

# Självständigt arbete på avancerad nivå

*Independent degree project second cycle*

Kvalitets- och ledarskapsutveckling  
*Quality Management and Leadership*

## **Kund?**

En studie av hur högsta ledningen inom svenska myndigheter ser på kundbegreppet och vem man finns till för

Madeleine Eriksson

Lars Wikström



**Mittuniversitetet**

MID SWEDEN UNIVERSITY

**MITTUNIVERSITETET**

Avdelningen för Kvalitetsteknik, Maskinteknik och Matematik (KMM)

**Examinator:** Håkan Wiklund, [hakan.wiklund@miun.se](mailto:hakan.wiklund@miun.se)

**Handledare:** Johan Lilja, [johan.lilja@miun.se](mailto:johan.lilja@miun.se)

**Författare:** Madeleine Eriksson, [maer1008@miun.se](mailto:maer1008@miun.se) och Lars Wikström, [lawi9500@miun.se](mailto:lawi9500@miun.se)

**Utbildningsprogram:** Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

**Huvudområde:** Kvalitets- och ledarskapsutveckling

**Termin, år:** VT, 2015

# Förord

---

Denna uppsats är ett självständigt arbete på 15 hp som genomförts inom ramen för Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling under våren 2015.

Vi två som skrivit denna uppsats arbetar båda inom offentlig statlig verksamhet och har under hela utbildningen haft ett stort intresse av att följa, diskutera och problematisera hur kvalitetsområdet relaterar till den verksamhet som vi själva är yrkesverksamma inom. Kundbegreppet som är ett centralt begrepp inom kvalitetsutveckling, fångade tidigt vårt intresse och vi har velat ta med oss detta begrepp in i den värld och det sammanhang som kännetecknar offentlig verksamhet.

Att få möjlighet att utveckla vår egen och områdets kunskap är en fantastisk möjlighet som vi fått vara en del av under denna period. Att det är krävande och att det upptagit mycket av vår tid är något ofrånkomligt. Men denna uppsats och det arbete vi lagt ner ser vi som en klar investering för oss som individer och vi hoppas att resultaten kan bidra till att utveckla området. Offentlig verksamhet är något som berör oss alla och en ständig strävan efter ökad kvalitet ligger i vårt och det allmännas intresse.

Vi vill tacka vår handledare Johan Lilja vid avdelningen för Kvalitetsteknik, Maskinteknik och Matematik vid Mittuniversitetet för givande och konstruktiva samtal som bidragit till den produkt som vi nu landat i. Vi vill även tacka våra respondenter och övriga kursdeltagare samt lärare som under de två senaste åren bidragit till att utveckla vår kunskap inom området. Vi vill även framföra ett stort tack till de personer och höga chefer på sju av våra statliga myndigheter som låtit sig intervjuas i denna studie. Det är dessa svar och erfarenheter som legat till grund för de slutsatser och kunnande som vi nu landat i med denna uppsats.

Härnösand och Östersund 21 maj 2015

*Madeleine Eriksson och Lars Wikström*

# Sammanfattning

---

Att ha förståelse för behov och förväntningar hos dem som verksamheten är till för (kunderna), är ett fundament för alla verksamheters utveckling och överlevnad. Att förstå kundernas behov, vad som skapar värde för dem, är av största vikt för organisationers möjligheter till framgång. Denna studie utgår från antagandet att offentliga aktörer tenderar att vara otydliga när det gäller sin egen kunddefinition. Om då samtidigt offensiv kvalitetsutveckling bygger på kund och kundfokusering som en central byggsten, då torde det vara försvårande för dessa organisationer när det kommer till arbetet med kvalitetsutveckling i sin verksamhet.

Denna studie tittar på hur ett antal myndigheter ser på sitt förhållande till de man är till för. Vilka man skapar värden för och hur myndigheternas ledning ser på kundbegreppet i relation till dessa frågor och sin verksamhet. Studien har även velat visa på hur detta påverkar myndigheternas syn på kvalitetsarbete. Studien har utarbetats genom att sju svenska statliga myndigheter på nationell nivå intervjuats om hur myndigheterna förhåller sig till dem de finns till för och sitt kvalitetsarbete. Resultatet visade att myndigheterna har en mycket väl genomtänkt definition för dem de finns till för, oavsett om de använder sig av kundbegreppet eller ej. Resultatet visade däremot inte på någon direkt koppling mellan hur myndigheterna ser på dem de finns till för och hur de arbetar med kvalitet.

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	5
1.1	Bakgrund .....	5
1.2	Syfte.....	6
2	Teoretisk referensram .....	7
2.1	Kvalitet.....	7
2.2	Kvalitetsarbete .....	8
2.3	Kund – ett begrepp med stor betydelse.....	9
2.4	Kvalitetsarbete inom offentlig sektor.....	11
2.5	Kund i offentlig sektor .....	12
2.6	Konflikten mellan medborgare och kund.....	13
2.7	Kundbegreppet breddas.....	14
3	Metodbeskrivning .....	15
3.1	Vetenskaplig positionering.....	15
3.2	Vetenskaplig metod.....	15
3.3	Förförståelse.....	15
3.4	Datainsamling.....	16
3.5	Urval .....	17
3.6	Analys och tolkning .....	19
	Etiska överväganden .....	20
3.7	Reliabilitet och validitet.....	20
4	Resultatredovisning.....	22
4.1	Vem är myndigheten till för .....	22
4.2	Värdeskapande.....	25
4.3	Kundbegreppet.....	31
4.4	Kvalitetsarbete .....	34
5	Analys mot forskningsfrågorna .....	39
5.1	Hur förhåller sig ledningen inom svenska statliga myndigheter till vem man finns till för och kundbegreppet? .....	39
6	Slutsatser .....	44
6.1	Hur förhåller sig ledningen inom svenska statliga myndigheter till vem man finns till för och kundbegreppet? .....	44
6.2	Vilken påverkan upplever myndigheterna att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete?	44

7	Diskussion.....	46
7.1	Metoddiskussion .....	47
7.2	Framtida forskning och studier .....	47
8	Referenser .....	48
8.1	Litteratur.....	48
8.2	Avhandlingar.....	48
8.3	Offentliga handlingar.....	49
8.4	Artiklar .....	49
8.5	Elektroniska källor .....	49
8.6	Intervjuade personer.....	50
8.7	Figurförteckning .....	50
9	Bilaga .....	51

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Swedish Quality Management Academy (SQMA) är en forskningsplattform, som utgår från offensiv kvalitetsutvecklings stora potential för svenskt näringsliv och offentlig sektor. SQMA har genomfört en stor nationell studie som lyfter fram de största kvalitetsrelaterade utmaningarna som svenska organisationer kommer att stå inför de kommande 10 åren. Studien lyfter behovet av att produkter, tjänster och processer ständigt behöver utvecklas för bibehållen konkurrenskraft. En av huvudslutsatserna som dras i studien är behovet av att utveckla samarbetet med kund. Att förstå kundbehov, göra kunderna delaktiga i förbättringsarbetet och att bygga långsiktiga relationer med kunder var tre av de 10 högst rankade utmaningarna av de totalt 49 som undersöktes i studien (SQMA, 2012).

Att ha förståelse för behov och förväntningar hos dem som verksamheten är till för (kunderna), är enligt SQMAs studie fundament för alla verksamheters utveckling och överlevnad. Att förstå kundernas behov, vad som skapar värde för dem, blir med detta synsätt av största vikt för organisationers möjligheter till framgång. I studien lyfts kundens betydelse fram för att förstå detta behov och vad som kan anses som värdeskapande (SQMA, 2012). Kundens centrala betydelse är även utgångspunkt för offensiv kvalitetsutveckling. Bergman och Klefsjö (2012) betonar att alltid sätta kunderna i centrum och betydelsen av att förstå kunden och dess perspektiv. Det är enligt Bergman och Klefsjö därigenom som man kan förstå vad kunden verkligen efterfrågar och med detta som utgångspunkt, uppfylla eller helst överträffa, kundens behov och förväntningar. Att just poängtera kundens betydelse för organisationers utveckling är centralt inom kvalitetsarbete och något som det finns många exempel av inom forskning och praktisk tillämpning. Det sätter fokus på betydelsen av att förstå kundernas behov och vad som skapar värde. Detta för att verkligen kunna leverera det som faktiskt efterfrågas Eriksson (2009), Innovationsrådet (2013), Ljungberg och Larsson (2012) samt Diefenbach (2009).

Men vad är då en kund? Att just definiera sin kund kan för vissa vara en självklarhet, medans det för andra organisationer uppfattas som svårare. Bergman och Klefsjö (2012) lyfter själva upp hårklippning som ett exempel på en situation där kundbegreppet är mer lätt att definiera. Det är i det fallet i allmänhet den som betalar som åtnjuter värdet av tjänsten. Men hur blir det för den offentliga sektorn? Bergman och Klefsjö lyfter denna problematik där det kan finnas en åtskillnad mellan den som betalar för tjänsten och den som åtnjuter tjänstens värde.

Innovationsrådet, som var en kommitté med uppdrag att stärka innovation och kvalitet i offentlig verksamhet, valde i sin slutrapport att landa i en samlad beskrivning för kund som - den verksamheten är till för (Innovationsrådet, 2013). Men är det givet för våra skattefinansierade myndigheter vilken eller vilka man ytterst är till för? Vem är egentligen en myndighet som exempelvis Naturvårdsverket till för? Är det skattebetalarna, regeringen, respektive departement, samhället eller de som åtnjuter myndighetens tjänster? Det är inte givet att myndigheter överlag ser det som en självklarhet hur, eller att, man tydligt skall definiera sin kund.

Våra skattefinansierade offentliga verksamheter har ett stort ansvar att utveckla sina tjänster och dess kvalitet ligger i det allmännas intresse. Vem som värderar huruvida kvaliteten är

tillräcklig eller vad som behöver utvecklas är vidare ofta förknippat med den kund som ska åtnjuta värdet av tjänsten eller produkten (Sörqvist, (2004). SQMAs (2012) betoning på kundförståelsen som fundament för verksamheters utveckling ställer därför offentliga verksamheter inför ett delikat problem. Vem ska dessa organisationer fråga för att få en rättvisande bild över de värdeskapande behov som de är till för att möta och i bästa fall överträffa?

Förutom avsaknad av studier som belyser just hur offentliga organisationer definierar kundbegreppet så saknas också studier som sammanfattar, jämför och analyserar flera olika organisationers definitioner av kundbegreppet samt perspektiv på vem man är till för. De studier som finns idag är oftast fallstudier över hur en specifik organisation arbetar med kvalitet där kundbegreppet endast är en del av studien. Exempel på sådana studier är Quists (2007) om Skatteverkets Mälardalsregion och Andersson (1997) om Försäkringskassan Östergötland.

Det antagande som denna studie fokuserar på är att offentliga aktörer tenderar att vara otydliga när det gäller sin egen kunddefinition. Om då samtidigt offensiv kvalitetsutveckling bygger på kund och kundfokusering som en central byggsten, då torde det vara försvårande för dessa organisationer när det kommer till arbetet med kvalitetsutveckling i sin verksamhet.

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att fördjupa kunskapen om hur ledningen inom svenska statliga myndigheter förhåller sig till vem man finns till för och kundbegreppet, samt vilken påverkan som myndigheterna upplever att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete.

Detta leder till två frågeställningar som vi avser att besvara:

- 1 Hur förhåller sig ledningen inom svenska statliga myndigheter till vem man finns till för och kundbegreppet?
- 2 Vilken påverkan upplever myndigheterna att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete?



