkning/avgränsning av uppdraget .....                                                        | 9         |
| 1.2.1    | Regeringsuppdraget sammanfaller med redan initierat utvecklingsarbete .....                    | 9         |
| 1.2.2    | Myndigheten arbetar med ett systemperspektiv .....                                             | 9         |
| 1.2.3    | Rapporten redovisar främst planerade effektiviseringsåtgärder för en av huvudprocesserna ..... | 10        |
| 1.3      | Centrala begrepp i uppdraget.....                                                              | 10        |
| 1.4      | Genomförandet av uppdraget .....                                                               | 11        |
| 1.4.1    | Dialog och samarbete med ESV och andra myndigheter .....                                       | 11        |
| 1.4.2    | Deltagare/resurser .....                                                                       | 11        |
| <b>2</b> | <b>Grundprinciper och angreppssätt</b>                                                         | <b>13</b> |
| 2.1      | Effektivt utvecklingsarbete kräver systemsyn .....                                             | 13        |
| 2.2      | Ett agilt angreppssätt skapar delaktighet och hållbara lösningar .....                         | 14        |
| 2.3      | Myndighetens verksamhetsutveckling utgår från den interna verksamhetsstrategin .....           | 14        |
| 2.4      | Flera olika motiv till att utveckla.....                                                       | 14        |
| <b>3</b> | <b>Bakgrund och nuläge</b>                                                                     | <b>16</b> |
| 3.1      | Flera samverkande utvecklingsarbeten utifrån en systemsyn .....                                | 16        |
| 3.1.1    | Tidigare processarbete fick inte tillräcklig genomslagskraft.....                              | 16        |
| 3.1.2    | Verksamhetsstrategin byggs in i myndighetens nya modell och metod för processarbete .....      | 16        |
| 3.1.3    | Visuella och dynamiska processer på intranätet skapar efterfrågan .....                        | 17        |
| 3.2      | Energimyndigheten satsar på digitalisering och automatisering .....                            | 17        |
| 3.2.1    | Egenutvecklade IT-stöd är rigida och dyra .....                                                | 17        |
| 3.2.2    | ECM-programmet skapar en digital helhet .....                                                  | 17        |

|       |                                                                                                            |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.3 | Digitalisering och automatisering förutsätter genomarbetade processer med hög grad av standardisering..... | 18 |
| 3.3   | Ny förvaltningsmodell: verksamhetsutveckling och IT-utveckling går hand i hand.....                        | 19 |
| 3.3.1 | Förvaltningsmodellen bygger på processtrukturen                                                            | 20 |
| 4     | Beskrivning av utvecklingsarbetet 2018                                                                     | 22 |
| 4.1   | Utvecklingsarbetet – en metod bestående av fyra faser ...                                                  | 22 |
| 4.2   | Planering och tydlig målbild la grunden.....                                                               | 23 |
| 4.3   | Tre helt nya processer synliggjordes .....                                                                 | 24 |
| 4.3.1 | Definiering processerna gav nya insikter .....                                                             | 24 |
| 4.3.2 | Kartläggning av nuläget visade på stora likheter .                                                         | 26 |
| 4.3.3 | Förankringsarbetet gav viktiga synpunkter .....                                                            | 27 |
| 4.4   | Myndighetens processer säkerställdes utifrån kundernas behov, krav och förväntningar.....                  | 27 |
| 4.5   | Myndigheten utvecklar sina processer för att uppnå flödeseffektivitet.....                                 | 29 |
| 4.6   | Övriga parallella utvecklingsarbeten .....                                                                 | 30 |
| 4.6.1 | Nya förvaltningsmodellen tar form .....                                                                    | 30 |
| 4.6.2 | Processorganisationen konkretiseras genom dialog .....                                                     | 30 |
| 5     | Resultat                                                                                                   | 35 |
| 5.1   | Processerna inom Myndighetsutövning och tillsyn.....                                                       | 35 |
| 5.1.1 | Praktiskt arbete med processutveckling skapar insikter och processmognad .....                             | 35 |
| 5.1.2 | Dialog med kunderna både bekräftar och ger nya insikter .....                                              | 35 |
| 5.1.3 | Värdeflödesanalysen visar förbättringspotential rörande kompletteringar .....                              | 36 |
| 5.1.4 | Förbättringsområden.....                                                                                   | 37 |
| 5.1.5 | Processerna innehåller hög andel generiska aktiviteter som möjliggör standardisering .....                 | 38 |
| 6     | Utvecklingsarbete och effekter 2019 och framåt                                                             | 39 |
| 6.1   | Framtida effekter genom processutveckling och standardisering.....                                         | 39 |
| 6.2   | Framtida effekter av myndighetens nya förvaltningsmodell.....                                              | 41 |

|     |                                                                                   |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.3 | Viktiga punkter som återstår inom processarbetet för<br>prioriterad process ..... | 42 |
| 7   | Slutsatser                                                                        | 44 |

# Sammanfattning

Statens energimyndighet har av regeringen fått i uppdrag att genomföra särskilda satsningar på effektiviseringar i verksamheten under 2018. De effektiviseringsinsatser som genomförs ska syfta till att förbättra resultaten i kärnverksamheten. Statens energimyndighet ska redovisa resultatet av uppdraget till Regeringskansliet (Miljö- och energidepartementet) senast den 20 dec 2018.

Av uppdraget framgår även att Ekonomistyrningsverket (ESV) ska stödja myndigheten i genomförandet av uppdraget. Statens energimyndighet ska även bidra med erfarenheter från uppdraget till ESV:s arbete med att ta fram ett metodstöd för effektiviseringar i staten.

Redan i november 2017 initierades ett utvecklingsarbete av tre huvudprocesser inom processområdet som hanterar myndighetsutövning och tillsyn. Eftersom regeringsuppdraget låg väl i linje med utvecklingsarbetets syfte och mål sammanförde dessa två till ett gemensamt uppdrag

De tre valda huvudprocesserna motsvarar majoriteten av myndighetens ärendeflöde vilket var ett av motiven till valet. Ett annat skäl var att den här delen av verksamheten redan hade kommit en bit i sitt utvecklingsarbete och hade processmognad, kompetens och intresse att ta sig an detta uppdrag. Tillsammans möjliggör detta ett organisatoriskt lärande där resultatet av utvecklingsarbetet kan komma hela myndigheten till godo.

Myndighetens utvecklingsarbete som helhet tar avstamp i myndighetens interna verksamhetsstrategi samt en systemsyn. Detta uppdraget har genomförts utifrån myndighetens modell och metod för processarbete med faserna "Synliggöra", "Säkra" " Utveckla" och "Styr".

Enligt myndighetens systemsyn behöver flera olika systemfaktorer adresseras för att få effekt då faktorerna är beroende av och påverkar varandra. Detta utvecklingsuppdrag är ingår i en större och bredare utvecklingssatsning som myndigheten redan påbörjade 2012. Utvecklingsarbetet med processerna inom myndighetsutövning och tillsyn syftar till att förbättra, i ett lite längre tidsperspektiv, alla systemfaktorerna.

Genom ett strukturerat och systematiskt arbete i enlighet med processmetodiken kunde det tidigt konstateras att de processer myndigheten tidigare definierat som processer ("Elcertifikat och ursprungsgarantier", "Hållbara bränslen" och "Energikartläggning i stora företag") var inte processer utan olika ämnesområden eller ärendetyper som flödar genom processerna. Ämnesområdena/ärendetyperna hade ett likartat sätt att hantera rapportering, ansökningar och anmälningar samt tillsyn.

Utifrån denna insikt definierades tre helt nya processer:

- Hantera rapportering/deklaration
- Hantera tillsyn
- Hantera ansökan/anmälan

Mellan 65 och 81 procent av processerna bestod av generiska aktiviteter som skulle kunna användas av flera processer och ibland av samtliga processer på myndigheten. Detta resultat är viktigt för att kunna standardisera och i framtiden automatisera. Dessa generiska aktiviteter blir byggstenar i den kommande konfigurationen av myndighetens nyligen upphandlade ärendehanteringssystem och handläggarsöd.

Under kravanalysen visade de sammanställda svaren från ca 45 intervjuer visade att i ca 30% av fallen hade myndigheten samma kravbild som kunderna. I drygt 40% av fallen var kravbilden delvis densamma och ca 25% av fallen var kravbilden olika. I de sistnämnda fallen var det både krav som kunderna inte höll med om samt nya och för myndigheten hittills okända krav.

Utifrån intervjuvaren konstaterades att processen fungerar relativt väl men att den behöver förbättras. De interna referensgrupperna har också bidragit med många förbättringsförslag utifrån ett handläggarperspektiv. Värdeflödesanalysen visade att sekvenserna för att hantera kompletteringar samt förläggande och vite är att betrakta som slöserier. Analysen visade även att processen består av en hög andel väntetid mellan processens aktiviteter. Följande typer av slöserier identifierades:

- väntan
- lager/buffertar
- rörelse
- transporter
- omarbete

Utifrån parametrarna kostnad/insats och effekt prioriterades följande förbättringsområden i ett första steg:

- Rapportering i tid
- Enkelt för kunden att rapportera i e-tjänsten
- Stöd för kunden att vidta åtgärder efter rapportering
- Behov av funktioner i systemstödet för att hantera ärendestatus
- Säker och effektiv dokumenthantering i systemstödet
- Lottning av ärende

Genom förbättringsåtgärder inom dessa områden har myndigheten ambitionen att minska genloppstiden med 50%. Åtgärderna förväntas tillgodose både medarbetarnas och de externa kundernas/mottagarnas krav och förväntningar i en högre utsträckning och därmed öka flödeseffektiviteten.

Ännu återstår en del viktiga moment i utvecklingsarbetet kring processen ”Hantera rapportering/deklaration” samt med myndighetens framtida förvaltningsmodell och processorganisation. Den vidare utvecklingen under 2019 och framåt kommer till mycket stor del kopplas till införandet av det nya ärendehanteringssystemet. Myndighetens strävan är att befästa arbetssätt och gå igenom våra samtliga processer.

De generiska aktiviteterna har ett antal positiva effekter:

- Gemensamma arbetssätt kan tillämpas, åtminstone i stora delar av processerna. Det i sin tur leder till större kompetensmässig redundans – fler personer kan utföra arbetsuppgifter i olika processer. De gemensamma arbetssätten ger också en högre rättssäkerhet då kvaliteten i olika moment säkras utifrån fler perspektiv än en enskild process.
- Det blir färre IT-systemkomponenter att förvalta vilket leder till resurseffektivare förvaltning.
- Mätningar av delar av processer går att göra över flera processer och olika former av jämförelser kan göras. Detta är en förutsättning för effektivt förbättringsarbete i stor skala.

Arbetet leder också till att aktiviteterna i processen blir beskrivna som avskilda delar med en tydlig början och ett tydligt slut. Det öppnar för möjligheter:

- Det blir enkelt att förändra delar av en process, risken för oönskade bieffekter i IT-stödet blir mindre. Förbättringsarbetet blir då effektivare eftersom ändringar går fortare att göra och effekterna är mera förutsägbara.
- Kanske viktigast för framtiden är att det är ett steg mot automatisering av olika delar av processerna. Med logiska moment som är gemensamma för myndigheten går det både att identifiera vilka moment som lämpar sig väl för automatisering och vilka moment som ska automatiseras först utifrån ett myndighetsperspektiv.
- Enkelt att identifiera och återanvända delar av processer. Genom att ha ett bibliotek med färdiga logiska moduler som kan prövas mot en process behov förenklas både kartläggning och utveckling av processer och IT-stöd.

I sammanfattning syftar allt ovanstående till ett effektivare utnyttjande av resurserna, tid och pengar, myndigheten har till förfogande för att genomföra myndighetens nuvarande och kommande uppdrag.

Den framtida förvaltningsmodellen ger ett antal möjliga effekter:

- Att förvalta IT-systemen i den processkontext de används gör att problemformuleringarna hamnar på en högre nivå. Vilken effekt som ska uppnås i slutändan snarare än vilken knapptryckning som ger fel resultat. Det i sin tur gör att kunden, och hans upplevelse hamnar i centrum och myndigheten utvecklar mera flödeseffektiva processer.

- Att förvalta processerna i områden ("familjer") innebär att gemensamma prioriteringar över utvecklingsinsatser måste göras. Det leder till kraftsamling av resurser och att processer utvecklas i samma riktning. Slutresultatet blir en effektivare utveckling av myndighetens arbetssätt inte bara i den enskilda processen utan på myndighetsnivå.

# 1 Förord

## 1.1 Uppdrag om effektiviseringsinsatser i statsförvaltningen

Statens energimyndighet har av regeringen fått i uppdrag att genomföra särskilda satsningar på effektiviseringar i verksamheten under 2018. De effektiviseringsinsatser som genomförs ska syfta till att förbättra resultaten i kärnverksamheten. Statens energimyndighet ska redovisa resultatet av uppdraget till Regeringskansliet (Miljö- och energidepartementet) senast den 20 dec 2018.