## 2 Teoretisk referensram

*Denna uppsats fokuserar på fördjupa kunskapen om hur ledningen inom svenska statliga myndigheter förhåller sig till vem man finns till för och kundbegreppet, samt vilken påverkan som myndigheterna upplever att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete. I detta kapitel presenteras en överblick av tidigare forskning med bäring mot kvalitetsarbete och kundbegreppet. Kapitlet innehåller även en genomgång av begrepp och teoretiska problem som är viktiga för uppsatsen.*

### 2.1 Kvalitet

Kvalitet är ett begrepp med många definitioner. Deming (1986) menade att kvaliteten skulle riktas mot kundernas behov, både nutida och framtida. Bergman och Klefsjös (2012) definition bygger på att det inte räcker att uppfylla de förväntningar som en kund har. Det är även viktigt att överträffa förväntningarna. De menar att ”kvalitet på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar” (sid. 23).

Gummesson (2008) menar att kvaliteten inte existerar isolerat utan är en del av ett nätverk tillsammans med andra fenomen. Ingen kan fullt ut förstå sambandet mellan kvalitet, produktivitet och lönsamhet. Ökad kvalitet kan både öka och minska kostnader, eller inte alls påverka dessa. Likaså kan ökad produktivitet både öka och sänka kvaliteten eller inte påverka den alls.

Enligt Garvin (1984) finns det fem sätt att se på kvalitet. Det första är gränsöverskridande. Enligt detta synsätt är kvalitet en inneboende utmärkthet som finns hos en produkt eller tjänst. Kvaliteten är universell och igenkännbar, men kan ändå inte definieras med exakthet. Vi lär oss att känna igen kvaliteten genom erfarenhet.

Det andra sättet att se på kvalitet som Garvin (1984) beskriver är produktbaserat, enligt detta perspektiv är kvalitet en exakt och mätbar variabel. Skillnader i kvalitet mellan olika produkter kan därmed mätas med till exempel mängden av en viss ingrediens. Detta leder i sin tur till att högre kvalitet leder till högre kostnader i tillverkning.

Garvins (1984) tredje synsätt på kvalitet är användarbaserat, vilket innebär att kvaliteten ligger i betraktarens öga. Olika konsumenter har olika önskemål och kan därför uppleva att samma produkt eller tjänst har olika kvalitet. Kvaliteten anses därmed vara bäst hos en produkt som är eftertraktad av flest konsumenter.

Det fjärde synsättet som Garvin (1984) presenterar är produktionsbaserat. Detta synsätt fokuserar på produktionstekniker. Att göra rätt från början är ett sätt att uppnå hög kvalitet. Kvaliteten hos den färdiga produkten eller tjänsten mäts utifrån hur väl den uppfyller standardkraven på densamma. Det innebär att två bilar av samma modell kan ha olika kvalitet beroende på hur väl de har producerats.

Det femte synsättet som Garvin (1984) skriver om är värdebaserat. Det innebär att kvalitet definieras enligt kostnader och priser. Det innebär att kvaliteten hos varan eller tjänsten sätts i relation till dess pris. En billig produkt kan därför anses ha högre kvalitet än en dyrare variant om den billiga produkten är mer prisvärd.

## 2.2 Kvalitetsarbete

Att arbeta med förbättringar och förändringar för ökad kvalitet anses som centralt för de flesta organisationer. Anledningarna kan vara flera såsom exempelvis kundernas allt hårdare krav och den ökande förändringstakten i samhället (Sörqvist, 2004). Sörqvist lyfter även att en organisation har mycket att vinna ekonomiskt på att investera i ett förbättringsarbete och därigenom reducera icke-värdeskapande kostnader. Men kvalitetsarbete har inte bara ett kostnadsreducerande syfte. Det är även betydelsefullt för att utveckla och stärka den produkt som ska erbjudas till de som verksamheten är till för. Bergman och Klefsjö (2012) menar att arbetet med att förbättra kvalitet handlar om att systematiskt och resurseffektivt:

- Ta reda på vilka kunderna till organisationen är
- Ta reda på deras behov och förväntningar
- Se till att uppfylla, och helst överträffa, dessa behov och förväntningar

Det finns många sätt för en organisation att arbeta med kvalitetsförbättring. Offensiv kvalitetsutveckling (på engelska Total Quality Management, förkortat TQM) är ett övergripande begrepp som innehåller de verksamhetsstrategier som utvecklats ur kvalitetsrörelsen som startade i Japan med Toyota Production System (Bergman och Klefsjö, 2012). Enligt Young Lam et. al (2014) har studier visat att det finns en positiv koppling mellan TQM och företags prestationer samt mellan TQM och marknadsorientering. Vidare menar de att faktorer inom TQM som påverkar både organisationens prestation samt marknadsorientering är; ledarskap, kundfokus, strategisk planering, information och analys, processtyrning samt HR-fokus. Dessa faktorer påverkar marknadsorienteringen som i sin tur tillsammans med TQM påverkar organisationens prestation i form av finansiell prestation, marknadsprestation, uppfinningsframgång och kundnöjdhet.

Offensiv kvalitetsutveckling är uppbyggt på sex hörnstenar; arbeta med processer, basera beslut på fakta, arbeta med ständiga förbättringar, skapa förutsättningar för delaktighet, utveckla ett engagerat ledarskap och sätta kunden i centrum (Bergman och Klefsjö, 2012). Med kvalitetsarbete och kvalitetsförbättring menas i denna uppsats insatser myndigheterna gör för att förbättra sin verksamhet på ett sätt som stämmer överens med grundstenarna inom offensiv kvalitetsutveckling.

En av hörnstenarna i Bergman och Klefsjös (2012) modell är att sätta kunderna i centrum. Detta innebär *”att man försöker leva sig in i kundens perspektiv så att man kan förstå vad kunden faktiskt vill ha och behöver och sedan systematiskt under utveckling och tillverkning av varor och tjänster försöker uppfylla, eller helst överträffa, dessa behov och förväntningar”* (sid.40).

Seddon (2010) betonar också att vikten av ett kundfokuserat verksamhetssystem för att skapa kvalitet. Seddon menar att då kunden får den service som bestämts av de som utformat systemet skapas falska behov på grund av att kunderna inte får det de egentligen vill ha. Det leder till att kostnaderna blir högre och servicen blir sämre än vad som skulle kunna vara fallet.

Genom att arbeta med organisationen som ett kundinriktat system avlägsnar man också slöseriet från produktionen. Principen är att utforma arbetet efter kundernas efterfrågan. Om det arbete som utförs är det arbete som krävs för att verkställa kundernas order och endast dessa kommer systemet att vara ”lean”, eller resurssnålt: det kommer inte att utföra något arbete som inte är nödvändigt och slöseriet kommer att avlägsnas från arbetsflödena. (Seddon, 2010, sid. 181)

Enligt Bergman och Klefsjö (2012) är en process ”ett nätverk av sammanhängande aktiviteter, som upprepas i tiden, den transformerar vissa resurser till resultat som ska tillfredsställa processens kunder med så lite resursåtgång som möjligt” (sid. 44). Att arbeta med processer, som är ytterligare en av hörnstenarna, innebär att man samlar den information som genereras av processen om hur väl den tillfredsställer kundernas behov. Därefter används informationen för att förbättra processen. Här kommer ytterligare en hörnsten in; att basera beslut på fakta, vilket innebär att besluten ska vara väl underbyggda så att inte slumpfaktorer har en avgörande betydelse. För att lyckas med detta måste information samlas in på ett strukturerat sätt och sedan analyseras.

När man arbetar på detta sätt så arbetar man med ständiga förbättringar av verksamheten, vilket är en annan av Bergman och Klefsjö (2012) hörnstenar. De menar att det alltid finns ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad. För att säkerställa att en organisation ständigt arbetar med förbättringar kan man arbeta enligt förbättringscykeln; lär – planera – gör – studera.

Att skapa förutsättningar för delaktighet innebär enligt Bergman och Klefsjö (2012) att på olika sätt underlätta för medarbetarna att vara delaktiga i att påverka beslut och delta i förbättringsarbetet. De menar att det finns en ond och en god cirkel som är kopplad till medarbetarnas delaktighet. I den onda cirkeln saknar ledningen förtroende, vilket leder till att de kontrollerar och detaljstyr, vilket i sin tur leder till att anställda tappat motivationen vilket försämrar resultatet som i sin tur försämrar förtroendet för ledningen. I den goda cirkeln har ledningen förtroende vilket leder till att de delegerar ansvar och befogenheter som motiverar de anställda och förbättrar verksamhetens resultat vilket ökar ledningens förtroende.

Ett engagerat ledarskap får enligt Bergman och Klefsjö (2012) medarbetarna att känna sig trygga i sitt arbete och vara stolta över vad de tillsammans med organisationen skapar. Ett engagerat ledarskap bidrar både till att förbättra medarbetarnas självkänsla och självförtroende. Det innebär att de känner sig uppskattade både för vilka de är och vad de presterar. För att uppnå detta krävs att ledningen är synlig och tydlig i organisationen och i sitt personliga engagemang.

Ett sätt att beskriva detta är att synliggöra ledarskapets stora inflytande för att skapa en stark organisationskultur. Kulturen i en organisation är en betydande faktor för kvalitetsutvecklingsinitiativ såsom TQM (Ingelsson, 2012). Enligt Yukl (2012) kan högsta ledningen genom förändringar i kulturen indirekt påverka motivation och ageranden hos organisationens medlemmar. Ledarskapet i sig och chefer i en organisation har en stor påverkan på detta och deras ageranden påverkar möjligheterna att bygga en stark kultur som stödjer kvalitetsutveckling (Ingelsson, 2012).

### **2.3 Kund – ett begrepp med stor betydelse**

Gummesson (2008) menar att kvalitet uppstår från flera olika källor, inte bara från leverantören. Även kunden bidrar till skapandet av kvalitet. Kvalitet och kundnöjdhet förs samman i konceptet värde. Värde skapas gemensamt av kunden och leverantören. Medverkan till skapande av kvalitet kan komma från kunden, leverantören, interaktionen mellan kund och leverantör samt andra medlemmar av det nätverk som kund och leverantör ingår i.

Ljungberg och Larsson (2012) beskriver det som att kunderna utgör en grund för organisationers existensberättigande. Kunden utgör en förutsättning för utbyte eller en transaktion. Att sätta kunderna i centrum innebär enligt Bergman och Klefsjö (2012) att man försöker leva sig in i kundens perspektiv så att man kan förstå vad kunden faktiskt vill ha och behöver och sedan systematiskt under utveckling av varor och tjänster försöker uppfylla, eller helst överträffa dessa behov och förväntningar. Det har därmed till stor del att göra med ett värdeskapande från ett uttalat behov till en möjlig kundtillfredsställelse (se Figur 1:1).



Figur 1:1. Kvalitetsutvecklingens logik för värdeskapande (Inspirerad av: Ljungberg och Larsson 2012)

Enligt Ljungberg och Larsson (2012) avgörs vad som är ett värde av en marknad eller den enskilda kunden. Det innebär även att kundens förväntningar spelar en stor betydelse för kundtillfredsställelsen. Detta resonemang bygger på att effektivt kombinera och nyttja resurser utifrån en förståelse för vad som ska åstadkommas där det yttersta syftet är att nå kundtillfredsställelse. Eriksson (2009) beskriver det som att en hög grad av kundtillfredsställelse är att se som en av de mest kraftfulla indikatorerna på en framtida framgångsrik verksamhet.

Ett viktigt moment i att uppnå denna kundtillfredsställelse är därför att förstå den specifika kunden och dess behov. Begreppet kund kan dock definieras på många olika sätt. Den internationella standarden för kvalitetsutveckling ISO 9000:2005 definierar kund såsom *”organisation eller person som mottar en produkt”* (Bergman och Klefsjö, 2012, sid. 30). SIQ definierar kund som *”de som organisationen är till för”*, medan Sörqvist har en bredare definition som *”alla som på något sätt påverkas av verksamheten och/eller de varor och tjänster som produceras och tillhandahålls”* (Sörqvist, 2004, sid. 84).

Innovationsrådet (2013) har en liknande definition och benämner det *”den verksamheten är till för”* (sid. 31) Wiesel (2008) utgår i sin avhandling om kundorientering och ekonomistyrning i offentlig sektor från en definition kund såsom *”den eller de aktörer gentemot vilka organisationer riktar sin verksamhet”* (sid. 27). Bergman och Klefsjö (2012) definierar kund som *”de personer eller organisationer vår verksamhet är till för”*, samt *”de vår organisation vill skapa värde för”* (sid. 11). Denna definition är ett exempel på en bred definition som fokuserar på värdeskapande. Värdet är i detta synsätt kopplat till kunder eller organisationer internt eller externt och avser organisationens värdekedjor, till skillnad från finansiella kedjor.

**Tabell 1:** Exempel på kunddefinitioner i litteraturen

Definition av kund	Aktör
Organisation eller person som mottar en produkt	ISO 9000:2005
De som organisationen är till för	SIQ
Den verksamheten är till för	Innovationsrådet
Den eller de aktörer gentemot vilka organisationer riktar sin verksamhet	Wiesel
De personer eller organisationer vår verksamhet är till för. De vår organisation vill skapa värden för	Bergman och Klefsjö

## 2.4 Kvalitetsarbete inom offentlig sektor

Inom offentlig verksamhet är kvalitet en central förutsättning och utgör en viktig utgångspunkt i den styrning som statsmakterna har för sin förvaltning. Att arbeta med kvalitet inom offentlig verksamhet har positiva effekter, exempelvis att det finns belagda samband mellan kvalitetsarbete och positiv ekonomisk utveckling samt god arbetsmiljö (Innovationsrådet (2013)). Kvalitet är krav som såväl företag som allmänhet ställer på de tjänster som det offentliga ska tillhandahålla. När det kommer till att fokusera på kundbehov finns det stora likheter med de förutsättningar som den privata sektorn ställs inför. Samtidigt särskiljer sig offentlig sektor från privat på ett antal områden. Innovationsrådet lyfter fram två huvudsakliga skillnader. Det första baseras på företags större relativa möjlighet att motsvara behov som uttrycks av den specifika kunden. En organisation inom den offentliga sektorn måste ställa efterfrågan i relation till det syfte som verksamheten har, myndighetens uppdrag och det regelverk som råder. Det gör att det finns en politisk dimension som påverkar i vilken grad som den specifika kundens efterfrågan kan tillgodoses. Det andra som särskiljer enligt Innovationsrådet är att offentlig verksamhet har att hantera både individers och kollektiva behov. De kollektiva behoven uttrycks genom politiska krav i exempelvis styrdokument, lagstiftning eller allmänna förvaltningspolitiska krav (exempelvis rättsäkerhet). Innovationsrådet betonar i sitt slutbetänkande betydelsen av att kvalitet i offentlig verksamhet behöver sättas i ett helhetsperspektiv. Ett perspektiv som både inkluderar enskildas behov och övriga krav som utföraren har att agera under.

På vilket sätt som offentlig verksamhet och framförallt myndigheter arbetar med kvalitet varierar och har genom åren ofta baserats på olika kvalitetsmodeller. Ett arbetssätt som fått stort genomslag under senare år är *Lean* (Innovationsrådet, 2013). *Lean* är en verksamhetsstrategi som fokuserar på flödeseffektivitet istället för resurseffektivitet. En strategi för hur en organisation producerar värde. (Modig och Åhlström (2012). Quist (2007) har skrivit en rapport som sammanfattar de erfarenheter som finns av att tillämpa *Lean Services* inom offentliga tjänsteproducerande system. I denna belyses de unika förhållande under vilka de offentliga verksamheterna i Sverige existerar. Kommunerna och landstingen/regionerna har egen beskattningsrätt och egna demokratiska församlingar. De styr på så vis mycket själva över sin tjänsteproduktion, men samtidigt så finns en mängd lagar som de måste förhålla sig till i utförandet av denna. Vidare kom det enligt Quist (2007) ett handlingsprogram år 2000 för den svenska förvaltningen under 2000-talet. I detta stod bland annat att myndigheterna bör bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som har både långsiktighet och medborgarfokus. Kvalitetsarbetet skulle också ha en helhetssyn som

omfattar hela verksamheten samt dess gränssytor mot övriga myndigheter så att några luckor i det offentliga åtagandet inte uppstår. Även Rha (2012) har gjort en studie som utifrån ett kundperspektiv undersöker relationen mellan servicekvalitet, relationskvalitet, designkvalitet och kundnöjdhet i offentlig sektor. Studien har gjorts på områden som socialt arbete, barnomsorg och sjukvård. Det visade sig att kvalitetsdimensionerna påverkade kundnöjdheten.

## 2.5 Kund i offentlig sektor

Kund som begrepp, kundorientering, kundperspektiv, kundfokus etc återfinns även inom den offentliga sektorn. Den statliga utredningen Innovationsrådet vars syfte var att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig verksamhet, beskrev i sitt slutbetänkande (Innovationsrådet, 2013) att man använt begreppet kund som *”samlade benämning på dem myndigheten är till för, alltså människor, företag eller vad som i situationen är en passande benämning (elev, brukare, asylsökande, boende etc.”* (sid. 69). Att anlägga ett kundperspektiv är enligt Innovationsrådet att *”hörsamma, tolka, agera och även utveckla verksamheten utifrån kundens behov, förutsättningar och krav, eller med ord – ta reda på vad som skapar värde för kunden och prestera detta”* (sid. 72).

Wiesel (2008) beskriver i sin avhandling *”Kundorientering och ekonomistyrning i offentlig sektor”* hur kund och kundorientering kan ses inom offentlig verksamhet. Wiesel lyfter fram att det som präglar forskningen både cirkulerat kring begreppet kund och kundorientering, men även hur en kund-/leverantörsstruktur kan tillämpas. Bland annat lyfter Wiesel fram forskning som visar på att begreppet utbyte, ett centralt begrepp i en kund-/leverantörsstruktur mycket väl kan användas i offentlig sektor. I avhandlingen lyfts även fram att viss forskning dessutom berör att själva myndighetsutövningen i offentlig sektor kan underlättas genom ett tillämpat kundfokus.

Wiesel (2008) problematiserar kundbegreppet inom offentlig sektor och hur en kund-/leverantörsstruktur kan användas. Wiesel diskuterar en utveckling där medborgaren tolkas om till kund. Ett av skälen till detta är kvalitetsrörelsens inflytande. De antagande och utgångspunkter som lyfts fram som bärande skäl är det offentligas behov av ett större externt fokus och vikten av att skapa värde inom givna resursramar. Denna orientering mot kund är enligt Wiesel ett sätt för det offentliga att operationalisera sin medborgarorientering. Wiesel menar att det är genom att beskriva medborgaren som kund, där fokus läggs på att skapa kundnöjdhet, som det offentliga kan återskapa legitimitet och förtroende bland enskilda medborgare. Wiesel menar dock att det finns en problematik med detta. En sådan är att det inte finns någon homogen definition av kundorientering i offentlig sektor och det är även omdiskuterat vem eller vilka som de facto utgör den offentliga sektorns kunder (Wiesel, 2008).

Ett ytterligare exempel på kundorientering inom offentlig sektor lyfts i en rapport av Quist (2007) som sammanfattar de erfarenheter som finns av att tillämpa *Lean Services* inom offentliga tjänsteproducerande system. Undersökningen utgår från Skatteverkets Mälardalsregion. Där har man använt sig av John Seddons systemteori som ett rättesnöre för att förbättra verksamheten. Kundfokuseringen i denna satsning kan ses som deras metod för att ringa in medborgaren och därigenom få denne att göra sin deklaration på rätt sätt. Detta för att på så vis undvika onödigt extraarbete. Både medarbetarnöjdheten och kundnöjdheten ska enligt undersökningen ha ökat av detta.

Just kundorienteringen och marknadsorientering är även centrala utgångspunkter för det som kallas New Public Management (NPM). Kundorienteringen är en central i detta och förespråkarna för NPM står bland annat för att offentliga tjänster förbättras om offentliga organisationer blir mer affärsliknande (Diefenbach, 2009). Men detta ifrågasätts bland annat av (Walker, Brewer, Boyne & Avellaneda, 2011). De ifrågasätter de empiriska bevisen för att en mer företagsliknande ansats för att leda offentliga tjänster skulle leda till bättre resultat. Det vill säga antagandet att offentliga organisationer som är marknadsdrivna med en stark kundkultur, leder till förbättringar för verksamheten. I sina studier hittar dom ingen tydlig korrelation mellan marknadsorientering och den offentliga verksamhetens prestation. Även om vissa grupper (ex. konsumenter) uppvisar positiva omdömen så visar studien på en klar skillnad mellan marknadsorienterings påverkan och hur man upplever prestationen mellan olika grupper som ex chefer. Studien visar på komplexiteten i jobbet som offentlig chef, där olika frågor med olika mottagare ska hanteras.

## 2.6 Konflikten mellan medborgare och kund

En av de aspekterna av kundfokusering som Fountain (2002) anser vara särskilt problemfylld är då kundfokusering ska uppnås genom marknadsorientering. Det innebär att kundpreferenserna ska styra den offentliga verksamheten och istället för att det ska finnas en stor verksamhet med monopol så ska den konkurrensutsättas för att uppnå kundfokus. Fountains argument bygger mycket på att kunden är den som betalar för tjänsterna och att endast starka kundgrupper har en röst som hörs av verksamheten. Farhågorna om politisk ojämlikhet som ett resultat av kundfokus skulle enligt Fountain därmed hypotetiskt kunna undvikas om man definierar kunden som den som verksamheten finns till för istället för att nödvändigtvis vara den som betalar och att man som offentlig verksamhet gör sig besväret att undersöka kundnöjdhet hos alla kundgrupper och inte enbart de som ”skriker högst”.

Fountain (2002) tar upp en rad paradoxer kring kundfokuserad service. Kundfokuserad service innebär till exempel tendensen av att offentliga verksamheter byter ut begreppet medborgare mot kund och tanken att de då ska vara kundfokuserade. Det innebär att offentliga verksamheter ska se sina klienter som kunder och använda verksamhetsstrategier från framgångsrika privata företag för att tillfredsställa dem. Fountain argumenterar för att tekniker inom kundfokusering kan leda till ökad politisk ojämlikhet. Med detta avser Fountain att trots att kundfokusering kan skapa bättre prestation i verksamheten så övervinner inte detta den politiska ojämlikhet som skapas mot de medborgare som utgör svagare kundgrupper. Vidare menar Fountain att offentlig verksamhet finner kundbegreppet värdefullt även då dess mening och konsekvenser inte är fullt förstådda.

Även Innovationsrådet (2012) belyser denna problematik och betonar att det för offentliga verksamheter bör beaktas särskilda särdrag när kundbegreppet används. I rådets slutrapport lyfts några exempel på dessa särdrag. Ett sådant är att människor och företag redan betalt hela eller delar av det som erbjuds av offentliga verksamheter via skatter och avgifter. En annan att efterfrågan regleras av politiska processer och professionens bedömning, till skillnad från den privata marknadens prismekanism. En annan aspekt är problematiken med att matcha brukarens behov med erbjudna offentliga tjänster samt att det inom offentlig verksamhet inte är säkert att ”kunden alltid har rätt”. I rapporten lyfts även problematiken i avvägningen mellan det individuella och kollektiva behovet samt det offentligas krav på likvärdig behandling, rättsäkerhet och ett antal annan särskild lagstiftning för offentlig verksamhet som sammantaget gör det svårt att tillgängliggöra kundspecifika produkter och tjänster.

Andersson (1997) tar i sin artikel upp dilemmat för hur Försäkringskassan som tidigare haft den interna verksamheten i fokus måste arbeta med kulturförändringar för att sätta kunden i fokus. Andersson beskriver hur Försäkringskassan Östergötland har gått tillväga för att förändra sin verksamhet i riktning mot processorientering samtidigt som besparingskrav från regering och riksdag har minskat de ekonomiska resurserna. De har använt sig av Total Quality Management och processledning för att öka kvaliteten.