Av uppdraget framgår även att Ekonomistyrningsverket (ESV) ska stödja myndigheten i genomförandet av uppdraget. Statens energimyndighet ska även bidra med erfarenheter från uppdraget till ESV:s arbete med att ta fram ett metodstöd för effektiviseringar i staten.

Statens energimyndighet och ESV ska gemensamt identifiera relevant arbetsprocess eller område för uppdraget.

## 1.2 Tolkning/avgränsning av uppdraget

### 1.2.1 *Regeringsuppdraget sammanfaller med redan initierat utvecklingsarbete*

Redan i november 2017 initierade myndigheten ett utvecklingsarbete av tre huvudprocesser inom processområdet som hanterar myndighetsutövning och tillsyn. När myndigheten fick regeringsuppdraget om effektivisering i statsförvaltningen hade utvecklingsarbetet precis startat. Eftersom regeringsuppdraget låg väl i linje med utvecklingsarbetets syfte och mål, sammanfördes dessa två till ett gemensamt uppdrag.

Följande motiv låg till grund för myndighetens val av de tre huvudprocesserna:

- Majoriteten av myndighetens ärenden rymdes inom dessa tre huvudprocesser.
- Ett antal av processernas aktiviteter antogs vara generiska och skulle gagna framtida utvecklingsarbeten av andra processer på myndigheten.
- Handläggarna inom dessa processer hade hög processmognad, kompetens och intresse av processutveckling.
- Utvecklingsarbetet initierades av chefer på enhets- och avdelningsnivå med högt engagemang i frågan.

### 1.2.2 *Myndigheten arbetar med ett systemperspektiv*

Myndighetens utvecklingsarbete bedrivs utifrån den interna verksamhetsstrategin (se rubrik 1.3 Centrala begrepp i uppdraget) samt ett systemperspektiv. I ett systemperspektiv kan de ingående faktorerna både kan vara hinder men även skapa möjligheter till en önskad

förändring/förbättring (se rubrik 3 Grundprinciper och angreppssätt). Myndigheten har därför valt ett brett angreppssätt med fler olika utvecklingsarbeten, inom en rad områden. Myndighetens utvecklingsarbeten har olika tidsperspektiv som sträcker sig längre än regeringsuppdragets slutdatum och adresserar flertalet av systemfaktorerna.

### **1.2.3      *Rapporten redovisar främst planerade effektiviseringsåtgärder för en av huvudprocesserna***

Myndighetens utvecklingsarbete inom processområdet myndighetsutövning och tillsyn kommer att pågå mer än ett år. Myndigheten avgränsar därför detta regeringsuppdrag till att redovisa förslag på åtgärder som syftar till att effektivisera en av processerna. Rapporten redovisar så långt arbetet har kommit när rapporten skrivs samt det arbete som återstår. Rapporten innehåller även ett kortare resonemang kring tänkta effekter och nyttor.

## **1.3            Centrala begrepp i uppdraget**

Med **verksamhetsstrategi** menas det förhållningssätt som alla myndighetens medarbetare förväntas ha i uppdrag som myndigheten får. För att möta de utmaningar myndigheten har för att nå visionen om ett hållbart energisystem måste alla inom myndigheten utveckla verksamheten tillsammans. Som ett led i detta har myndigheten en intern verksamhetsstrategi som innebär att:

- alla organiserar och genomför arbetet flödeseffektivt
- alla utgår från kundens perspektiv
- alla ständigt förbättrar verksamheten
- myndigheten har ett tydligt ledarskap och medarbetarskap i samspel.

Med **effektivitet** menas **flödeseffektivitet** genom att en verksamhet utförs med en så hög kvalitet, utifrån kundernas perspektiv, som möjligt till en så låg kostnad som möjlig.

Med **kunder** menas alla de som har förväntningar på myndigheten och de som har rätt att ställa krav på myndigheten. De kan vara både interna och externa. Myndighetens kunder delas in i olika grupper utifrån hur nära processen de finns:

- **Kunder/mottagare:** den/de som är mottagare (intern/extern) av processens leverans. Är de som direkt kan avgöra om det var en bra enskild leverans (rätt sak, rätt sätt, i rätt tid osv.) Kan även vara en annan delprocess som tar vid/använder en enskild leverans.
- **Övrig kravställare:** de som har rätt att ställa krav på processen i allmänhet. De är inte intresserade av enskilda leveranser. Kan vara både interna och externa kravställare. Krav återfinns ibland i olika skriftliga dokument.

- **Övrig intressent:** den som varken är mottagare eller har rätt att ställa krav. Det kan vara utifrån att de berörs mer indirekt eller har ett allmänt intresse i frågan.

Med **sakverksamhet** menas myndighetens huvudprocesser som är uppdelade i olika processområden. Processområdena speglar de olika huvuduppdrag som myndigheten har enligt instruktionen.

Med **förvaltningsmodell** menas den organisationsstruktur som myndigheten har för att förvalta, styra och utveckla processer och IT-system. Myndighetens förvaltningsmodell bygger på PM3 men är strukturerad utifrån processerna.

Med **standardisering** menas det arbetssätt som är gemensamt för flera processer och/eller för hela myndigheten. Arbetssätten beskrivs i form av aktiviteter i processer.

Med **legobitar** menas de aktiviteter som är gemensamma för flera processer och/eller hela myndigheten. Dessa aktiviteter kan återanvändas i många olika processer som byggstenar och blir då ett sätt att standardisera myndighetens arbetssätt.

## 1.4 Genomförandet av uppdraget

### 1.4.1 *Dialog och samarbete med ESV och andra myndigheter*

För att klargöra syftet och hitta ett lämpligt område för uppdraget, har myndigheten haft regelbunden dialog med ESV och andra myndigheter som arbetar med samma uppdrag.

Myndigheten har strävat efter att inkludera ESV i utvecklingsarbetet. Bland annat genom att bjuda in till att aktivt delta på myndighetens workshops och uppföljningsmöten med sakverksamheten. ESV har också fått tillgång till allt planerings- och arbetsmaterial. De har också varit med som observatörer på vissa av workshopparna.

Myndigheten har löpande haft avstämningar och dialogtillfällen med ESV kring uppdraget där tankegångar och utvecklingsarbetets progress har redovisats. Myndigheten har även deltagit vid ett flertal träffar som ESV anordnat för erfarenhetsutbyte med Energimarknadsinspektionen och Arbetsförmedlingen som också haft regeringsuppdrag kring effektiviseringsinsatser i statsförvaltningen. Myndigheten har på eget initiativ träffat Energimarknadsinspektionen för ett fördjupat erfarenhetsutbyte.

### 1.4.2 *Deltagare/resurser*

I processutvecklingsarbetet har fyra personer från sakverksamheten, två resurser från stödverksamhetens planerings- och utvecklingsenhet samt två

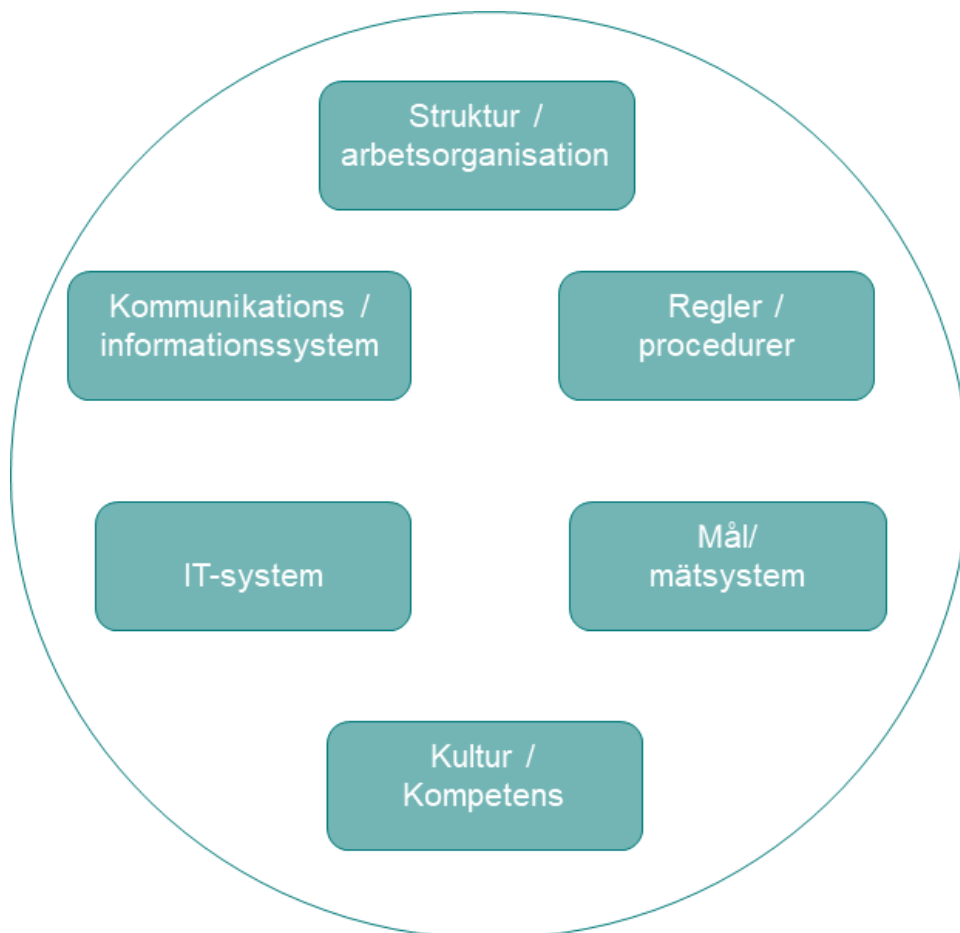
externa konsulter deltagit. Arbetet har löpande förankrats med tre olika referensgrupper från sakverksamheten.

## 2 Grundprinciper och angreppssätt

I detta kapitel beskrivs några av myndighetens generella grundprinciper och angreppssätt som använts i detta utvecklingsarbete samt motiven till valet av processer.

### 2.1 Effektivt utvecklingsarbete kräver systemsyn

Myndighetens sätt att utveckla och styra verksamheten bygger på en systemsyn. Den innehåller, utifrån Lars Stigendals modeller för effektiv styrning, följande systemfaktorer:



Figur 1: Systemfaktorer som ger helhetssyn

Alla systemfaktorer påverkar, var och en, och tillsammans myndighetens förmåga att utföra sina uppdrag. Ett problem eller behov av utveckling, kräver insatser inom fler systemfaktorer för att uppnå största möjliga nytta och effekt.

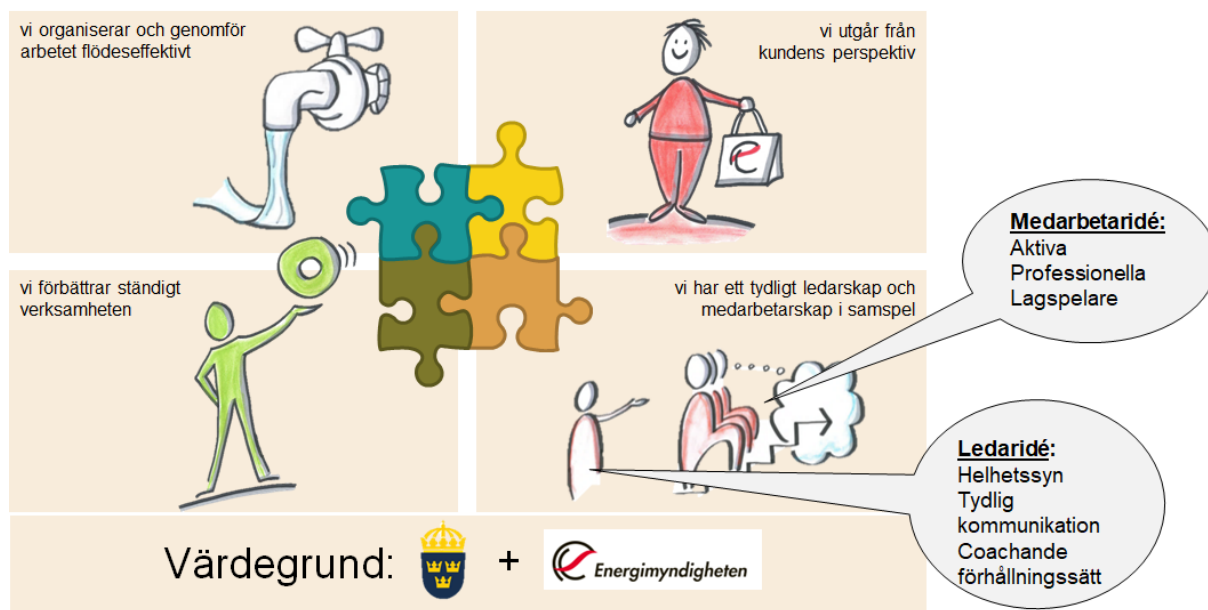
Myndigheten har därför valt att bedriva sitt utvecklingsarbete inom flera olika områden parallellt och med ett längre tidsperspektiv.

## 2.2 Ett agilt angreppssätt skapar delaktighet och hållbara lösningar

Myndighetens anser att det sällan är framgångsrikt eller särskilt effektivt att presentera en beslutad lösning på detaljnivå som är framtagen av ett fåtal medarbetare. Speciellt inte om det innebär stora och/eller komplexa förändringar. I detta utvecklingsarbete har ambitionen istället varit att besluta en ram att förhålla sig till. Innehållet och detaljerna tas fram genom en bred dialog och genom praktisk tillämpning av förslag på lösningar. Ett exempel är myndighetens nya förvaltningsmodell som i ett första steg fastställdes i form av ett inriktningsbeslut. Beslutet innehöll inga detaljer utan hade fokus på en övergripande struktur. Detaljer som roller, mandat och arbetssätt testas nu och utvärderas genom praktiskt arbete.

## 2.3 Myndighetens verksamhetsutveckling utgår från den interna verksamhetsstrategi

Myndighetens interna verksamhetsstrategi är det förhållningssätt som hjälper alla medarbetare att genomföra myndighetens uppdrag och nå sina mål. Den består av fyra delar som tillsammans bildar en helhet. De olika delarna är beroende av varandra och vilar både på statliga värdegrunden och myndighetens egna värdegrund.



Figur 2: Energimyndighetens verksamhetsstrategi

## 2.4 Flera olika motiv till att utveckla

Myndighetens förutsättningar kommer att förändras mer eller mindre kontinuerligt exempelvis genom nya uppdrag men förändringstakten kommer sannolikt att bli högre. Myndigheten måste ha arbetssätt och IT-stöd som möjliggör både snabbt agerande och stabilitet.

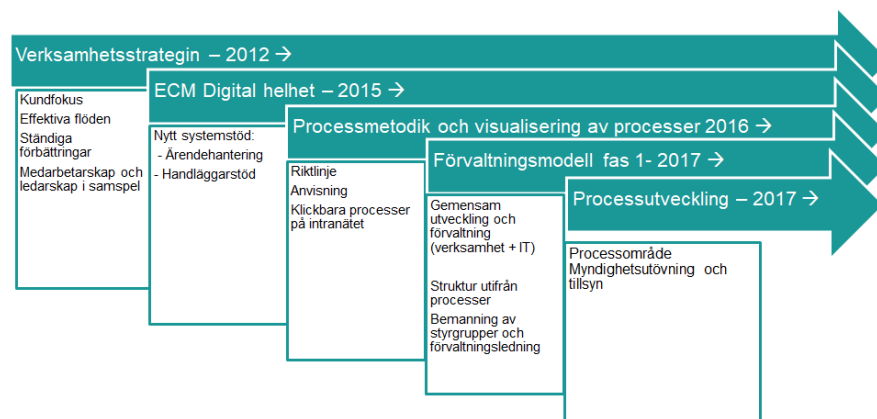
Ett annat motiv till att starta detta utvecklingsarbete är att få ett IT-system som stödjer alla myndighetens ärenden. Ett IT-system som är lätt att underhålla och ger möjlighet att utveckla processer enkelt.

En stark drivkraft är också att ärendehandläggningen måste bli enkelt och snabb. Processer och IT-system ska bara upplevas som ett stöd, aldrig som en belastning.

Motivet till att välja just välja processer inom processområdet "Myndighetsutövning och tillsyn" handlar om organisatoriskt lärande. Genom att genomlysa och utveckla en del av organisationen som kommit en bra bit på väg i sin verksamhetsutveckling och som har störst ärendeflöden, ökar sannolikheten att hela myndigheten kan dra nytta av resultaten.

## 3 Bakgrund och nuläge

I detta kapitel beskrivs bakgrunden, nuläget samt de förutsättningar som rådde vid starten av regeringsuppdraget. Mycket av det utvecklingsarbete som pågår och som är huvudfokus i denna rapport har föregåtts av flera andra utvecklingsarbeten. Dessa har banat väg för och möjliggjort utvecklingsarbetet inom processområdet ”Myndighetsutövning och tillsyn”.



Figur 3: Energimyndighetens utvecklingsarbete har pågått under flera år

### 3.1 Flera samverkande utvecklingsarbeten utifrån en systemsyn

#### 3.1.1 Tidigare processarbete fick inte tillräcklig genomslagskraft

Processmoganden och intresset för processer, på myndighetens som helhet, var för låg för att processarbetet skulle få tillräcklig genomslagskraft. Myndighetens tidigare processarbete bedrevs på olika sätt inom organisationen och hade fokus på att beskriva processerna i en kvalitetshandbok. Processerna var inte utformade eller tillgängliga för att ge medarbetarna tillräckligt stöd i sitt vardagliga arbete. Det fanns heller ingen utvecklad organisation som på ett aktivt sätt kunde förvalta och utveckla processerna.

#### 3.1.2 Verksamhetsstrategin byggs in i myndighetens nya modell och metod för processarbete

Verksamhetsstrategin var utgångspunkten när myndighetens gemensamma metod och modell för processarbete togs fram (se rubrik 4.1). Den metod och de verktyg som modellen innehåller är ett sätt att konkretisera verksamhetsstrategin i faktisk handling inom processutvecklingen. Myndigheten hämtade inspiration från Swedish institute for quality, SIQ, men anpassade modellen och metoden till den egna verksamheten. Metoden och modellen innehåller en hel del nya inslag jämfört med myndighetens tidigare processarbete:

**Kundkrav:** kundernas förväntningar och krav identifieras utifrån myndighetens perspektiv. Genom dialog med kunderna kan kravbilden verifieras och vid behov revideras.

**Översätta kundkrav till krav på processen;** de olika förväntningarna och kraven från kunderna balanseras och prioriteras. Processen anpassas för att kunna leva upp till kraven.

**Följa och mäta processen:** utifrån de prioriterade kraven tas olika mätetal/mått fram som indikerar om processen fungerar som det är tänkt. Måtten är tänkta som ett signalsystem. Ett analys- och förbättringsarbete initieras om mätetalen inte ligger på en tillräckligt bra nivå.

**Processorganisation:** fler och tydliga roller som tillsammans ser till att processen förvaltas och utvecklas fortlöpande utifrån ett gemensamt arbetssätt.

**Kommunicera och förankra:** medarbetare utanför arbetsgruppen blir involverade och har möjlighet att ge synpunkter och förbättringsförslag under arbetets gång bland annat genom s.k. vernissage.

### **3.1.3      *Visuella och dynamiska processer på intranätet skapar efterfrågan***

När myndigheten genom ett pilotarbete kunde visualisera en sina processer på intranätet ökade intresset för processer. Genom att göra processen dynamisk (klickbar) kunde verksamhetens behov av ett stöd i vardagen tillgodoses. Arbetssättet beskrevs på ett enkelt och överskådligt sätt i en processkarta. Alla aktuella stödjande och styrande dokument fanns lättillgängliga i processkartan. Genom att visa på *en* av nyttorna med processutveckling ville fler delar av verksamheten utveckla sina processer.

## **3.2            Energimyndigheten satsar på digitalisering och automatisering**

### **3.2.1      *Egenutvecklade IT-stöd är rigida och dyra***

En IT-miljö med egenutvecklade IT-system som utvecklats specifikt för enskilda styrmedel riskerar att låsa in arbetssätt. Det blir svårt och innebär stora kostnader att utveckla både för att möta kundkrav och för att effektivisera. Ett allt mer tydligt krav är att myndighetens IT-system i framtiden behöver kunna anpassa sig till nya förutsättningar snabbt och till en rimlig kostnad.

### **3.2.2      *ECM-programmet skapar en digital helhet***

2016 startade myndigheten det så kallade EMC-programmet som är en långsiktig satsning på myndighetens digitala ärendehantering.

ECM-programmet har i uppdrag att utveckla myndighetens systemstöd för ärendehantering internt och externt. Rent konkret innebär det att upphandla, konfigurera och införa *ett* ärendehanteringssystem som kommer att ersätta Nova (ett av nuvarande handläggarstöd) och ÄHL (nuvarande ärendehanteringssystem). Dessutom ingår arbete med att vidareutveckla myndighetens e-tjänster samt förbereda och införa ett e-arkiv. Målet är att få ett helt digitalt flöde från början till slut, från det att ett ärende skapas, bereds och beslutas tills dess att det arkiveras eller gallras.

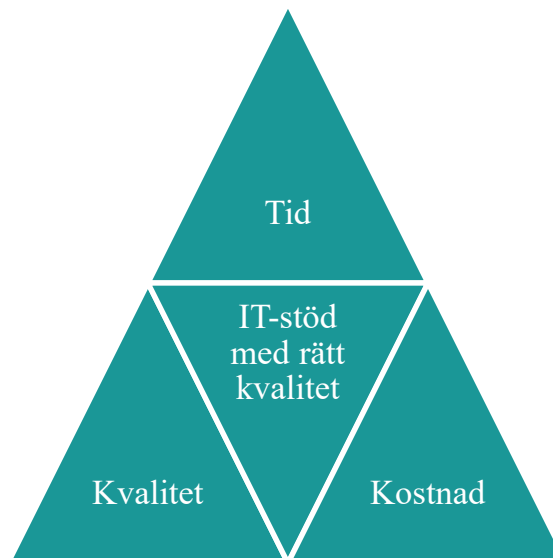
Programmet ska även säkerställa att det finns integrationer till andra system, till exempel ekonomisystem/affärssystem och att den information som lagras kan tillgängliggöras på ett säkert sätt internt och externt.

### **3.2.3      *Digitalisering och automatisering förutsätter genomarbetade processer med hög grad av standardisering***

För att kunna få en digital helhet och skapa *ett* ärendehanteringssystem måste myndighetens processer vara både tillräckligt genomarbetade och flödeseffektiva så att det blir ett reellt stöd i vardagen för medarbetarna och skapar nytta för kunderna. För att uppnå målet om förvaltningsbarhet och flexibilitet måste det finnas både en processtruktur och processer som har en hög grad av standardisering. Dessutom måste den information som hanteras i processen vara korrekt och av god kvalitet.

Processerna ska i så stor utsträckning som möjligt vara uppbyggda av generiska aktiviteter; legobitar. Det möjliggör standardisering och ett flexibelt systemstöd. Exempel på aktiviteter som kan vara generiska är; ta emot en ansökan, diarieföra en inkommen handling eller att lotta ett ärende på en enhet/avdelning.

Genom generiska aktiviteter kommer framtida verksamhetsutveckling inte behöva lägga tid på att utveckla dessa moment utan kan koncentrera oss på de delar av processen som är unika för respektive del av verksamheten. Det går snabbare att sätta samman ett första utkast på en process. Detta kan generera minskningar av tid och kostnader samt öka kvalitén på myndighetens IT-projekt.



Figur 4: Inspirerad av Astrakans projekttriangel.

### 3.3 Ny förvaltningsmodell: verksamhetsutveckling och IT-utveckling går hand i hand

Myndighetens tidigare förvaltningsmodell var byggd och strukturerad utifrån våra IT-system. Verksamhetsutvecklingen och utvecklingen av IT-systemen var många gånger helt separata spår. Det var inte ovanligt att detta gav upphov till suboptimering, onödig ökning av förvaltningskostnader och slöserier i form av onödiga moment i handläggningen. Exempelvis kunde en del av verksamheten identifiera ett förbättringsförslag och ge i uppdrag till IT-enheten att ändra/utveckla en viss funktion i ett gemensamt IT-stöd. För andra delar av verksamheten som också använde IT-stödet resulterade ändringen i krångligare och mer tidskrävande handläggning.

Under 2017 startade ett utvecklingsarbete för att ta fram en ny förvaltningsmodell. Utgångspunkten var att utgå från myndighetens nuvarande modell, PM3, och anpassa den till ett processororienterat arbetssätt inklusive en processorganisation.

Den nya förvaltningsmodell som provats under 2018 och kommer beslutas under 2019 har sitt ursprung i olika drivkrafter:

- 1 Den gamla modellen var ändamålsenlig för ren IT-systemförvaltning men uppmuntrade snarare speciallösningar och avgränsning mellan olika system.
- 2 Ett nytt ärendehanteringssystem med ambition att hantera en större del av myndighetens ärenden måste byggas utifrån generella lösningar som driver på utvecklingen mot gemensamma arbetsformer.
- 3 En ojämn processförvaltning över myndigheten.

- 4 Bristande förståelse mellan sakverksamheten och IT ledde till implementation utifrån detaljerad kravspecifikation snarare än utifrån behov.