## 2.7 Kundbegreppet breddas

Ett sätt att utveckla diskussionen om vem som är det offentliga kund är att nyansera bilden genom att lyfta in hur kundbegreppet kan skilja sig åt mellan olika verksamheter. Ljungberg och Larsson (2012) beskriver detta som att kundorientering inte handlar om underkastelse eller att det för den delen absolut måste finnas med en ekonomisk transaktion. Som beskrivits ovan finns det olika perspektiv när det kommer till att använda kund som begrepp i en offentlig verksamhet. Juran (1989) definierade kund såsom *”anyone who receives or is affected by the product or the process”* (sid. 17). I detta breddas kundbegreppet till att omfatta inte bara de som är en del av själva utbytet av produkten utan till att omfatta de som påverkas av produkten eller processen. Juran gör även en åtskillnad mellan externa och interna kunder. Där externa kunder påverkas av produkten, men inte är en medlem av den som producerar produkten. Interna kunder påverkas av produkten och är även en del av de som producerar produkten.

Ljungberg och Larsson (2012) beskriver att kundorientering bygger på en vilja att skapa värde och att se sin egen verksamhet utifrån och in. Ett sätt att komma runt problematiken med själva kundbegreppet och att det ibland kan uppfattas som svårt att definiera kunden är att relatera sin verksamhet till andra benämningar som exempelvis brukare eller intressenter. Att se sin verksamhet i relation till exempelvis intressenter kan ge möjligheten att syna en komplett kravbild. Ljungberg och Larsson (2012) beskriver intressenter som att de kan (förutom kunder) vara:

- Ägare (aktieägare och motsvarande samt långgivare)
- Anställda (ibland kan uppdelning mellan ledning och medarbetare vara nödvändig)
- Samhälle

Som nämnts ovan så saknas det en homogen definition av kundorientering inom offentlig sektor (Wiesel, 2008). Därför så finns det inget tydligt rätt eller fel, utan diskussionen och benämningarna skiljer sig åt. Innovationsrådet (2013) försökte i sin slutrapport att utveckla detta genom att beskriva att den främsta uppgiften för offentlig verksamhet är att skapa värden och vinna förtroende genom de tjänster och service som man tillhandahåller samt genom de faktiska resultat och påverkan på samhället som åstadkoms. Innovationsrådet använder också ett brett begrepp på kund såsom den samlade benämningen på de man är till för. Här inbegrips därmed allt från människor, företag eller andra passande benämning beroende på verksamhet såsom elever, brukare etc. Kundorienteringen enligt Innovationsrådet sker genom att den offentliga verksamheten inom ramen för övergripande författningar och styrning vänder sig till enskilda och tar del av, tolkar, agerar och utvecklar sin egen verksamhet baserat på de behov, förutsättningar och krav som fångats.



### 3 Metodbeskrivning

*I detta kapitel beskriver vi de metodmässiga val som legat till grund för arbetet. I kapitlet redogörs för vetenskaplig positionering, metodval, förförståelse och etisk medvetenhet. Kapitlet syftar till att beskriva våra val och vårt utförande samt för att underlätta bedömningen och möjligheten att upprepa arbetet.*

#### 3.1 Vetenskaplig positionering

För att förstå och utföra ett vetenskapligt arbete är det av stort vikt att kunna orientera sig vetenskapsteoretiskt. Vetenskapen agerar aldrig förutsättningslöst, utan det finns alltid ett mått av uppfattningar, förhållningssätt och paradigmsom påverkar. Detta är att se som forskarens vetenskapsideal. De ideal som haft stor betydelse och genomslag är det positivistiska och det hermeneutiska. Generellt kan sägas att det positivistiska idealet bygger på att förklara, medan det hermeneutiska bygger på att förstå. Det positivistiska som tar sin utgångspunkt i naturvetenskapen bygger starkt på verifierbarhetsprincipen. Det vill säga att varje teoretiskt påstående ska kunna prövas, verifieras eller förkastas. Idealet kännetecknas av objektivitet och logik samt att fakta och teorier byggs på faktiska iakttagelser av verkligheten. Det hermeneutiska vetenskapsidealet å sin sida bygger på tolkning för att därigenom nå ökad förståelse. Den så kallade hermeneutiska cirkeln beskriver tolkningsprocessen i form av ett växelspel mellan helhet och delar och där förståelse, innebörd och mening är centralt. Dessa två ideal skiljer sig därmed åt och att kunna orientera och positionera sig bland dem är därför av stor betydelse (Wedin & Sandell, 2004).

#### 3.2 Vetenskaplig metod

Denna uppsats utgår från ett hermeneutiskt vetenskapsideal och bygger på en kvalitativ ansats med en jämförande studie/analys. Inom det kvalitativa perspektivet ses verkligheten som en individuell, social och kulturell konstruktion istället för något som är objektivt och definitivt (Backman, 2008). I denna studie är det ledares subjektiva verklighet som granskas och tolkas som representativa för en myndighet då ledaren har en central roll i myndigheten och antas kommunicera sitt synsätt till övriga delar av myndigheten. Detta hindrar inte att det finns individer inom myndigheten som har subjektiva verkligheter som skiljer sig från ledarens. Studiens begränsningar gör dock att dessa måste utelämnas. Det finns en viss risk att de intervjuade personerna inte är representativa för hela myndigheten då enbart en person per myndighet har intervjuats. Trots detta menar vi att denna studie ändå kan ge en indikation på hur myndigheterna förhåller sig till de områden som berörs.

Syftet med studien är att fördjupa kunskapen om hur ledningen inom svenska statliga myndigheter förhåller sig till vem man finns till för och kundbegreppet, samt vilken påverkan som myndigheterna upplever att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete. I datainsamlingen används kvalitativa intervjuer.

#### 3.3 Förförståelse

Då författarna själva är anställda på två av de myndigheter som ingår i studien har viss beaktning tagits till hur författarnas förförståelse kan komma att påverka resultatet. Enligt det hermeneutiska forskningsidealet utgår undersökaren alltid från en förförståelse. Denna är påverkad av tradition, kultur och tidigare forskning, men det finns också en mer individuell

förförståelse. Det är undersökarens uppgift att komplettera den etablerade forskningen med sin tolkning av fenomenet. Tolkningen ska inte enbart vara en upprepning av det som redans sagts tidigare utan bidra med något nytt (Wedin och Sandell, 2004).

Ur detta perspektiv kan förförståelsen användas som något positivt som fördjupar och berikar studien. Wedin och Sandell (2004) menar att alla människor har olika förutsättningar att förstå andra människor på grund av värden, traditioner och språk. Med en djupare förförståelse i ett ämne menar de att man har möjlighet att se andra aspekter och nyanser än någon som inte har samma förkunskaper.

I denna studie har författarnas förförståelse varit till nytta i utformandet av frågekategorier och intervjumall. Det är inte bara förförståelse som kommit av att arbeta inom statliga myndigheter som varit till hjälp, utan också den förståelse som kommit av författarnas tidigare studier inom ämnet kvalitetsteknik. Under själva intervjuerna har förförståelsen varit till hjälp då det underlättat att vara insatt i den begrepps värld som respondenterna använt sig av. Under tolkningen och analysen av datamaterialet har förförståelsen hjälpt till att skapa djupare och mer utvecklade resonemang.

Förförståelse kan också innebära en risk då datainsamlingen består av intervjuer. Bell (2006) menar att det alltid finns risk för skevhet vid intervjuer på grund av att det är människor som utför dem och därmed kan påverka respondenternas svar omedvetet. Då endast en person utför alla intervjuer kan stora skevheter förbli oupptäckta. Är det däremot två intervjuare, som i detta fall så minskar denna risk.

Skevhet handlar om förvrängning av omdöme, förutfattade uppfattningar och otillbörlig påverkan. Riskerna för skevhet är alltid större då undersökaren är starkt engagerad i studien enligt Bell (2006). Liknande skulle man kunna säga att det fanns en risk att författarnas till denna studies förförståelse skulle kunna leda respondenterna att svara på ett visst sätt. Detta på grund av att författarna undermedvetet redan tror att de vet svaren och därmed ställer mer slutna frågor och kanske går miste om aspekter som ligger utanför den förförståelse de redan har.

De åtgärder som tagits för att undvika skevhet och andra intressekonflikter är att utforma en intervjuguide med ett antal områden som har berörts under respektive intervju. Intervjuguiden är relaterad till syftet och har säkrat att intervjuerna berört de områden som varit relevanta för studien. Då en av författarna är verksam på ledningsnivå i en av myndigheterna så bestämdes att den andra författaren som inte alls är involverad i den myndigheten skulle ta just den intervjun för att undvika intressekonflikter. I övriga intervjuer så har de delats upp så att författarna har intervjuat de myndigheter som de haft störst förförståelse för. Detta för att som nämnts ovan, nå djupare kunskap i ämnet och underlätta datainsamlingen.

### 3.4 Datainsamling

För att kunna beskriva och svara upp mot frågeställningarna valdes att genomföra ett antal intervjuer med ett urval av myndigheter (totalt 7 myndigheter). Då studien är begränsad har myndigheternas tillgänglighet för författarna, samt författarnas intresse, fått styra urvalet. Valet att göra intervjuer för att fånga myndighetens perspektiv, föll sig naturligt utifrån det aktuella syftet. Denna metod ger möjlighet att förklara frågor och begrepp, samt att ställa följdfrågor, vilket är en fördel för denna studie då antagandet är att de flesta myndigheter inte

har ett så tydligt kundbegrepp. Syftet med att använda intervjuer är att nå ökad kunskap om den undersökta personens värld.

Innan intervjuerna genomfördes skrevs en intervjuguide, se bilaga. I intervjuguiden togs några teman upp som författarna ansåg relevanta för att besvara syftet.

- Hur myndigheterna förhåller sig till de som de finns till för
- Om myndigheterna har ett väldefinierat kundbegrepp
- Myndigheternas beskrivning av sitt kvalitetsarbete
- Myndigheternas beskrivning av hur deras syn på deras kunder påverkar deras kvalitetsarbete

Dessa teman fungerade också som en grovsortering av datamaterialet. Intervjuguiden bidrog till att likrikta intervjuerna så att samma ämnen berördes under samtliga intervjuer och säkerställde att intervjuerna berörde det som avsågs för att svara upp mot uppsatsens syfte. Intervjuerna genomfördes semistrukturerade, vilket gav en viss frihet att utifrån intervjuguiden formulera frågorna på det sätt som bäst passade i varje enskild intervjus sociala interaktion. Det gav också utrymme till följdfrågor.

Intervjuerna genomfördes per telefon eller i personliga möten och antecknades under samtalet. Intervjuerna genomfördes under april månad 2015 och samtalen sträckte sig mellan 40-60 minuter. Intervjuerna genomfördes med en person i ledande ställning från respektive myndighet. Detta för att kunna erhålla svar som är representativa för myndigheten och som kan utgå från ett helhetsperspektiv av verksamheten i sina svar. Att utgå från myndighetens ledning och ledarskapets syn på frågeställningarna är också något som ligger i linje med framgångsfaktorer och förutsättningar för kvalitetsarbete (se kapitel 2.2).

Efter de genomförda intervjuerna fick varje respondent möjlighet att läsa igenom sammanställningen och göra ändringar eller tillägg. Detta för att säkerställa att vi verkligen förstått vad respondenterna velat förmedla och av etiska skäl för att inte publicera något som en respondent inte känner sig nöjd med.