Sammantaget är målsättning med arbetet att skapa en struktur som uppmuntrar till ensade arbetssätt, gemensamma lösningar och ständiga förbättringar. Verksamhet, processer och IT-stöd ska höra ihop på ett mera naturligt sätt än vad som historiskt varit fallet.

### **3.3.1 Förvaltningsmodellen bygger på processtrukturen**

Verksamheten tyckte det var svårt att få igenom behov av förändringar i sitt arbetssätt om det innebar förändringar i olika IT-system. Frågan behövde diskuteras och beslutas i fler olika styrgrupper. Det behövdes djup förståelse för hur olika IT-system hängde ihop för att veta vilka olika styrgrupper som behövde involveras.

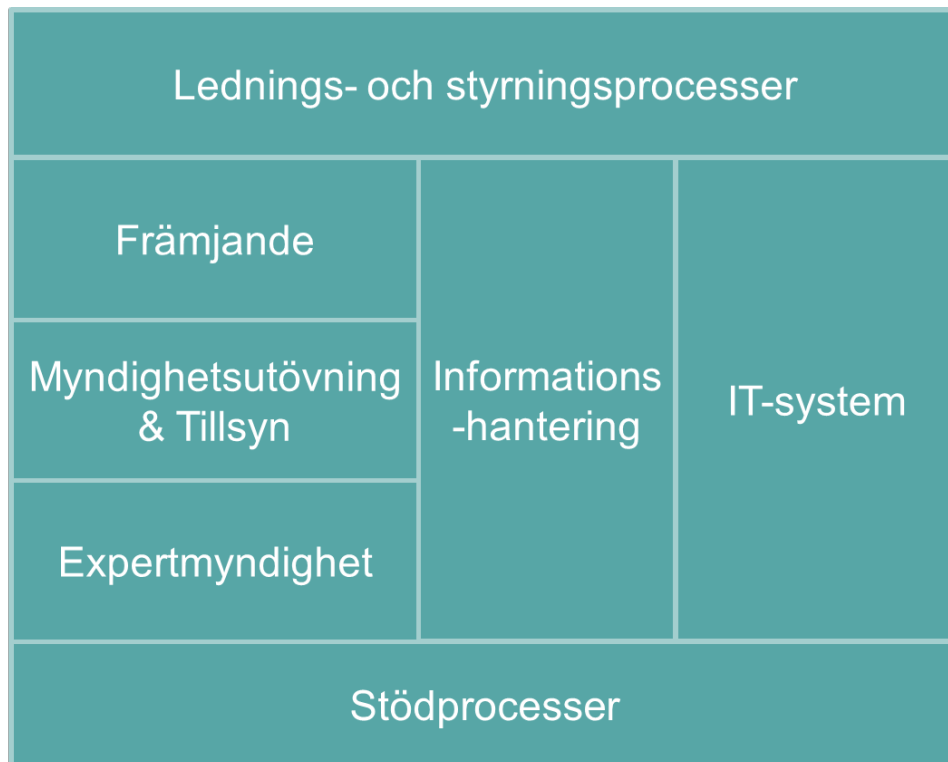
Det första utkastet på ny förvaltningsmodell som togs fram under 2017 var därför strukturerad utifrån den nya processtrukturen. Processerna delas in i olika processområden. Processerna inom varje område har ett liknade syfte kopplat till myndighetens uppdrag.

Myndighetens processer grupperas i följande processområden:

- Leda och styra (ledningsprocesser)
- Främjande (huvudprocesser)
- Myndighetsutövning och tillsyn (huvudprocesser)
- Expertmyndighet (huvudprocesser)
- *Ännu ej namngiven grupp* (stödprocesser)

Förutom dessa processområden består förvaltningsmodellen av områdena *Informationshantering* och *IT*. Tanken bakom området informationshantering är att det där ska hanteras informationsfrågor av gemensam myndighetsnatur. IT-området innehåller systemförvaltning av myndighetens existerande IT-system (som i princip är detsamma som i den gamla förvaltningsmodellen).

Varje processområde har en ägare som typiskt är avdelningschef och processerna har ägare som typiskt är enhetschefer. Varje processområde har en styrgrupp som leds av processområdesägaren och stöds av en förvaltningsledning. I styrgruppen ska alla frågor som har med myndighetens arbetssätt och stöd kunna tas upp.



Figur 5. Förvaltningsmodellens struktur.

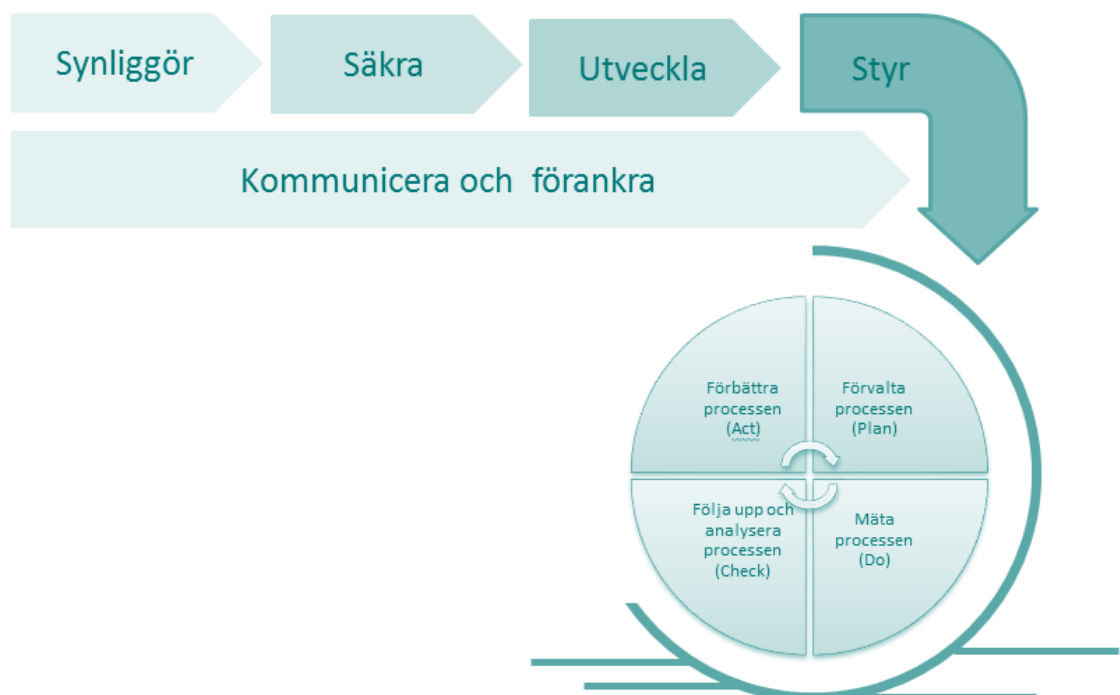
## 4 Beskrivning av utvecklingsarbetet 2018

I detta kapitel beskrivs hur utvecklingsarbetet genomförts utifrån myndighetens metodik. Fokus ligger på processutvecklingsarbetet inom processområdet ”Myndighetsutövning och tillsyn”. Kapitlet innehåller även korta redogörelser av de parallella utvecklingsarbeten som pågått under 2018 och som har beröringspunkter med utvecklingen av tre processer inom ”Myndighetsutövning och tillsyn”.

### 4.1 Utvecklingsarbetet – en metod bestående av fyra faser

Processer är en viktig del av myndighetens arbete med verksamhetsutveckling. Den har en tydlig koppling till myndighetens verksamhetsstrategi med fokus på kundnytta, effektiva flöden och ständiga förbättringar.

Myndigheten arbetar med processer utifrån en metod uppdelad i fyra faser som stärker myndighetens sätt att se på, utforma, leda, bedriva och utveckla verksamheten. Metoden beskriver hur myndighetens processer identifieras, definieras, kartläggs, analyseras, utvecklas och styrs för att utveckla verksamheten.



Figur 6: Energimyndighetens modell och metod för processarbete.

Processutvecklingsarbetet startas med att synliggöra kärnuppgifterna och de flöden vars resultat myndigheten huvudsakligen finns till för att leverera. När överblicken är klar påbörjas arbetet med varje process för sig. Ett antal basfakta om processerna tas fram och processen flöde kartläggs. Flödena visualiseras i form av en processkarta som visar hur flödet ser ut i dagsläget – ett nuläge.

Nuläget ger en överblick av sambandet mellan det som processernas mottagare/kunder kräver och hur myndigheten tillmötesgår dessa krav. Genom att knyta ihop leverans och arbetssätt **säkras** myndighetens grundläggande sätt att producera tjänster. Variation i processernas flöden, som inte har med kundens medverkan att göra, behöver synliggöras och reduceras. Den variation som beror på kundens behov och/eller medverkan måste hanteras på ett bra sätt.

Att synliggöra flödena och sambanden mellan mål och medel skapas en bra grund att förbättra verksamheten. Genom att analysera hur myndighetens processer skapar värde synliggörs behov förbättringar av processen. Förutsättningar i omvärlden förändras och kundernas behov och krav förändras också över tid. Myndigheten **utvecklar** verksamheten genom ständiga förbättringar med processerna som utgångspunkt. Efter denna fas visar processen ett förbättrat flöde – ett börläge.

När processerna är genomlysta, flödena säkrade och utvecklingsåtgärder igång behöver den löpande **styrningen** etableras genom roller, forum, mätmetoder och rutiner. I denna fas organiseras hur linje och process ska samverka. Processen övergår i en förvaltningsfas och lämnas över till procesteamet som ska förvalta och utveckla processen.

Ett framgångsrikt arbete med processer bygger på delaktighet från organisationen. Under hela processen måste information och delresultat **kommuniceras och förankras** succesivt med övriga delar av organisationen. Att samla in synpunkter från berörda under arbetas gång är en framgångsfaktor.

## 4.2 Planering och tydlig målbild la grunden

Genom en bra uppdragsdialog i flera steg, med den interna uppdragsgivaren kunde en bra beskrivning av uppdraget och dess mål tas fram.

### Uppdraget syftar till:

- Bidra till ett mer enhetligt och effektivt arbetssätt inom myndighetens tillsynsarbete.
- Bidra till att verifiera och vidareutveckla den metod som kommer att användas vid denna typ av processutveckling framöver.
- Utveckla och förbättra verksamheten bl.a. genom att identifiera generiska aktiviteter.

- Bidra till att bygga kompetens, förmåga och struktur inom processororienterad verksamhetsutveckling.
- Följa de rekommendationer som framkom i internrevisionsrapporten ”Granskning av myndighetens tillsynsarbete”.
- Ge värdefulla synpunkter i arbetet med att bygga myndighetens övergripande processkarta.
- Testa myndighetens nya förvaltningsmodell.

**Målet med uppdraget är att:**

- Huvudprocesserna ”Elcertifikat och ursprungsgarantier”, ”Hållbara bränslen” och ”Energikartläggning i stora företag” är identifierade och definierade.
- Huvudprocesserna har ett dokumenterat NU-läge enligt myndighetens metod för processarbete.
- Valda och prioriterade processer har ett dokumenterat förslag på BÖR-läge samt ett implementerat arbetssätt för att följa upp, förvalta, styra och utveckla valda/prioriterade processer.

Uppdragets syfte, mål, tidplan, arbetets upplägg roller, ansvar och förväntningar inklusive ett gemensamt förhållningssätt, förankrades med den tillsatta arbetsgruppen vid uppdragets start.

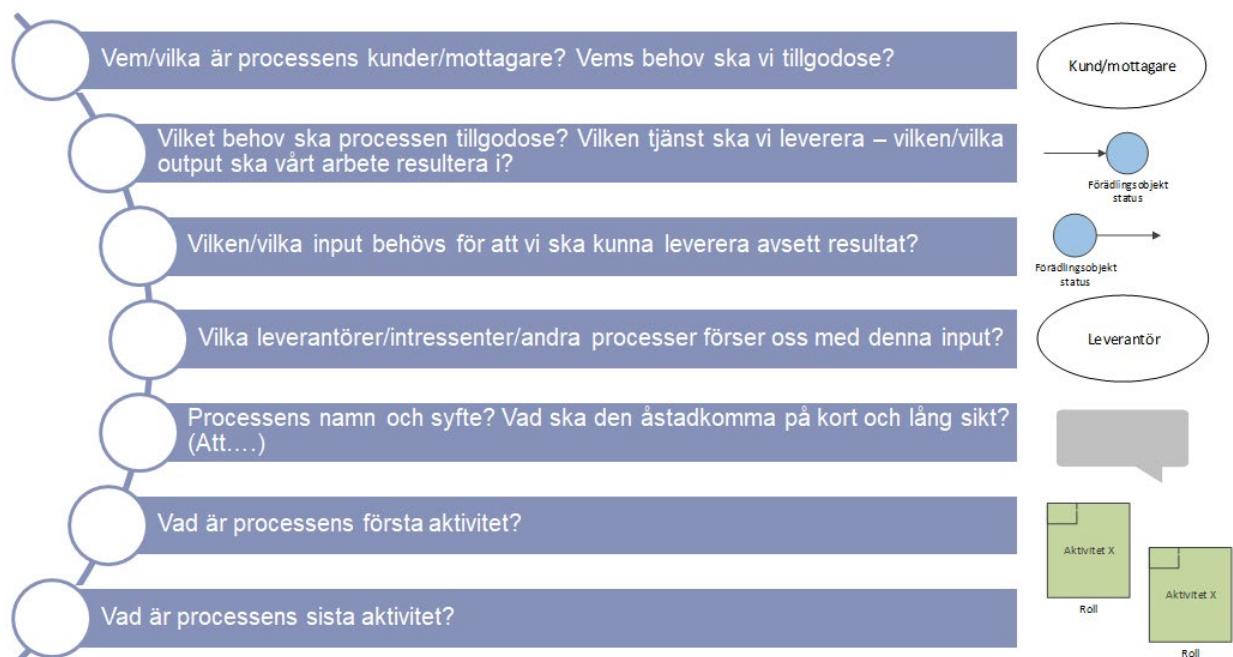
### **4.3 Tre helt nya processer synliggjordes**

#### **4.3.1 Definiering processerna gav nya insikter**

Till en början valde myndigheten att utveckla de tre processerna parallellt under workshops och avstämningsmöten. För att definiera de olika processerna användes metoden och verktyget SIPOC<sup>1</sup>. Metoden hjälpte till att definiera och skapa en gemensam bild av processens omfattning och egenskaper. Det var grunden för att i ett senare skede kunna kartlägga processerna utifrån ”rätt” omfattning. Metoden bygger på ett antal frågor som ger nödvändig information för att förstå processen på ett övergripande plan.

---

<sup>1</sup> SIPOC står för Supplier, Input, Process, Output, Customer



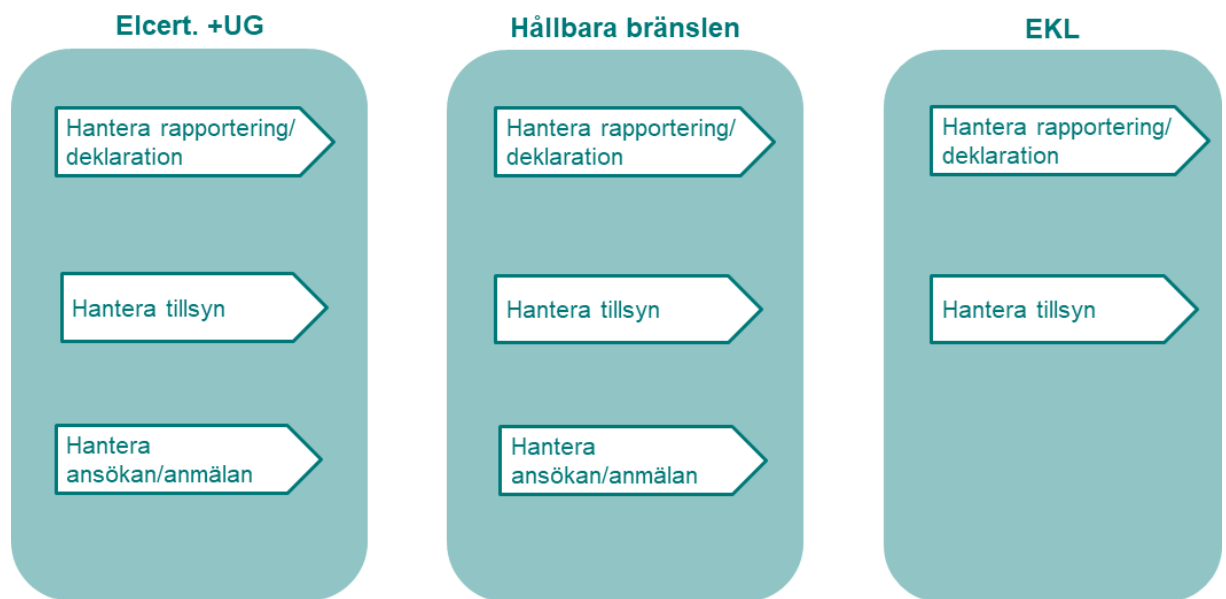
Figur 7: Verktöget SIPOC: frågor som hjälper till att definiera en process

De tre olika SIPOC:arna var väldigt snarlika i många hänseenden – allt verkade gå in i varandra. Det fanns även en viss begreppsförvirring där olika begrepp användes för samma sak. Bilden klarnade när fokuset flyttades från vilka olika typer av ärenden som hanterades till vad som faktiskt gjordes i processerna.

Analysen visade att alla processerna hanterade någon form av:

- ansökan eller anmälan (ej i fallet med EKL)
- rapportering eller deklaration
- tillsyn.

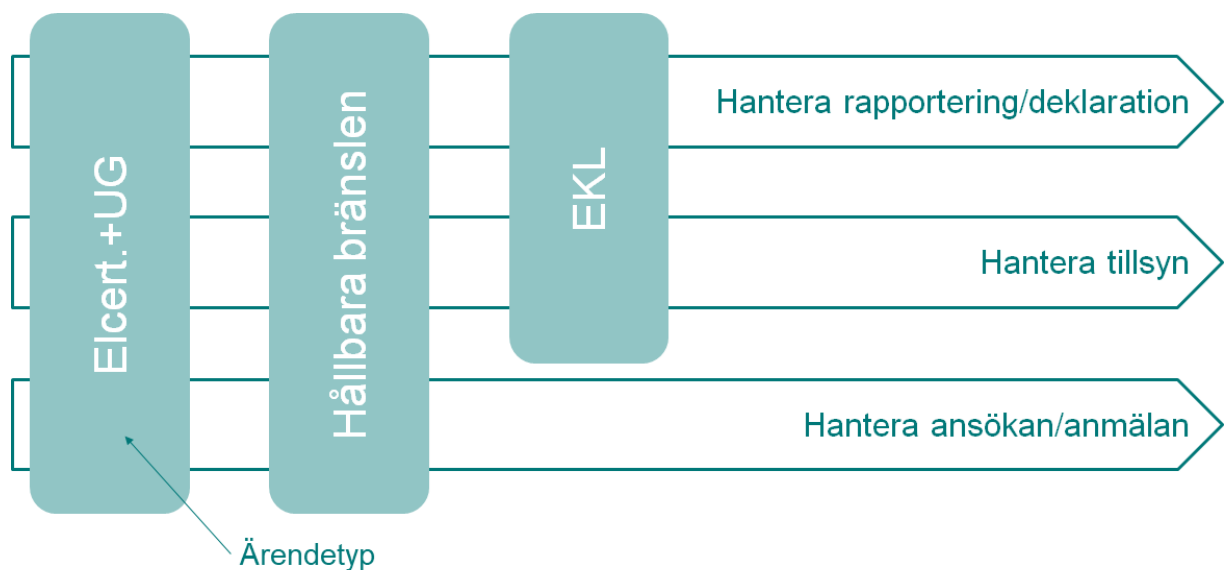
De processer myndigheten tidigare definierat som processer ("Elcertifikat och ursprungsgarantier", "Hållbara bränslen" och "Energikartläggning i stora företag") var inte processer utan olika ämnesområden eller ärendetyper som flödar genom processerna.



Figur 8: Ärendetyper och processer

#### 4.3.2 Kartläggning av nuläget visade på stora likheter

Insikten om de nya processerna ledde till ytterligare funderingar om myndigheten verkligen har åtta olika processer. För att undersöka likheter och olikheter genomfördes processkartläggningar av nuläget för dessa åtta processer. Jämförelser av processernas aktivitetsflöden och momentbeskrivningar jämfördes visade på stora likheter. Skillnaderna återfanns främst i de mer detaljerade momentbeskrivningarna av aktiviteterna. De åtta processkartorna kunde konsoliderades till tre.



Figur 9: Tre nya gemensamma processer

#### **4.3.3 Förankringsarbetet gav viktiga synpunkter**

Under arbetet med att ta fram ett nuläge för de olika processerna konsulterades olika referensgrupper med handläggare som jobbade med de olika ärendetyperna. Referensgrupperna kunde, efter viss komplettering, verifiera att de dokumenterade processerna var en korrekt beskrivning av hur arbetet bedrevs i dagsläget. Referensgrupperna skickade med värdefull information vad som var problematiskt med dagens arbetssätt samt förslag på förbättringar.

#### **4.4 Myndighetens processer säkerställdes utifrån kundernas behov, krav och förväntningar**

Arbetet med kravanalysen utgick från den kund- och intressentanalys som genomfördes under den första fasen av processarbetet. Arbetsgruppen reflekterade kring hur många intressenter som faktiskt har krav och förväntningar på processen och som myndigheten måste ta hänsyn till och väga samman.

För att komma vidare valde myndigheten att fokusera på kategorierna ”kunder/mottagare” samt ”övriga kravställare”. För att förenkla grupperades de kunder/mottagare och övriga kravställare som hade liknande förutsättningar, var av samma storlek och/eller komplexitet.

Kundgruppernas möjliga krav och förväntningar listades utifrån myndighetens befintliga kunskap och erfarenhet om dessa grupper. För vissa grupper var det enklare att identifiera möjliga krav än för andra. Alla kunder/mottagare och övriga kravställare uttrycker inte alltid sina krav och förväntningar på ett sätt som myndigheten lyckas fånga och ta till sig. Framför allt saknades tydliga krav från gruppen ”övriga kravställare” - både externa och interna som t.ex. angränsande processer och specialistfunktioner. Det fanns dock många och tydliga krav från medarbetarna som hanterade rapporterings- och deklarationsärenden. Det fortsatta arbetet fokuserades på gruppen ”kunder/mottagare”.

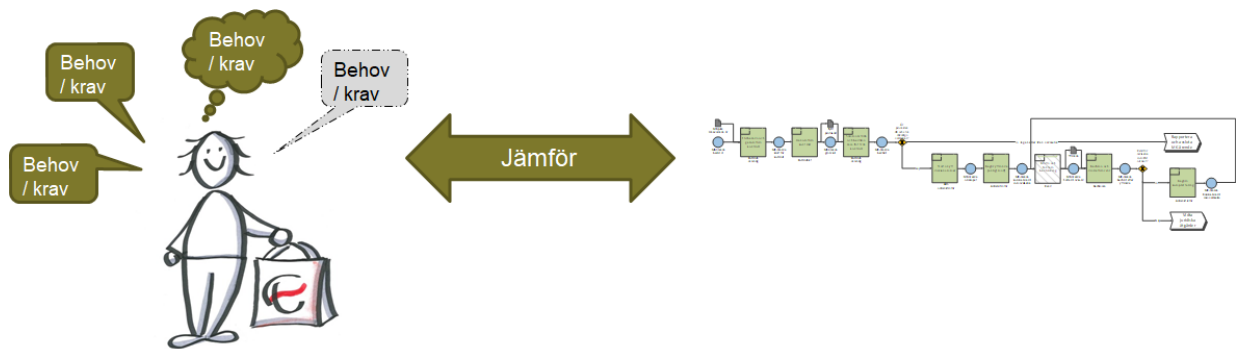


Figur 10: Kunden uttrycker inte alltid sina behov, krav eller förväntningarna på ett tydligt sätt. Vissa är även outtalade.

För att verifiera myndighetens bild av kundernas intervjuades utvalda organisationer och företag inom gruppen kunder/mottagare. Detta var ett helt nytt sätt för myndigheten och arbetsgruppen att närma sig kunderna. Det fanns en viss farhåga att kunderna inte skulle vilja och/eller kunna ta sig tid för en intervju. Det krävdes både mod och bra förberedelser för att genomföra de ca 45 intervjuer som bokades in. Eftersom detta var ett nytt inslag i utvecklingsarbete valdes en enklare intervjumetod än till exempel metoden kundresa.