### 3.5 Urval

Bell (2010) skriver att tidsfaktorn är det främsta som avgör en studies begränsningar och det är också denna som fått påverka avgränsningarna i denna studie. Eftersom detta är en begränsad studie sattes urvalet till sju myndigheter. Myndigheterna valdes utifrån författarnas tillgång och intressen. Samtliga tillfrågade myndigheter valde att ställa upp på intervjuerna. Myndigheterna är samtliga nationella myndigheter med lite olika inriktningar och roll i den svenska statsförvaltningen.

Som nämnts ovan är det ledares subjektiva verklighet som granskas och tolkas som representativa för en myndighet då ledaren har en central roll i myndigheten och antas kommunicera sitt synsätt till övriga delar av myndigheten. Detta hindrar inte att det finns individer inom myndigheten som har subjektiva verkligheter som skiljer sig från ledarens. Studiens begränsningar gör dock att dessa måste utelämnas. Det finns en viss risk att de intervjuade personerna inte är representativa för hela myndigheten då enbart en person per myndighet har intervjuats. Trots detta menar vi att denna studie ändå kan ge en indikation på hur myndigheterna förhåller sig till de områden som berörs.

Nedan följer en översiktlig beskrivning av respektive myndighet och vilken respondent som deltog i intervjun från respektive myndighet.

### ***Kriminalvården***

Kriminalvården är en statlig myndighet som lyder under regering och riksdag. Kriminalvårdens uppdrag är att ansvara för häkten fängelser och frivård. Myndigheten arbetar både för att öka tryggheten i samhället och att minska antalet återfall i brott. Kriminalvården ansvarar också för att transportera klienter mellan häkten, domstol och anstalt. Myndigheten utför också transporter för Polisen och Migrationsverket. Kriminalvårdens viktigaste uppdrag är att verkställa straff och minska återfall i brott (Kriminalvården, 2015). Inom Kriminalvården deltog den nationella chefen för Frivården Sverige som respondent vid studiens intervju.

### ***Migrationsverket***

Migrationsverket är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag från regering och riksdag. Migrationsverkets uppdrag är att pröva ansökningar från människor som vill bosätta sig i Sverige, besöka Sverige, söka skydd från förföljelse i Sverige eller vill ha ett svenskt medborgarskap (Migrationsverket, 2015). Inom Migrationsverket deltog processägaren för huvudprocessen Service och bemötande som respondent vid studiens intervju.

### ***Svenska ESF-rådet***

Svenska ESF-rådet är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag från Arbetsmarknadsdepartementet och Socialdepartementet. Verksamheten spänner över flera politikområden, främst arbetsmarknads-, social-, utbildnings-, närings- och integrationspolitik. Den primära uppgiften är att förvalta Europeiska socialfonden, Europeiska integrationsfonden och Fonden för dem som har det sämst ställt (Fead). Det innebär att myndigheten utlyser projektmedel och följer upp och utvärderar effekterna av de olika projekten. Genom fonderna finansieras projekt för kompetensutveckling, sysselsättningsåtgärder och integrationsinsatser. Verksamheten syftar till att minska arbetslöshet och utanförskap, att stärka Sveriges långsiktiga kompetensförsörjning och tillväxt samt att öka sammanhållningen inom EU. Svenska ESF-rådet har ungefär 120 medarbetare på åtta regionkontor runt om i Sverige och ett huvudkontor i Stockholm (Svenska ESF-rådet, 2015). Inom ESF-rådet deltog tf Generaldirektör som respondent vid studiens intervju.

### ***Tillväxtanalys***

Tillväxtanalys är en statlig myndighet under Näringsdepartementet som har regeringens uppdrag att analysera och utvärdera svensk tillväxtpolitik. Myndigheten ansvarar för utlandsbaserad omvärldsanalys inom sitt område samt för internationellt erfarenhetsutbyte i utvalda länder. Det övergripande målet för myndighetens verksamhet är att stärka den svenska konkurrenskraften och att skapa förutsättningar för fler jobb i fler och växande företag i alla delar av landet. Genom sin kompetens, databaser och internationella nätverk tar myndigheten fram underlag för beslut i tillväxtfrågor. Myndigheten har 60 anställda, med huvudkontor i Östersund samt verksamhet i Stockholm, Brasilia, Peking, Tokyo, New Delhi och Washington DC (Tillväxtanalys, 2015). Inom Tillväxtanalys deltog tf Generaldirektör som respondent vid studiens intervju.

### ***Tillväxtverket***

Tillväxtverket är en statlig myndighet under Näringsdepartementet. Tillväxtverket arbetar med att främja hållbar näringslivsutveckling och regional tillväxt samt genomföra strukturfondsprogram. Vissa insatser är riktade direkt till företag eller blivande företagare. Andra insatser syftar till att utveckla förutsättningar och villkor som påverkar företagandet. Tillväxtverket har drygt 370 anställda och finns i Arjeplog, Gävle, Göteborg, Jönköping, Luleå, Malmö, Örebro och Östersund samt i Stockholm (Tillväxtverket, 2015). Inom Tillväxtverket deltog Förvaltningschefen som respondent vid studiens intervju.

### ***Trafikanalys***

Trafikanalys huvuduppdrag är att stödja regeringen och regeringskansliet bland annat genom att säkerställa kvaliteten och analysen i olika beslutsunderlag samt följa upp och utvärdera genomförande och effekter av åtgärder inom transportpolitiken. Myndigheten ska svara för omvärldsbevakning och följa den internationella utvecklingen inom transportområdet. Myndigheten har 35 antal medarbetare och finns i Stockholm och Östersund (Trafikanalys, 2015). Inom Trafikanalys deltog avdelningschefen för Utvärdering, nulägesanalys och statistik som respondent vid studiens intervju.

### ***Vinnova***

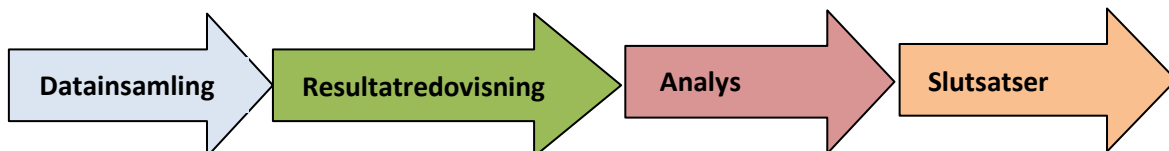
Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet vars uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning. Vinnova främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Detta sker genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. Varje år investerar Vinnova ca 2,7 miljarder kronor i olika insatser. Eftersom medfinansieringen från aktörerna ska vara minst lika stor växlas myndighetens medel upp till mer än det dubbla. Vinnova är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vinnova är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. Vinnova bildades 1 januari 2001 och har drygt 200 personer anställda med kontor i Stockholm och Bryssel (Vinnova, 2015). Inom Vinnova deltog stf Generaldirektör för externa frågor som respondent för studiens intervju.

## **3.6 Analys och tolkning**

Enligt Backman (2008) är det avgörande för analysen inom kvalitativ forskning att ta sig förbi det rent deskriptiva och istället skapa sig en helhetsbild med underliggande mekanismer. Vidare menar Backman att tolkningen sker parallellt med analysen och avser att ge mening och innebörd åt datamaterialet. Tolkningen kräver kunskap och insikt och kommer därför att grunda sig i den teori som presenterats i uppsatsen.

För att underlätta analysen kan den enligt Backman (2008) påbörjas med en grovare kategorisering redan innan datainsamlingen. I denna studie är datainsamlingen som beskrivits ovan redan indelad i ett antal teman, som därigenom utgör en första analysnivå. Utifrån den redovisade empirin i resultatredovisningen, har det gjorts en första övergripande sammanfattning av respektive frågeområde. Detta utgör därigenom ett ytterligare steg i att analysera materialet. Därefter sorteras och kategoriseras sammanfattningarna utifrån de frågeställningar de berörde. Till sist jämfördes de med den teori som berörde respektive

område och empirin analyserades gentemot teorin. Resultatet av denna process är den text som presenteras i analyskapitlet. Detta kapitel fokuserar på att ställa samman resultatredovisningen och teorin i relation till uppsatsens två frågeställningar. Detta ska sedan sammantaget besvara syftet och leda till ökad förståelse om området. Sekventiellt kan studien beskrivas med ett flöde från empiri, till redovisning, följt av en analys som slutligen landar i studien slutsatser (se Figur 1:2).



Figur 1:2. Studiens olika analysfaser

## Etiska överväganden

I denna studie har varken anonymitet eller konfidentialitet kunnat utlovas på grund av att intervjupersonerna måste anses som representativa för myndigheten. Att inte presentera åtminstone intervjupersonernas titel skulle innebära en lägre trovärdighet för studien. Detta har intervjupersonerna informerats om vid respektive intervjutillfälle. Då samtliga intervjupersoner innehar en ledande roll inom myndigheten antas de dock vara vana att representera myndigheten i offentliga sammanhang. Att presentera dem i denna uppsats har därmed inte ansetts oetiskt på det sätt som det skulle kunna vara om en medarbetare som inte är van vid detta skulle presenterats på samma sätt.

Att presentera respondenterna öppet i uppsatsen skulle visserligen kunna ge skevhet i svaren då myndigheten trots allt även är dessa personers arbetsgivare. Man skulle kunna anta att de därför ger en övervägande positiv bild av myndigheten om de vet att den som läser uppsatsen kommer att veta vem som har svarat. Denna skevhet skulle dock troligtvis existera även om respondenterna var helt anonyma i detta fall. Detta just på grund av deras ledande positioner. Troligtvis så har de i sin roll lagt ner en hel del arbete på att myndigheten ska vara där den är idag och kan i så fall på grund av sina egna insatser medvetet eller omedvetet vilja framställa myndigheten i ett positivt ljus. Denna möjliga skevhet med att intervjua personer i ledningen har ändå ansetts mindre relevant än det faktum att dessa personer besitter en bred och djup kunskap om myndigheten och kan förutsättas ha det synsättet som är mest generellt accepterat i myndigheten.

## 3.7 Reliabilitet och validitet

Reliabiliteten syftar till slumpmässiga fel beroende på mätinstrumentet. Om en undersökning görs gång på gång och får samma resultat varje gång så är reliabiliteten perfekt eftersom det inte finns någon variation mellan observationerna. Dålig reliabilitet kan bero på ett dåligt mätinstrument, men det kan också bero på variation i försökspersonernas prestationsförmåga eller försöksledarens slarvighet eller brist på koncentration (Wedin och Sandell, 2004). För att

säkra reliabiliteten i denna undersökning har vi använt oss av en intervjuguide så att samma frågeområden ska beröras i samtliga intervjuer.

Validiteten är ett mått på hur väl undersökningen berör det som den avser undersöka. Validiteten syftar därmed till systematiska fel och kan leda till helt felaktiga slutsatser, till skillnad från reliabiliteten som enbart leder till osäkerhet (Wedin och Sandell, 2004). För att säkra validiteten i undersökningen gjordes till att börja med en testintervju för att bedöma hur väl intervjuguiden gav svar på det som avsågs. Därefter så utfördes intervjuerna av två olika personer, vilket minskar risken för att allvarlig skevhet förblir oupptäckt enligt Bell (2006).

## 4 Resultatredovisning

I detta kapitel redovisas ett urval av intervju svaren (empirin) som därmed utgör studiens resultatredovisning. Under respektive område återfinns även en kortare sammanfattning.

Under intervjuerna har vi fokuserat på att fånga hur respondenterna ser på förhållandet mellan kundbehov, värdeskapande aktiviteter och kundtillfredsställelse. Det har inte primärt varit viktigast att utreda kundbegreppet i sig. Det viktigaste har istället varit att fånga respondenternas syn på vem man är till för, hur man fångar det behov som ska uppfyllas, hur värden skapas i den riktningen, hur detta följs upp samt hur detta perspektiv påverkar myndighetens eventuella kvalitetsarbete.

### 4.1 Vem är myndigheten till för

I den inledande delen av intervjuerna ställdes frågor med avsikten att förstå hur myndigheten beskriver sitt uppdrag och vilka de anser sig finnas till för. Nedan ses en sammanfattning av de viktigaste resultaten som framkom kopplade till dessa frågor.