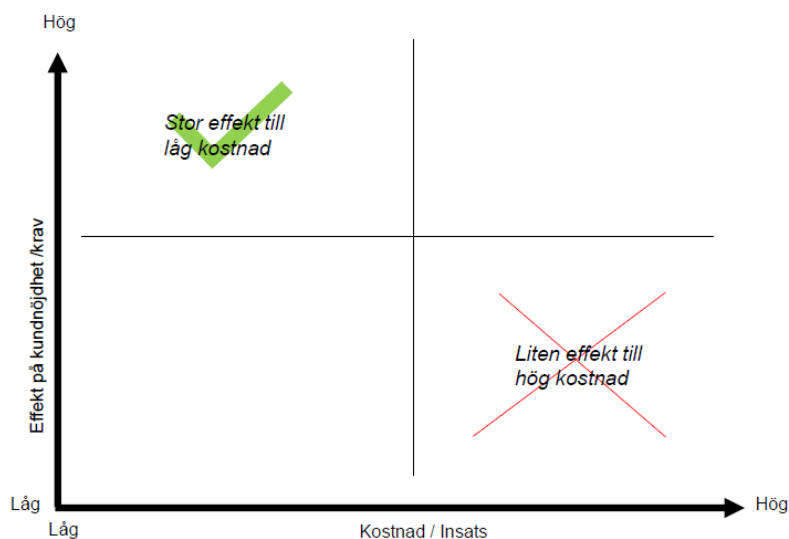
Intervjuerna som genomfördes efter semesterperioden mottogs väldigt positivt av kunderna. Några kunder sa spontant att de gärna ville bidra i myndighetens fortsatta verksamhetsutveckling. Arbetsgruppen upplevde intervjumomentet som positivt, intressant och lärorikt.

Vid revidering av kravanalysen, utifrån intervju svaren, konstaterade inga större motsättningar mellan olika krav. Den kompletterade kravbilden jämfördes med processens nuläge för att ta reda på om och hur väl myndigheten tillgodosåg dessa krav. Jämförelsen generade ett antal områden där myndigheten behöver utveckla sin verksamhet för att uppnå högre flödeseffektivitet.



Figur 11: Är processen rätt utformad för att klara kundernas behov och krav?

För att kunna hantera mängden områden med utvecklingsbehov prioriterades områdena med hjälp av parametrarna kostnad/insats kontra effekt/nytta.



Figur 12: Prioritering utifrån kostnad och effekt

Utifrån svaren från intervjuerna identifierades kundernas/mottagarnas kritiska kvalitetsfaktorer. Kritiska kvalitetsfaktorer kallas det som är avgörande för om kunden upplever att tjänsten håller god kvalitet eller inte. Dessa utgör därigenom de kritiska kraven på processen. Genom att precisera vilka de är, tydliggörs viktiga aspekter för uppföljning och styrning av processen. Ett signalsystem kan byggas som processteamet kan agera utifrån.

#### 4.5 Myndigheten utvecklar sina processer för att uppnå flödeseffektivitet

För att fler perspektiv på utvecklingsbehovet synades processen med hjälp av olika typer av analyser.

En värdeflödesanalys genomfördes på aktivitetsnivå för att identifiera vilka aktiviteter som var ”värdeskapande”, ”nödvändiga men ej värdeskapande” samt vilka som var ”slöserier”. Fokuset var att hitta och eliminera så mycket

av kategorin ”slöserier” som möjligt. Tidsåtgången för varje aktivitet samt tiden mellan varje aktivitet uppskattades för att synliggöra andelen handläggningstid i förhållande till väntetid.

För att hitta ytterligare förbättringsområden utvärderades även processen utifrån perspektiven ”helhet”, ”flöde” samt ”aktivitet/överlämningar” med hjälp av olika frågebatterier.

Utifrån analyserna och de förbättringsförslag som inkommit under utvecklingsarbetet sammanställdes en lista över de områden/problem som myndigheten ville fokusera på i det fortsatta arbetet. I skrivande stund pågår orsaksanalyser inom sex olika områden.

## 4.6 Övriga parallella utvecklingsarbeten

### 4.6.1 Nya förvaltningsmodellen tar form

Den nya förvaltningsmodellen har provats under 2018. Det första steget var att starta upp förvaltningsledningen bestående av både handläggare med specialistkompetens inom processer, verksamhetsutveckling och IT. Förvaltningsledningen inrättade ett arbetssätt stödjer, samordnar och bereder frågor till styrgrupperna. Alla styrgrupper har startats och formerat sig. Styrgruppernas medlemmar introducerats i den nya förvaltningsmodellen i allmänhet och sin nya roll i synnerhet.

### 4.6.2 Processorganisationen konkretiseras genom dialog

Myndigheten har jobbat agilt med den framtida processorganisation. I ett första inriktningsbeslut beslutades de mest centrala rollerna samt rollernas övergripande ansvar. En dialog har påbörjats om hur de olika rollerna ytterligare kan konkretiseras. Under året dialoger genomförts med tre nybildade processteam som testat att formera sig och arbeta enligt den tänkta organisationen. Dialog har även förts med styrgrupperna för tre av myndighetens processområden som täcker myndighetens alla huvudprocesser. Dialogerna har gett många värdefulla synpunkter och frågor som just nu bearbetas för att ta nästa steg i dialogen kring den tänkta processorganisationen.

Följande beskrivning blev utgångspunkten för dialogerna.

| Roll och ansvar                                                                                         | Exempel                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Processägare:</b><br><i>Processen som helhet utvecklas/förbättras, är ändamålsenlig och effektiv</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• besluta om gemensamt arbetssätt – processen</li> <li>• besluta om processmål och övriga mått</li> <li>• säkerställa att arbetet med att utveckla och styra processen sker i enlighet med beslutad metod för processarbete</li> </ul> |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Processförvaltare:</b><br><i>Leda och samordna processteamets arbete</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• se till att processen är dokumenterad, säkrad och känd</li> <li>• värdera, tillsammans med processteamet, processens lämplighet och tillämplighet utifrån genomförd processdialog</li> <li>• initiera och hantera problem, frågeställningar, synpunkter, avvikelser och förbättringsförslag</li> </ul> |
| <b>Processcoach:</b><br><i>Driva på och stödja i utvecklingsarbetet</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vara metodstöd inom processer och förbättringsarbetet ("superanvändare")</li> <li>• facilitera utvecklingsarbeten inom teamet med process- och förbättringsverktyg</li> <li>• utmana invanda arbetssätt och status quo</li> </ul>                                                                      |
| <b>Teammedlem:</b><br><i>Processens aktiva förbättrings- och förvaltningsgrupp</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ta aktiv del i processteamets arbete i enlighet beslutat metod för processarbete (processutveckling). Se exempel processförvaltare</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| <b>Objektsspecialist:</b><br>Superanvändare av specifikt IT-system                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera förbättringsbehov och krav på IT-systemet</li> <li>• Testa och godkänna leveranser</li> <li>• Utbilda och ge support</li> </ul>                                                                                                                                                            |

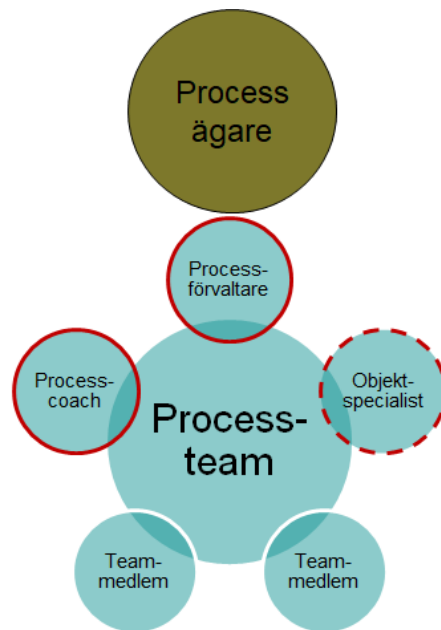
Figur 13: Energimyndighetens processroller enligt inriktningsbeslut

Dialogerna har främst inriktats på att diskutera är processägarens och processteamets roller.

**Processteam** kommer behöva vara olika stora beroende på vilken process det gäller. Processteamets medlemmar måste tillsammans täcka in följande nyckelkompetenser:

- sakfrågan
- processer/ processmetodik
- förbättringsarbete/verktyg
- verksamhetsstrategin
- kunskap och erfarenhet av systemstödet

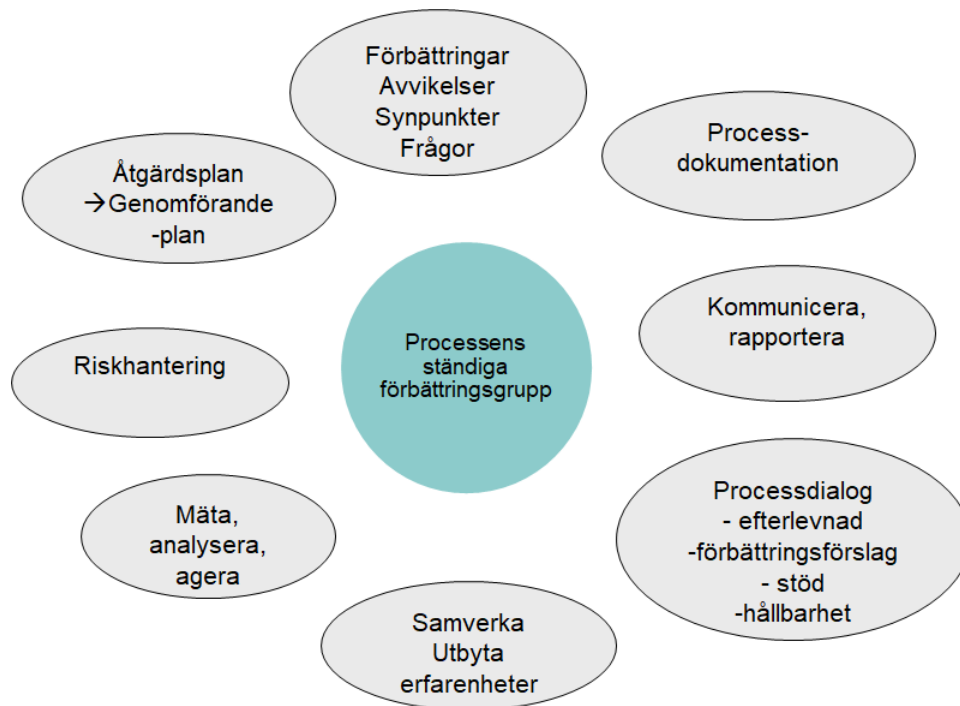
I processteamet ska det finnas en dynamik mellan förvaltning och utveckling samt mellan verksamhetsutveckling och IT-utveckling. Därför föreslås att tre av teammedlemmarna även innehar en av rollerna processförvaltare; processcoach eller objektspecialist. Det är processägaren som utser processteamet.



Figur 14: Processroller

Som förslag har processteamet till uppgift att:

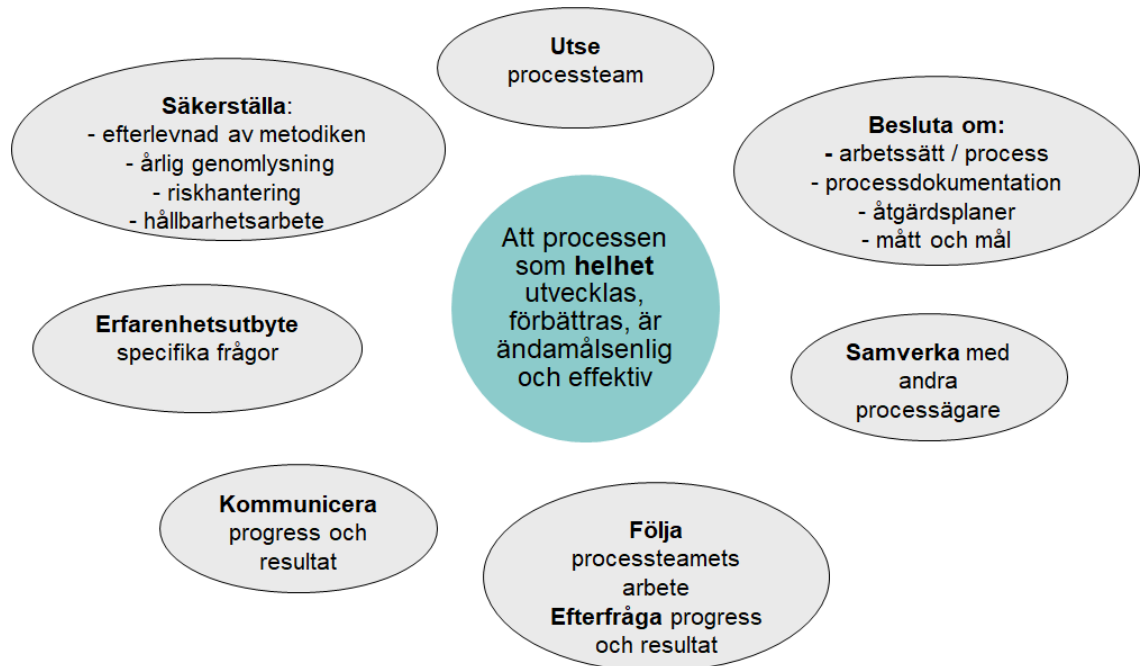
- Hantera alla förbättringsförslag, avvikelser, synpunkter och frågor som rör det gemensamma arbetssättet (processen).
- Se till att all processdokumentation är tillgänglig, uppdaterad och känd för alla som berörs.
- Kommunika status och progress samt förändringar av processen.
- Årligen genomföra en processdialog för att kunna avgöra om processens efterlevnad, ändamålsenlighet och effektivitet samt processens hållbarhetspåverkan.
- Samverka med andra processteam kring förbättringsförslag som rör fler processer.
- Kontinuerligt mäta och analysera processen och agera utifrån resultaten
- Hantera risker.
- Ta fram åtgärdsplaner för förbättringsförslagen och genomförandeplaner inom ramen för verksamhetsplaneringen.