#### *För vilka finns myndigheten till för*

---

På frågan om vilken myndigheten är till för framkommer ett flertal olika svar. I intervjun med *Tillväxtanalys* lyfts fram att man primärt är till för regeringen och ser dem som sin primära mottagare. Därutöver nämner *Tillväxtanalys* att man även har ett antal sekundära mottagare.

Även *Trafikanalys* lyfter fram regeringen (Näringsdepartementet) som sin främsta uppdragsgivare. *Trafikanalys* lyfter fram att de också är till för andra myndigheter via de kunskapsunderlag som myndigheten tar fram. Sammantaget ser myndigheten det som att de är till för nationella och regionala aktörer, forskare inom transportsektorn, intresse- och branschorganisationer samt den breda allmänheten.

**Vinnova** lyfter fram den svenska allmänheten som den man ytterst är till för, men primärt landar definitionen på regering och riskdag. Vinnova ser dessa som de som man levererar till, att det är de som utvärderar verksamheten och att det är dom som kan sluta "köpa" myndighetens tjänster. Samtidigt lyfter Vinnova fram att de som man ser som sina kunder är de som får myndighetens finansiering och att de därigenom är en del av myndighetens processer. Det är för dessa som Vinnova ser sig skapa nytta. Detta perspektiv har framkommit när myndigheten genomfört en så kallad kundresa, en analys av kunden för att kunna relatera detta mot myndighetens verksamhet.

**Svenska ESF-rådet** anger under intervjun att frågan vem de är till för kan beskrivas i flera nivåer och att det inte finns något entydigt svar. Myndigheten lyfter fram att dess verksamhet ytterst är till för Europas skattebetalare och att man ska verka för lägre arbetslöshet och högre tillväxt i Sverige. Något som i förlängningen bidrar till en bättre utveckling för EU. ESF-rådet beskriver att verksamheten riktas till de som befinner sig i utanförskap – en hjälp att få en bättre tillvaro som i förlängningen ger lägre arbetslöshet. Myndigheten lyfter även fram att ett sätt att vem man är till för är att se det som att man bidrar till att genomföra en politik. Att myndigheten är till för politikerna att bygga det samhälle som önskas.



**Tillväxtverket** beskriver att det är företagen som man är till för. Tillväxtverket beskriver sitt uppdrag som att man bidrar till att skapa tillväxt och att detta sker genom att skapa konkurrenskraft i företag. Tillväxtverket betonar dock att de själva inte kan skapa konkurrenskraft utan uppgiften är att skapa förutsättningar för att företag ska bli konkurrenskraftiga.

**Kriminalvården** lyfter fram att man är till för samhället och medborgarnas trygghet, men att man ytterst är till för sina så kallade klienter eftersom myndigheten ska verkställa straff och jobba med dem på ett sätt så att de inte återfaller i brott. Kriminalvården lyfter även fram att medborgare, skattebetalare och samhället kan ses som en kategori. Myndigheten menar också att kriminalvården finns till för andra myndigheter genom att indirekta värden skapas.

**Migrationsverket** beskriver att man i första hand finns till för de sökande och i förlängningen uppdragsgivaren (regeringen) och för samhället i stort. Myndigheten beskriver det som att utan sökandes behov så finns ingen legitim roll för Migrationsverket.

### **Sammanfattning**

Svaren på frågan vem myndigheterna finns till för har visat på framförallt två olika riktningar hos myndigheterna. Först har vi Tillväxtanalys, Trafikanalys och Vinnova som menar att de i första hand finns till för regeringen. De andra myndigheterna är mer inriktade på folket som dem de finns till för. Svenska EFS-rådet menar att de finns till för i första hand skattebetalarna, Tillväxtverket för företagen, Kriminalvården för samhället, medborgarna och klienterna samt Migrationsverket för sina sökande. Hos dessa myndigheter framträder regeringen i andra hand som uppdragsgivare.

### **Vad gör myndigheten för de man finns till för**

När frågan utvecklas till att definiera vad myndigheten faktiskt gör för de man är till för redovisar myndigheterna ett antal olika bilder. **Tillväxtanalys** lyfter i intervjun fram att myndigheten tillhandahåller resultat, information och analyser till regeringen. Detta för att de ska kunna följa, förstå och utveckla sin politik. Man beskriver det som att myndigheten analyserar både nuläge och konsekvenser av den politik som förs. Detta gör myndigheten genom att förädla kunskap som produceras inom forskning, göra egna utvärderingar och analyser.

**ESF-rådet** framhåller att man tillför projektmedel för de som söker och beviljas projekt. Genom detta finansieras projekt som arbetar med kompetensutveckling, sysselsättningsåtgärder och integrationsinsatser. Verksamheten syftar till att minska arbetslöshet och utanförskap, att stärka Sveriges långsiktiga kompetensförsörjning och tillväxt och att öka sammanhållningen inom EU. Utifrån denna verksamhet skapas värden för politiken och detta är en del av att stärka individerna och i förlängningen bygga ett bättre samhälle.

**Trafikanalys** betonar i intervjun sin roll inom tolkad kunskap och att man kan beskriva det som att myndigheten tillhandahåller kunskapsunderlag inom transportsektorn. Uppgiften är att utveckla och sprida utvärderingar och analyser som regeringen beställt eller som är egeninitierat (när de själva ser behovet). Den egeninitierade verksamheten sker ofta i dialog med uppdragsgivaren regeringskansliet. Myndigheten klassar sig som en stabsfunktion till regeringskansliet, vilket betyder att de ska finnas till hands för dem i aktuella frågor.

Myndigheten har även en roll inom statistikområdet, där man pratar om definierade användare. I denna verksamhet finns enligt myndigheten en tydligare och objektiv roll att tillhandahålla vissa tjänster. Där finns en definierad användarrelation som är reglerad och som påverkar myndighetens relation till användaren. Ett exempel är relevans – myndigheten ska ständigt ifrågasätta relevans, kvalitet och effektivitet inom området. Det är också något som hela tiden ska säkerställas.

**Tillväxtverket** lyfter fram att myndigheten bistår med insatser för att skapa konkurrenskraft i företagen. De sker på lite olika sätt, dels genom direkta insatser som kunskaper och kompetens dels genom direkta finansieringsinsatser. Myndigheten jobbar även med att påverka samhällets strukturer för att underlätta företagandet. Det är inte direkta insatser, utan indirekta insatser gentemot kunden. Ett sätt kan vara att påverka regeringen. Då går man inte direkt till kunden och påverkar dem, men de gör saker för att underlätta för kunden. De verktyg myndigheten använder sig av är finansiering, kunskap och nätverk. Verktygen kan vara både direkta och indirekta i relation till de man är till för.

**Kriminalvården** beskriver det man gör som att myndigheten skyddar samhället genom att hålla de klienter som döms till fängelse inom grindarna. De finns till för samhället genom att verkställa straff och därmed vara ett samhällsskydd. Myndigheten beskriver sin roll som att man bidrar med säkerhet genom att förebygga rymning och trygghet genom att minska återfall i brott. När det gäller klienterna så används verkställighetstiden till att jobba med dem så att de inte återfaller i brott. Kriminalvården jobbar med att minska risken för återfall genom olika aktiviteter, programverksamhet, skola och sysselsättning (arbetsträning).

**Migrationsverket** beskriver det man gör som att i första hand fatta beslut och handlägga ärenden. Myndigheten ska säkerställa att de ser till hela den sökandes process – från att personen funderar på att komma till Sverige (förutse behovet av information) till dess att sökandes behov är uppfyllt. Myndigheten beskriver det som att de ska säkerställa en helhetsbild av sökandes väg genom det svenska systemet.

**Vinnova** lyfter fram att myndigheten försöker se på regeringen/riksdag utifrån dess egen logik och de olika kunder som deltar i verksamheten utifrån deras specifika logik. Detta för att man på bästa sätt ska vara till nytta för dem som man är till för.

### **Sammanfattning**

Denna kategori visar hur olika och differentierade områden svenska statliga myndigheter arbetar inom. Här bekräftas också det som redan nämnts i ovanstående kategori, att målgrupperna skiljer sig åt hos myndigheterna då vissa arbetar direkt mot regeringen och andra mot en kategori av medborgare. Den gemensamma nämnaren hos samtliga myndigheter är samhällsnyttan. Alla har de i uppdrag att skapa ett bättre samhälle, även om de gör det på vitt skilda områden.

### **Vilka nyttjar myndighetens tjänster?**

---

På frågan vilka som nyttjar myndighetens tjänster lyfter **Tillväxtanalys** fram att det är regeringen som är deras primära mottagare. Därutöver så har myndigheten ett antal sekundära mottagare som nyttjar det som produceras. Myndigheten brukar beskriva sina mottagare såsom: Regeringen, Nationella myndigheter, Regionala utvecklingsaktörer och Övriga. Myndigheten betonar också att man för vissa specifika tjänster ser exempelvis regionerna som kunder. Ex Analysverktyget – rAps där myndigheten säljer licenser och då kan de som köper

dessa (framförallt regionala utvecklingsaktörer) till viss del ställa krav. Men även här kommer regeringens systemperspektiv och önskemål i första hand.

*Vinnova* anger att det är regering och riksdag som nyttjar myndighetens tjänster samt de projekt som man arbetar med.

*ESF-rådet* ser det som att de som myndigheten i första hand möter är de som söker myndighetens projektmedel.

*Trafikanalys* framhåller att man tar fram kunskapsunderlag till transportpolitiska beslutsfattare och arbetar för en samhällsekonomiskt effektiv och långsiktigt hållbar transportförsörjning i hela landet.

*Tillväxtverket* beskriver att de som nyttjar myndighetens tjänster är företagen.

*Kriminalvården* beskriver att man genom att minska återfall i brott minskar skada för andra. Nyttjandet är därmed hela samhället, både klienterna, men också brottsoffret som får stöd via samtal, skydd och genom att myndigheten jobbar med klienterna.

*Migrationsverket* ser det som att det i första hand är de sökande som nyttjar myndighetens tjänster. Men också referenter till sökande (personer bosatta i Sverige som vill att anhöriga ska besöka eller bosätta sig här). Myndigheten lyfter även fram att man har samverkan med andra myndigheter och organisationer. Myndigheten samverkar även internationellt med att skapa harmonisering av lagstiftning inom området tillsammans med övriga medlemsstater/myndigheter i EU.

### ***Sammanfattning***

Här speglas ännu en gång hur olika målgrupper de olika myndigheterna har. Noterbart är hur myndigheterna beskriver sina målgrupper. Inte någon av myndigheterna har valt att kalla dem för kunder. Det finns inte heller någon annan gemensam nämnare för hur myndigheterna beskriver de som nyttjar deras tjänster, utan de beskrivs kort och gott som exempelvis regeringen, företagen eller sökanden.

Det som skiljer myndigheterna åt är hur brett man valt att tolka frågan. Kriminalvården ser till exempel inte sin verksamhet som enbart till för klienterna, utan menar att de också minskar skada för resten av samhället genom att hjälpa klienterna. Migrationsverket lyfter fram att de har samverkan med andra myndigheter och organisationer, samt att de samverkar med andra myndigheter inom EU. Då Trafikanalys menar att de finns till för beslutsfattare, så poängterar de också att deras verksamhet är samhällsekonomisk och gynnar hela landet. Även Tillväxtanalys poängterar att de har sekundära nyttjare av sin verksamhet.

## **4.2 Värdeskapande**

I denna del av intervjuerna har avsikten varit att fånga hur myndigheterna beskriver sitt uppdrag och vilka de finns till för utifrån verksamhetens uppgift att skapa värde för sina kunder. Nedan ses en sammanfattning av de viktigaste resultaten som framkom kopplade till dessa frågor.

## *Vilka värden bidrar myndigheten till att skapa (för dem man är till för)?*

När det kommer till att beskriva vilka värden man som myndighet bidrar till att skapa är de man är till för lyfter *Tillväxtanalys* under intervjun fram att det är för regeringen att förstå, följa och utveckla sin politik. Myndigheten beskriver det som att man tillhandahåller resultat, information och analyser till regeringen. Detta gör myndigheten genom att förädla kunskap som produceras inom forskning samt göra egna utvärderingar och analyser. Sen skapas även sekundära effekter såsom ett ökat lärande för andra exempelvis myndigheter och regioner.

*Vinnova* beskriver värdet av det myndigheten gör som att man bidrar till Sveriges hållbara tillväxt. Myndigheten lyfter fram att man skapar lönsamhet på macronivå, eller lönsamhet på mikronivå. Myndigheten för en kontinuerlig diskussion om vad man är till för. Vinnova lyfter även fram att man skapar värden för de som deltar i de processer och projekt som myndigheten arbetar med. Detta bidrar till respektive aktörs egen utveckling och nytta. Värdet för dessa visar sig i om den process som myndigheten deltar i går bra för dem, jämfört med om man inte deltar.

*ESF-rådet* beskriver det som att man genom myndighetens finansierade projekt utvecklar befintliga metoder, tar fram alternativa metoder och prövar nya organisationsformer och samverkansformer. Denna verksamhet ger nya lösningar, metoder och arbetssätt som sedan kan föras in i ordinarie arbetsmarknadspolitik och välfärdssystem. De lyfter fram att det ska vara så enkelt för dessa som möjligt att söka medel och att använda pengarna. Det ska vara enkelt för dem att göra rätt. Myndigheten ska tillföra en enkelhet så att de kan stötta människorna som man vill nå med sin verksamhet. De som beviljas medel från myndigheten - deras uppdrag är att stötta individerna och därmed i förlängningen nå politikens mål.

*Trafikanalys* beskriver att man utifrån sin roll skapar policyrelevant kunskap.

*Tillväxtverket* lyfter fram konkurrenskraft som det som skapas. Myndigheten beskriver det som att det skapar ekonomiska värden för företag.

*Kriminalvården* lyfter fram att det direkta värdet skapas för medborgarna i form av trygghet och minskad brottslighet. Värdet för klienten skapas genom livskvalitet - att leva utan brott. Genom detta får klienten ett bättre liv och man ökar integrationen för alla i samhället. Kriminalvården beskriver det som att värden skapas för klienten så skapas värden för de som finns runt omkring klienten. I intervjun exemplifieras detta genom villkorlig frigivning och frivårdspåföljd då värden skapas även för andra inblandade myndigheters uppdrag,

*Migrationsverket* lyfter fram ett rättsäkert, effektivt och enhetligt beslutsfattande och att man värnar asylrätten. Migrationsverket beskriver att man arbetar utifrån "Lean-principer" som handlar om rätt från början, respekt för människan och ständiga förbättringar. Myndigheten framhåller också att man också kan bidra till att människor får ett bättre liv för exempelvis människor som söker skydd i Sverige.

### ***Sammanfattning***

I denna del framkommer en bild av ett antal myndigheter som ser värdet av det man gör som effekten av det som skapas. Dels för de som direkt deltar i myndigheternas verksamhet men framförallt det värde som detta skapar i förlängningen. Ord såsom att bistå regeringen att

utveckla sin politik, bidra till Sveriges hållbara tillväxt, policyrelevant kunskap, konkurrenskraft och medborgarnas trygghet exemplifierar myndighetsrollen. Som myndighet skapas värden som har ett vidare syfte än det direkta värdet för den som erhåller produkten/tjänsten.

### ***För vem/vilka skapar myndigheten värde?***

---

På frågan för vem/vilka myndigheten skapar värde och om det finns någon prioritering bland dem svarar **Tillväxtanalys** att det är regeringen som är den primära mottagaren och den som myndigheten ser att man skapar värden för. Därutöver finns sekundära mottagare som också har nytta av det som produceras. Tillväxtanalys lyfter fram att man generellt nog inte tänker kund, utan mer i huvudmannaskap.

Det här med att skapa värden (producera) är också något man anser vara ett svårhanterat begrepp. Myndigheten exemplifierar det som om man jämför med ex SCB så har de ett tydligare produktionsarbete. Tillväxtanalys förädlar andras kunskap och paketerar dessa i enlighet med det myndighetens primära mottagare behöver, vad man utifrån sin roll anser att de skulle behöva och även det myndigheter ser att de sekundära mottagarna kan ha nytta av. Myndigheten framhåller även detta med sin roll och sig själva som en fristående analysfunktion. Myndigheten lyfter fram att man definierat den optimala rollen för sin typ av verksamhet som den uppkopplade och samverkande analysmyndigheten med distans. Detta är något som enligt myndigheten påverkar perspektivet av vad man skapar för värden och för vem. Tillväxtanalys framhåller att man ska vara fristående och i en mening "trögrörliga" för att vara trovärdiga och stabila över tid. Vilket gör att man inte alltid är så efterfrågestyrda på kort sikt.

**Vinnova** lyfter fram att man skapar värden för olika nivåer. Myndigheten beskriver med tre exempel: BNP-raden, Lönsamhetsraden och exempelvis Universitet. Vinnova betonar också att de som man bidrar med värden till har olika makt över myndigheten. Regeringen och riksdag har makt genom att styra och påverkar myndighetens framtid direkt. De andra som myndigheten är till för har makt över sitt eget beteende, något som i förlängningen även påverkar även myndigheten.

**ESF-rådet** anser också att denna fråga kan besvaras på flera nivåer. För de som söker projekt och dom som beviljas projektmedel skapas värden direkt Detta leder till värden för den politik som myndigheten är satta att genomföra och i förlängningen leder detta till utvecklingen inom EU.

**Trafikanalys** lyfter fram de transportpolitiska beslutsfattarna som mottagare.

**Tillväxtverket** beskriver det som att man primärt skapar värde i företagen. Detta ger fler anställningar och skapar då ett värde för individen. Tillväxtverket lyfter fram att det finns flera värdekedjor, men första steget i kedjan är att myndigheten skapar ekonomiska värden i företagen. Det ekonomiska värdet leder förhoppningsvis till mindre arbetslöshet och ökad BNP. Detta leder i någon bemärkelse till ett samhällsintresse.

**Kriminalvården** lyfter fram att man skapar värde för medborgare och samhället genom minskad brottslighet och ökad integration. De skapar ett värde för klienter genom att de återanpassas till ett normalt liv. De skapar också indirekta värden till medarbetare och andra myndigheter och de skapar de värden för brottsoffer genom att minska lidandet.

**Migrationsverket** beskriver det som att man skapar värde för sökande och andra intressenter som uppdragsgivare, andra myndigheter, samhället, referenter och alla som på något sätt påverkas av verksamheten. De lyfter även fram att de skapar värden för medarbetarna genom att fokusera på rätt saker och bli en attraktiv arbetsplats.

### **Sammanfattning**

Här finns det ett genomgående tema i att myndigheterna tänker ett eller flera steg längre angående vilka de skapar värde för. Det är nu inte enbart den för myndigheten mer direkta ”kunden” som nämns utan det framträder en tydlig bild av hur myndigheterna skapar värde inom stora områden i samhället. Tillväxtanalys menar till exempel att det finns *sekundära mottagare* av värde för deras verksamhet. Både Vinnova och EFS-rådet pratar om att skapa värde på olika *nivåer* och Tillväxtverket pratar om *värdekedjor* där företagen enbart utgör det första steget i kedjan. Både Kriminalvården och Migrationsverket tar upp ett flertal grupper i samhället som de skapar värde för, men lyfter också att de indirekt skapar värde för sina medarbetare.

### **Vem definierar det behov som myndigheten svarar upp mot?**

---

När det kommer till frågan om vem som definierar det behov som myndigheten svarar upp mot beskriver **Tillväxtanalys** det som att deras uppdrag formas i nära dialog mellan uppdragsgivaren (regeringskansliet) och myndigheten.

**Vinnova** lyfter fram att man utgår från metabehov, sin tolkning av uppgiften och aktörernas behov som ett sätt att definiera detta.

**ESF-rådet** framhåller att det ytterst är politiken som definierar de behov som myndigheten ska svara upp mot. Rent praktiskt så uttrycks behoven i programform - Socialfondsprogrammet. Det är även viktigt att notera att det finns en nationell och en Europeisk behovsbild. Exempelvis att arbetslösheten är stor och att det därmed finns ett behov som behöver hanteras.

**Trafikanalys** beskriver att de styrs endera direkt via uppdrag eller i dialog med uppdragsgivaren.

**Tillväxtverket** lyfter fram att det är dels uppdragsgivaren och dels kunden.

**Kriminalvården** beskriver att det ytterst är regeringen som definierar behovet genom lagstiftning samt genom riksdag. Myndighetsförordningen och myndighetsinstruktionen beskriver Kriminalvårdens roll. Riksdag röstar om budget, kostnader och uppdrag. Kriminalvården får därefter ett årligt regleringsbrev från regeringen. Myndigheten betonar att även om en ny regering har sitt fokus, finns det en historia och ett arv som följs upp.

**Migrationsverket** lyfter fram att detta görs genom en ny organisationsstruktur. Bland annat så har en så kallad processägare ett uppdrag att ta reda på sökandes legitima behov och synliggöra dessa i verksamheten. Migrationsverket beskriver det som en ny företeelse och att man fokuserar de sökandes behov på ett mer systematiskt sätt.

### ***Sammanfattning***

I denna fråga lyfts två olika perspektiv fram från myndigheterna. Tillväxtanalys, ESF-rådet och Kriminalvården menar att det är regeringen eller politiken som definierar det behov de svarar upp mot. Vinnova, Trafikanalys, Tillväxtverket och Migrationsverket har en annan utgångspunkt. Trafikanalys och Tillväxtverket menar till exempel att det är uppdraget, uppdragsgivaren eller kunden som styr behovet. Vinnova och Migrationsverket verkar vara de myndigheter som är mest delaktiga i att själva definiera det behov de ska svara upp mot. Vinnova menar till exempel att det är deras tolkning av uppgiften och aktörernas behov som avgör definitionen. Migrationsverket särskiljer sig som myndighet i denna fråga då de lyfter in ett processperspektiv där de har en process i sig som finns till för att säkerställa att sökandes behov tillfredsställs. I förlängningen kan detta tolkas som att man, till skillnad från de myndigheter som får behovet definierat av politiken eller uppdragsgivare, låter sin egen kundgrupp definiera behovet.

### ***Hur går ni tillväga för att identifiera detta behov?***

---

När det gäller frågan om hur myndigheten går tillväga för att identifiera detta behov beskriver **Tillväxtanalys** under intervjun att det sker en ständig dialog om uppdragsgivarens (regeringskansliet) behov och myndighetens syn på vad de egentligen behöver. Det finns en formell styrning via instruktion, regleringsbrev och uppdrag. Men myndigheten lyfter fram att detta är något som i praktiken sker i en dialog som utvecklas över tid.

**Vinnova** utvecklar sitt resonemang med att det övergripande finns en utgångspunkt att hållbar tillväxt är viktigt och att en viktig del av detta är innovation. Innovationsprocesser är nödvändiga i en kedja som myndigheten anser belagt. Dels via forskning men även politiskt. Vinnova exemplifierar detta med att bra innovationsprocesser bygger på ett antal kopplingar och komponenter. Detta metabehov lämnar det politiska systemet över till myndigheten att tolka och hantera. Det hela utgör därmed ett politiskt uttryckt metabehov.