Figur 15: Processteamets uppgifter

Som förslag har **processägaren** ansvar för att:

- Utse processteamet.
- Fatta beslut om arbetssätt/process, processdokumentation, åtgärdsplaner, mått och mål för processen.
- Samverka med andra processägare för att t.ex. hitta lösningar på gemensamma problem, nå samsyn kring generiska aktiviteter.
- Aktivt följa processteamets arbete och efterfråga progress och resultat. Skapa förändringstryck genom att vara ambassadör.
- Säkerställa att teamet arbetar enligt myndighetens processmetodik.
- Säkerställa att processdialog genomförs årligen som en del av förvaltningen och utvecklingen av processen.
- Kommunicera och rapportera; progress och resultat.
- Bidra till att processorganisationen vidareutvecklas genom erfarenhetsutbyte.



Figur 16: Processägarens ansvar

Dialogen med olika grupperingar kommer fortsätta och fördjupas speciellt för att konkretisera rollfördelningen mellan process- och linjeorganisationen.

## 5 Resultat

### 5.1 Processerna inom Myndighetsutövning och tillsyn

#### 5.1.1 *Praktiskt arbete med processutveckling skapar insikter och processmognad*

Inför utvecklingsarbetet tog myndigheten ett aktivt beslut att inte genomföra någon traditionell utbildningssatsning kring processer med arbetsgruppen. Myndigheten valde istället att höja kompetensen genom att aktivt arbeta med de konkreta moment som utvecklingsarbetet innebar. Korta teoretiska genomgångar varvades med praktisk tillämpning. Efter varje moment reflekterade gruppen tillsammans och sammanfattade de insikter som uppnåts.

Ett resultat av detta angreppssätt är den insikt som gjordes kring myndighetens befintliga processer som egentligen inte var processer utan mer ämnesområden och ärendetyper. Alla hanterade någon form av rapportering/deklaration, någon form av tillsyn samt någon form av ansökan/anmälan. Denna insikt är en förutsättning för att kunna standardisera myndighetens arbetssätt.

Gruppens succesivt ökade processmognad och kompetens lägger grunden för kontinuerlig verksamhetsutvecklingen. Arbetsgruppen är tänkt att bilda det framtida processteamet som ska förvalta och vidareutveckla processen. Överlämning av processen till processorganisationen blir odramatiskt och en naturlig fortsättning på utvecklingsarbetet. Gruppen får den processmognad som behövs för att kunna ta sig an de olika processrollerna.

Under hela arbetets gång har arbetsgruppen kontinuerligt fått reflektera och utvärdera den metodik som använts. De har verifierat att metodiken är bra och effektiv för att uppnå det syfte myndigheten har. Arbetsgruppen upplevde metodiken är något tidskrävande men att det var nödvändigt eftersom insikterna och svaren kommer stegvis efter en period av reflektion. Tidigare resultat behöver ofta revideras när nya insikter förvärvas. Att snabba upp tempot skulle inte gagna slutresultatet. Som någon i gruppen uttryckt det: "Det är viktigt att loopa".

#### 5.1.2 *Dialog med kunderna både bekräftar och ger nya insikter*

Efter genomförd kravanalys och intervjuer med olika grupper av externa kunder och intressenter, konstaterades att processen "Hantera rapportering/deklaration" fungerar relativt bra men att det finns förbättringspotential.

Analysen av kraven visar att myndigheten till viss del har förstått kundernas krav och förväntningar men att det finns saker myndigheten missat. I vissa

fall stämde inte myndighetens bild av kundernas krav den bild som kunderna beskrev.

I knappt 30 % av fallen hade myndigheten och mottagarna/kunderna samma kravbild som verifierades genom intervjuerna.

I drygt 40%% av fallen hade myndigheten och mottagarna/kunderna delvis samma kravbild. Skillnaderna bestod till stor del av olika konkretiseringsnivåer som exempelvis att begreppet ”enkelt” tolkades på olika sätt.

I knappt 25% av fallen hade myndigheten och mottagarna/kunderna olika kravbilder. Här återfanns krav som arbetsgruppen identifierat men som kunderna inte tog upp eller nämnde under intervjuerna. I sex fall hade myndigheten helt missat krav/förväntningar som kunderna/mottagarna uttryckt som viktiga. I ett fall dementerade kunderna/mottagarna myndighetens kravbild.

Av intervjusvaren kunde det utläsas att processen fungerade ganska bra. Det framkom inget behov av brådskande åtgärder men att det fanns förbättringsförslag som skulle underlätta för dem. Tydligast framkom krav som rör myndighetens nuvarande e-tjänst.

Eftersom antalet intervjuer är få kan inte några långtgående slutsatser dras. Det viktiga är insikten om myndigheten inte alltid vet vad kunderna/mottagarna har för behov, krav och förväntningar. Myndigheten måste skapa sätt att kontinuerligt föra en dialog med sina kunder/mottagare för att verifiera de olika kravbilderna. Annars finns risk att myndighetens resurser läggs på saker som inte gagnar kunder/mottagare.

Lite senare under arbetets gång tydliggjorde uppdragsägaren att handläggningstiden behöver minska med 50%.

### **5.1.3 Värdeflödesanalysen visar förbättringspotential rörande kompletteringar**

Värdeflödesanalysen visade på att alla aktiviteter som rör komplettering samt föreläggande och vite är rena slöserier. Följande typer av slöserier av identifierades i de olika aktiviteterna:

- **väntan**; i detta fall t.ex. väntan att få svar från kunder/mottagare
- **lager/buffertar**; i detta fall t.ex. ärenden som är lottade till handläggare men som inte arbetas aktivt med
- **rörelse**; i detta fall t.ex. letar efter digital information kring ärendets status i systemstödet
- **transporter**; i detta fall t.ex. flyttar mappar mellan olika lagringsplatser
- **omarbete**; i detta fall t.ex. felaktigt ifyllda formulär för rapportering/deklaration, ärenden som måste kompletteras fler gånger.

| Ärendetyp                                 | Värdeskapande tid per ärende | Ej värdeskapande tid per ärende |
|-------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| EKL och HBK (ärende utan komplettering)   | 118 min                      | 4440 min                        |
| Elcert (ärende utan komplettering)        | 1512 min                     | 37470 min                       |
| EKL och HBK (ärende med en komplettering) | 118 min                      | 1618 min                        |
| Elcert (ärende med en komplettering)      | 1512 min                     | 30030 min                       |

Figur 17: Resultat från värdeflödesanalysen – värdeskapande kontra icke värdeskapande tid

Under 2017 var det 373 ärenden som behövde kompletteras minst en omgång vilket innebär att 114 timmar av handläggningstiden är slöseri.

Genomförda analyser pekar åt samma håll. Genom att göra det enklare och tydligare för kunderna att rapportera/deklarera i myndighetens e-tjänst förväntas antalet kompletteringsärenden minska. Som en följd av det kan även behovet av support bli mindre.

#### 5.1.4 Förbättringsområden

Kravanalysen visade på att det inte fanns några större motsättningar eller krav som inte var förenliga med varandra. Den motsättning som kom fram rörde behovet av support som kunderna framfört. De upplevde supporten som viktigt för att kunna rapportera/deklarera och ville till och med utöka/utveckla den. Myndigheten tolkar att det kan vara en fråga om onödig efterfrågan och vill hellre fokusera på förbättringar som gör att kunderna/mottagarna inte har behöver kontakta supporten.

Kravanalysen resulterade i tolv olika kravområden. De områden som inte tillgodosåg kraven tillräckligt, prioriterades utifrån kostnad och effekt. Följande områden behövde förbättras och bedömdes ge störst effekt till lägst kostnad:

- Rapportering i tid
- Enkelt för kunden att rapportera i e-tjänsten

- Stöd för kunden att vidta åtgärder efter rapportering
- Behov av funktioner i systemstödet för att hantera ärendestatus
- Säker och effektiv dokumenthantering i systemstödet
- Lottning av ärende

När denna rapport skrivs arbetar arbetsgruppen med att analysera rotorsaker, ta fram förslag till lösning samt plan för genomförande och uppföljning för ovan nämnda områden.

#### **5.1.5      *Processerna innehåller hög andel generiska aktiviteter som möjliggör standardisering***

De tre processerna innehöll många generiska aktiviteter – mellan 65 och 81 procent.

- 13 av 20 aktiviteter är generiska inom processen ”Hantera rapportering/deklaration”.
- 13 av 16 aktiviteter är generiska inom processen ”Hantera ansöka/anmälan”.
- 11 av 20 aktiviteter är generiska inom processen ”Hantera tillsyn”.

Detta resultat indikerar att myndigheten kan standardisera stora delar av sina processer. De generiska aktiviteterna som identifierats i detta utvecklingsarbete kommer vara en viktig del i implementationen och konfigurationen av myndighetens nya ärendehanteringssystem och handläggarstöd. Det kommer även att underlätta kommande utvecklingsarbeten inom andra processer.

## 6 Utvecklingsarbete och effekter 2019 och framåt

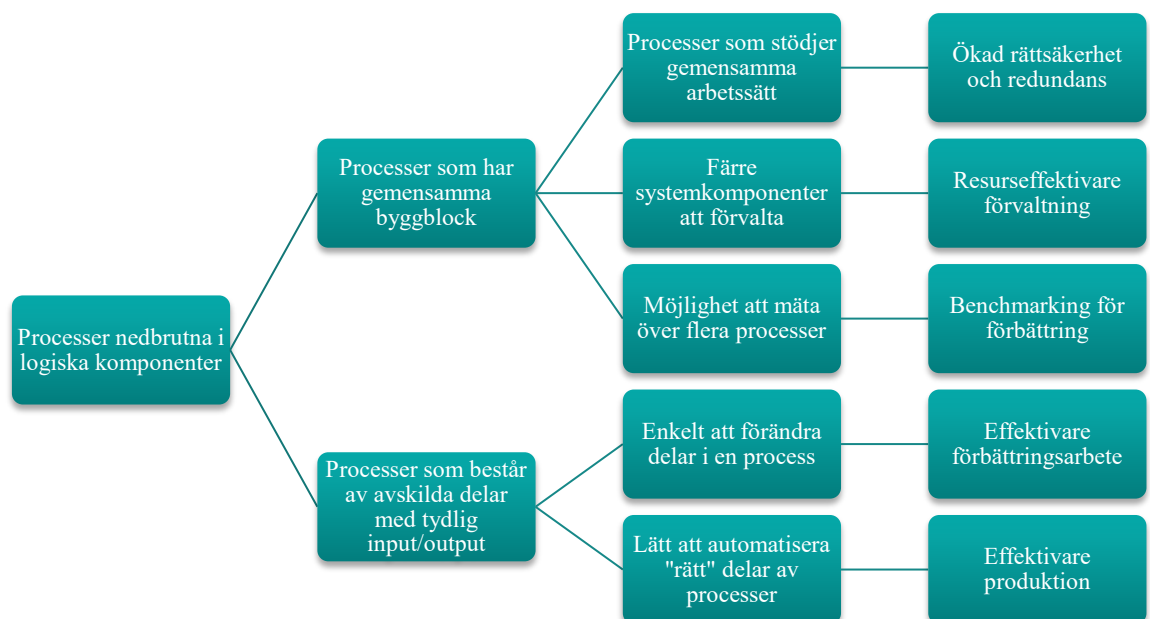
### 6.1 Framtida effekter genom processutveckling och standardisering

Den vidare utvecklingen under 2019 och framåt kommer till mycket stor del kopplas till införandet av det nya ärendehanteringssystemet. Myndighetens strävan är att befästa arbetssätt och gå igenom myndighetens samtliga processer.

Då så många delar är nya måste myndigheten även fortsättningsvis arbeta enligt PDCA-modellen med grundansatser som prövas, justeras och implementeras. Exakta målvärden är omöjliga att ta fram då så många olika faktorer samspelar; utvecklingar av metoder runt processer, nytt ärendehandläggningsstöd, ny förvaltningsmodell med mera.

Myndigheten har dock för de specifika processer som varit föremål för arbete under 2018 formulerat målsättningen att minska handläggningstiden mellan inkommen ansökan till fattat beslut med hälften.

De effektkedjor som är basen för myndighetens valda arbetssätt beskrivs nedan.



Figur 18: Effektkedjor med start i arbetet med att bryta ner processer i gemensamma logiska komponenter.

Processkartläggningen har gjorts med det uttalade målet att identifiera de logiska komponenter, arbetsmoment, som de består av. När det är gjort kan de jämföras med varandra och gemensamma byggblock kan tas fram, det innebär i vissa fall smärre justeringar för vissa processer. De gemensamma byggblocken har ett antal positiva effekter:

- Gemensamma arbetssätt kan tillämpas, åtminstone i stora delar av processerna. Det i sin tur leder till större kompetensmässig redundans – fler personer kan utföra arbetsuppgifter i olika processer. De gemensamma arbetssätten ger också en högre rättssäkerhet då kvaliteten i olika moment säkras utifrån fler perspektiv än en enskild process.
- Det blir färre IT-systemkomponenter att förvalta vilket leder till resurseffektivare förvaltning.
- Mätningar av delar av processer går att göra över flera processer och olika former av jämförelser kan göras. Detta är en förutsättning för effektivt förbättringsarbete i stor skala.

Arbetet leder också till att moment i processen blir beskrivna som avskilda delar med en tydlig början och ett tydligt slut. Det öppnar för möjligheter:

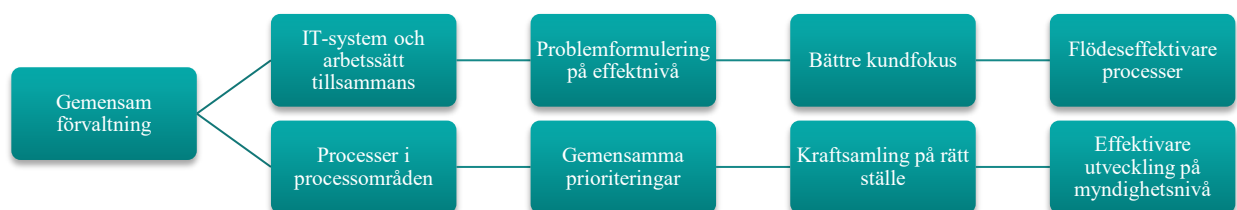
- Det blir enkelt att förändra delar av en process, risken för oönskade bieffekter i IT-stödet blir mindre. Förbättringsarbetet blir då effektivare eftersom ändringar går fortare att göra och effekterna är mera förutsägbara.
- Kanske viktigast för framtiden är att det är ett steg mot automatisering av olika delar av processerna. Med logiska moment som är gemensamma för myndigheten går det både att identifiera vilka moment som lämpar sig väl för automatisering och vilka moment som ska automatiseras först utifrån ett myndighetsperspektiv.
- Enkelt att identifiera och återanvända delar av processer. Genom att ha ett bibliotek med färdiga logiska moduler som kan prövas mot en process behov förenklas både kartläggning och utveckling av processer och IT-stöd.

I sammanfattning syftar alla ovanstående effektkedjorna till ett effektivare utnyttjande av resurserna, tid och pengar, myndigheten har till förfogande.

## 6.2 Framtida effekter av myndighetens nya förvaltningsmodell

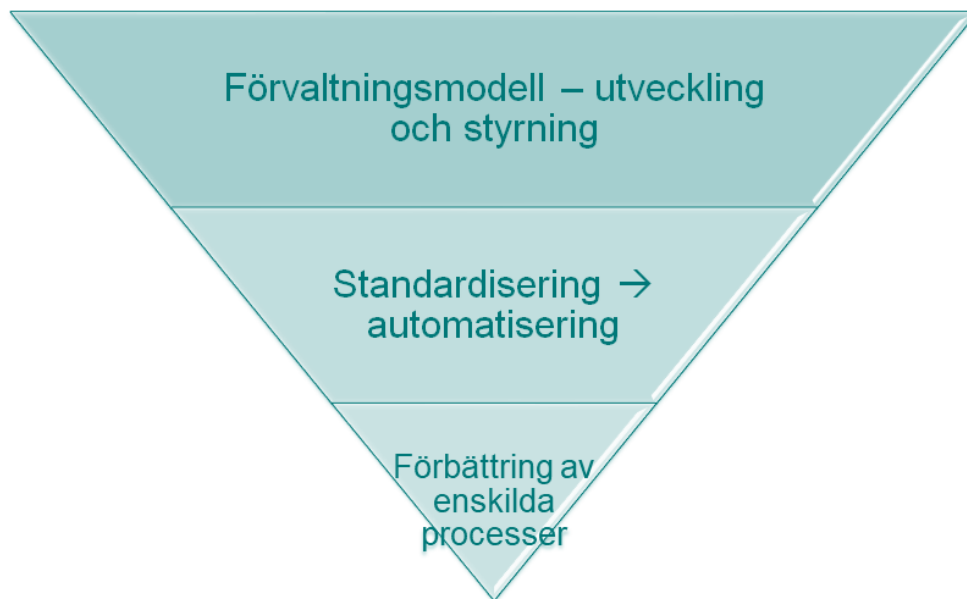
Att förvalta processerna tillsammans med alla de olika IT-system de använder och tillsammans med sina syskonprocesser i processområden ger ett antal möjligheter:

- Att förvalta IT-systemen i den processkontext de används gör att problemformuleringarna hamnar på en högre nivå. Vilken effekt som ska uppnås i slutändan snarare än vilken knapptryckning som ger fel resultat. Det i sin tur gör att kunden, och hans upplevelse hamnar i centrum och myndigheten utvecklar mera flödeseffektiva processer.
- Att förvalta processerna i områden ("familjer") innebär att gemensamma prioriteringar över utvecklingsinsatser måste göras. Det leder till kraftsamling av resurser och att processer utvecklas i samma riktning. Slutresultatet blir en effektivare utveckling av myndighetens arbetssätt inte bara i den enskilda processen utan på myndighetsnivå.



Figur 19:: effektkedjor utifrån den framtida förvaltningsmodellen.

Ett annat sätt att beskriva det är att de effekter och nyttor myndigheten vill uppnå är beroende av varandra. Genom att utveckla myndighetens processer identifieras logiska och generiska aktiviteter. På medellång sikt möjliggör detta standardisering och en automatisering med hjälp av myndighetens ärendehanteringssystem. På lång sikt innebär detta effektivare förvaltning, utveckling och styrning.



Figur 20: Energimyndigheten strävar efter nyttor på tre nivåer som är beroende av varandra

### 6.3 Viktiga punkter som återstår inom processarbetet för prioriterad process

Några moment kvarstår fortfarande. Utifrån det analysarbete som just nu pågår för de sex förbättringsområdena kommer myndigheten att ta fram förslag till åtgärder och en plan för genomförande. Det kommer vara ett särskilt fokus på åtgärder som minskar antalet ärenden som behöver kompletteras för att in nästa led minska genomloppstiden för ärenden. Målet är att halvera genomloppstiden genom att utveckla den befintliga e-tjänsten avseende t.ex. gränssnitt, hjälptexter och inmatningskontroller. Momentet där den sökande ansöker om behörighet för att få tillgång till e-tjänsten behöver också förbättras.

Momentbeskrivningar för de generiska aktiviteter som definierats skiljer sig i nuläget åt mellan de olika ärendetyperna. De generiska aktiviteterna behöver ensas ytterligare eftersom de kommer att få en central roll i myndighetens fortsatta arbete med konfiguration av det nya ärendehanteringssystem och handläggarstöd samt i arbetet med att utveckla myndighetens övriga processer.

I utvecklingsarbetet hanterades de viktigaste interna och externa kraven för processen "Hantera rapportering/deklaration". En kompletterande analys behöver göras för övriga intressenter. I samband med detta arbete kommer övriga förbättringsförslag som tidigare parkerats att hanteras.

Ett viktigt moment för att kunna förvalta, utveckla och styra en process är att följa upp hur väl processen fungerar och levererar. Mått/mätetal och mål ska tas fram för processen "Hantera rapportering/deklaration". Mätetalen är en del av den kontinuerliga verksamhetsuppföljningen och ska fungera som ett signalsystem för processteamet att agera utifrån vid behov. Myndighetens

ambition är även att kunna ta fram mått som möjliggör benchmarking mellan processer på myndigheten.

Det nya processteamets medlemmar behöver formellt utses av processägaren och introduceras i sina nya roller för att kunna ta över den fortsatta förvaltningen och utvecklingen av processen.

## 7 Slutsatser

Att ta sig an ett utvecklingsarbete utifrån en systemsyn är en stor framgångsfaktor. Att enbart jobba med utveckling av enskilda processer har inte samma potential som att även ta sig an andra områden som standardisering och automatisering med hjälp av IT-stöd samt en förvaltnings- och processorganisation. De redovisade effektkedjorna visar på de effekter som myndigheten tror att utvecklingsarbetet kan leda till och hur de olika faktorerna är beroende av och påverkar varandra.

Det har även varit en styrka att arbeta systematiskt och strukturerat med myndighetens processer utifrån en metodik. Det kan upplevas att resultaten dröjer till en början. Myndigheten anser dock att effekterna på lite längre sikt blir större jämfört ett mer ad hoc arbetssätt och i ett högre tempo. Tillvägagångssättet har även resulterat i att myndighetens metodik för processarbete har testats, verifierats och vidareutvecklas genom praktiskt arbete. En återkommande reflektion från arbetsgruppen var vikten av att ”loopa” (”producera”, reflektera, tänka om) och gå ner i detaljer under processarbetet för att kunna komma upp igen, nu högre upp på insiktsstegen. Insikter som hjälper oss att hitta ”rätt” förbättringsområden utifrån kundernas perspektiv. Arbetsgruppen har verifierat att myndighetens metodik är bra och effektiv för att uppnå det syfte myndigheten har.

Arbetet med processerna inom processområdet ”Myndighetsutövning och tillsyn” visar på stora likheter i arbetssättet. Processerna innehåller mellan 65 och 81 procent generiska aktiviteter och är en leverans till den kommande konfigurationen av myndighetens nya ärendehanteringssystem och handläggarstöd.

Processen ”Hantera rapportering/deklaration” fungerade relativt väl enligt intervjuerna med gruppen kunder/mottagare. Att intervjua utvalda kundgrupper gav myndigheten insikten om att det inte räcker med att tro sig veta vad kunderna behöver och tycker är viktigt – kravbilden måste verifiera genom dialog. I ca 25% av fallen hade myndigheten och kunderna inte samma kravbild. I framtida utvecklingsarbeten kan intervjufrågorna kompletteras med fler och mer frågorna specifika frågor kring de krav som myndigheten identifierat. Detta skulle underlätta analysarbetet. Intervjuer med de interna kravställarna skulle ge en mer heltäckande kravbild.

Även om kunderna/mottagarna tyckte att processen fungerade relativt väl så fanns det områden som behövde förbättras. Många av förbättringarna kunde härledas till hur myndighetens e-tjänst fungerade. Att e-tjänsten inte fungerar optimalt utifrån kundernas behov skapar problem i processen som varit föremål för detta utvecklingsarbete. Att jobba med förebyggande förbättringsåtgärder som ger kunderna rätt förutsättningar att göra rätt från början ger stor effekt.

Under utvecklingsarbetet har förbättringsförslag samlats in från flera olika grupper och genom att syna processen på olika sätt. Medarbetarna var den grupp som kom med flest förbättringsförslag. Genom värdeflödesanalysen hittades olika typer av slöserier som pekar på förbättringspotential. Att genomföra värdeflödesanalysen på en mer detaljerad nivå – på momentnivå istället för aktivitetsnivå – hade säkerligen resultatet i att identifiera fler slöserier och förbättringsområden. Detta hade naturligtvis tagit längre tid och kraft men är något kan övervägas i framtida processutvecklingsarbeten. Det finns dock inget som hindrar att det kommande processteamet tar sig an frågan igen vid ett senare tillfälle.

Att prioritera vilka krav som är viktigast att tillgodose samt vilka förbättringsförslag som är mest fördelaktiga att satsa tid och pengar på är inte alltid enkelt. Nyttorealiserings är en metod som är både beprövad och väldigt gedigen men som också kräver både mognad, kompetens och tid. Myndigheten har tagit fram en ny riktlinje kring nyttorealiserings men har valt att inte använda det verktyget i detta utvecklingsarbete. Myndigheten bedömde att organisationen inte var tillräckligt mogen. Att prioritera förbättringsområden utifrån parametrarna kostnad/insats i förhållande till effekt/nytta, fyllde myndighetens syfte. De förbättringsområden som myndigheten valt att fokusera på just nu ryms inom de redan initierade utvecklingsarbeten kring det nya ärendehanteringssystemet och handläggarstödet.

Under utvecklingsarbetet har fler viktiga avvägningar och prioriteringar behövt göras. Då är det viktigt med tydliga signaler och motiv från myndighetens ledning. Likaså är ledningens engagemang och aktiva sponsorskap. Framförallt för att skapa ett förändringstryck genom att ställa tydliga krav.