Vinnova vidareutvecklar detta med att det utifrån detta resonemang måste finnas aktörer som har behov som leder till det man vill uppnå. Myndigheten lyfter fram att man här kan diskutera första och andra ordningens kunder. Men hur hittar man dem? Hur kan man veta vilka områden som är viktiga, vad är framgångsrikt etcetera? Vinnova anser att det i grunden är den andra ordningens kunder som bestämmer dessa behov. Myndigheten försöker hantera detta genom att man definierar ett antal områden som aktörerna får reagera mot. Dels av praktiska skäl och dels att myndigheten har en egen kunskap som gör att de har kunskap om vilka områden som är av särskilt intresse för att nå de övergripande målen. På senare tid har Vinnova börjat med att definiera problemets art som sen får byggas upp "bottom-up". Myndigheten betonar att man med detta vill vi öppna upp för att deras behov ska styra, något som sedan kan bedömas och konkurrensutsättas.

Vinnova beskriver det vidare som att det finns ett samspel mellan metabehov, myndighetens tolkning av uppgiften och aktörernas behov. Aktörerna definierar, tydliggör och talar om hur de kommer in i verksamheten. I intervjuerna beskrivs detta som en konstruerad marknad. Marknadsmekanismen är kopplat till en bedömning och där potential är grunden. Att marknaden är att ses som konstruerad är för att den inte finns.

**ESF-rådet** lyfter fram att behovet identifieras och uttrycks i programform vilket i myndighetens fall är ett nationellt program och regionala handlingsplaner. Därefter genomförs i enlighet med dessa så kallade utlysningar som resulterar i projektansökningar. Genom

myndighetens kunskap och analysförmåga bedömer man sen dessa ansökningar och beslutar om vilka som ska beviljas och vilka som ska avslås.

**Trafikanalys** framhåller att man en gång i månaden har en avstämning med regeringskansliet, i rollen som stabsmyndighet. Denna dialog sker mer sällan i statistikdelen även om intresset även för denna del enligt myndigheten ökar. Här betonar dock Trafikanalys att den delen ska vara mer ”trögrörlig” och styrningen ska inte vara lika påtaglig (enligt lag). Trafikanalys beskriver det också som att det finns ett flöde från statistikdelen som ger input till den andra avdelningen (analys och granskning). I den meningen en intern kund.

**Tillväxtverket** beskriver att det sker på olika sätt, dels har myndigheten egen kunskap som utgår från dialog med regeringen eller ligger till grund för insatser. Myndigheten lyfter också fram att det ibland är svårt att fråga kunden vad kunden behöver för att det kan vara bortom kundens sätt att tänka. Tillväxtverket lyfter fram att man har en nysatsning som heter Strategiskt regionarbete, där myndigheten träffar regionala företrädare och har en dialog kring hur man ska arbeta i regionen. I intervjun beskrivs detta som att man lyssnar på den kunskap man får från dem och lägger ihop den med den kunskap myndigheten har själv.

**Kriminalvården** lyfter fram att regering för en med kriminalpolitik samt även lagstiftningens roll för att definiera behovet. Behoven är dels politiska mål dels vad som uppkommer i dialoger mellan kriminalvården och Justitiedepartementet som formar ett budgetunderlag och ett regleringsbrev.

**Migrationsverket** beskriver sättet att fånga behoven sker på olika sätt. Myndigheten har bland annat rekryterat en tjänstedesigner som jobbar för att se till så att myndigheten har ett sökandeperspektiv på sina tjänster. En tjänstedesigner använder olika metoder för att ta reda på behoven. Det kan handla om allt från hur lokalerna är utformade till vilket behov en sökande har under tiden sökande väntar på ett beslut. Myndigheten lyfter även fram att man exempelvis kan arbeta med så kallade dialogkoncept, där myndigheten har fokusgruppintervjuer med sökande som förser dem med olika input. Myndigheten ska också genomföra användartester där de sökande får möjlighet att testa de digitala systemen innan de tas i drift.

Migrationsverket systematiserar även vad det är för frågor som kommer in på telefon för att ta reda på vad som skapar svårigheter. De utvecklar också en systematisk synpunktshantering där sökande kan lämna sina synpunkter. Det kan exempelvis vara klagomål men också olika förbättringsförslag för verksamheten. Myndigheten jobbar även med något man kallar för kontextuell feedback. Ett exempel på detta är att man på deras hemsida får svara på om man fann det man sökte efter.

### **Sammanfattning**

I denna kategori är återigen Tillväxtanalys, Trafikanalys, Tillväxtverket och Kriminalvården likriktade i att det behov de ska tillfredsställa definieras i en dialog med regeringen. Det är tydligt att det är politikens mål som styr hur behoven definieras. Vinnova, ESF-rådet och Migrationsverket däremot har gemensamt att de använder sig av kunskap från den egna myndigheten för att definiera behovet och skiljer sig på så sätt från de övriga myndigheterna som förefaller vara mer politiskt styrda i denna fråga. Det är dock inte sagt att Vinnova, ESF-rådet eller Migrationsverket är befriade från politiska mål och politisk styrning och inte heller att den kunskap som finns inom övriga myndigheter inte används för att definiera det behov



de ska tillfredsställa. Däremot förekommer det en skillnad i hur dessa två grupper av myndigheter beskrivit sitt arbete med att definiera det behov de ska tillfredsställa.

### 4.3 Kundbegreppet

Kundbegreppet är centralt för studien och avsikten i denna del av intervjuerna har varit att identifiera hur myndigheterna ser på detta begrepp, för att därigenom få en bild av om och hur begreppet används i respektive myndigheten. Nedan följer en sammanfattning av de viktigaste resultaten som framkom kopplade till dessa frågor.

#### *Används begreppet kund inom myndigheten?*

---

När det kommer till frågan om kundbegreppet används av myndigheten svarar *Tillväxtanalys* att man inte använder kundbegreppet som sådant. Mer av huvudmannaskap och mottagare (primära och sekundära). Myndigheten anger att dom inte har något egentligt svar på varför det har blivit så att man inte använder själva kundbegreppet som sådant. Myndigheten anger att det fungerar bra för dom att se det hela utifrån huvudmannaskap och mottagare. Man beskriver det som att det viktigaste är att föra en dialog med uppdragsgivaren om vad som ska göras och kombinera detta med myndighetens egen syn och erfarenhet. Däremot anger myndigheten att det i vissa specifika fall finns vissa drag av något som mer liknar en kundrelation.

*Vinnova* anger att de använder kundbegreppet och att de som man är till för, i den meningen är de som får myndighetens finansiering. Dessa ser myndigheten som sina kunder.

*ESF-rådet* anger också att de pratar om kunder. ESF-rådet anger att de har såväl projektsökande som beviljade som de ser utifrån detta perspektiv. Däremot anger myndigheten att det inte är givet att ”kunden alltid har rätt”. Myndigheten anger att deras kunder, i den meningen projektsökande och beviljade projekts uppfattning, måste värderas och bedömas utifrån om de passar i enligt myndighetens mål, verksamhet och den styrning som man har att följa. Myndigheten anger också att de inte har direkta kundmöten, utan mottagare och potentiella mottagare av myndighetens finansiering.

*Trafikanalys* svarar nej på frågan och lyfter fram att de istället pratar om användare. Myndigheten anger att det inte var något medvetet och tydligt val, att inte använda begreppet, men att det kändes mer naturligt att landa i begreppet användare.

*Tillväxtverket* beskriver att dom använder kundbegreppet och lyfter fram att ett skäl för detta är att det skapar ett visst serviceförhållningssätt. Myndigheten framhåller att det skapar en viss inställning till den man finns till för.

*Kriminalvården* svarar att man inte använder kundbegreppet. Däremot menar myndigheten att det finns många liknande värdekedjor i ett kundperspektiv och ett klientperspektiv. Myndigheten lyfter fram att det närmaste dom kan jämföra sig med är Försvaret då man hade värnplikt. Då gjordes den som en plikt för samhället. Myndighetens klienter döms för straff och är med tvång omhändertagen. Där anser Kriminalvården att det är svårt att använda ett kundperspektiv. Men myndigheten lyfter fram att man ändå tittar på värdekedjor och värdeskapande. Samtidigt lyfter man i intervjun fram att det finns många parallella värdeskapandekedjor om man tittar på kund- respektive klientperspektiv. Klientens behov är

inte alltid detsamma som vad klienten önskar. Myndigheten lyfter fram att det inte är säkert att det som klienten önskar är detsamma som det dom bedömer är klientens behov.

**Migrationsverket** beskriver att dom har använt kundbegreppet, men att man håller på att ta bort det och istället använder sökande som begrepp. I intervjun beskriver man att det har varit kontroversiellt och diskuterats i flera år, men att man nu succesivt kommer att ta bort det. Myndigheten lyfter fram att dels så innebär kundbegreppet någon slags frivillighet, d.v.s. att man har möjlighet att välja vem man använder sig av. Något som inte är möjligt när det gäller deras verksamhet.

### **Sammanfattning**

Vinnova, ESF-rådet och Tillväxtverket uppger att de använder sig av kundbegreppet i sin verksamhet. Motiveringen är att kunderna helt enkelt är dem de finns till för. ESF-rådet lyfter att även fast de använder sig av kundbegreppet så betyder det inte att kunden alltid har rätt.

Övriga myndigheter använder sig inte av kundbegreppet. De har istället valt att använda sig av andra begrepp för dem de finns till för. Tillväxtanalys använder sig till exempel av begreppen huvudmannaskap och mottagare. De har inget givet svar på varför de använder just de begreppen och inte kund, men menar att det är viktigast för dem att föra en dialog med sina uppdragsgivare och att det ibland kan handla om en mer renodlad kundrelation.

Kriminalvården menar att de inte kan använda sig av kundbegreppet då deras klienter är omhändertagna med tvång. Ett annat problem är att klientens önskan inte alltid stämmer överrens med det Kriminalvården anser vara klientens behov. Däremot anser respondenten att det finns många paralleller i kund- och klientperspektiv och myndigheten tittar ändå på värdekedjor och värdeskapande.

Migrationsverket har använt sig av kundbegreppet men har nu gått ifrån det. Det beror på att de vill tydliggöra att inte samma villkor gäller för sökande som för kunder. Som kund har man större valmöjlighet, Migrationsverkets sökande har inget annat migrationsverk att välja på.

### ***Hur mäts kundtillfredsställelse för myndighetens leverans?***

---

På frågan om hur kundtillfredsställelse för myndighetens leverans mäts svarar **Tillväxtanalys** i intervjun att man ibland diskuterat begreppet i form av ”återköpsfrekvens”. Dvs att om man kommer tillbaka som kund, är det ett kvitto på kundtillfredsställelse. Tillväxtanalys framhåller att eftersom man har regeringskansliet som primär mottagare, så blir det intressant hur dom ser på myndighetens leverans (om dom är nöjda). Myndigheten beskriver att dom har en väl utvecklad styrningsdialog som består av flera delar:

- Dels ett utvecklat system där de i dialog med regeringskansliet tittar på merparten av enskilda leveranser. En rapport som tas fram följs upp med mottagaren och man för en diskussion om den varit till nytta, hur den används etcetera.
- Huvudmannskapet på regeringskansliet är organiserat så att det är det så kallade Analyssekretariatet som är myndighetens huvudsakliga diskussionspart. Med dom har man en kontinuerlig dialog och dels en så kallad ”Mål och resultatdialog” som är en årlig uppsamling av det som skett och utförts under året.
- Tillväxtanalys genomför också en Avnämrandeundersökning – som i princip är en NKI-undersökning (Nöjd-kundindex). Detta upplevs som ett viktigt verktyg för myndigheten i form av en enkät till primära och sekundära målgrupper. Förutom

enkäten görs även ett antal intervjuer. Detta anses ge en samlad återkoppling på hur de mottas och hur deras produkter nyttjas. Myndigheten ser även att denna ger återkoppling på hur deras produkter används, vilken nytta som mottagaren anser att det ger och bemötandet.

**Vinnova** beskriver att man jobbat med detta på olika sätt. De har bland annat använt sig av NKI som riktats till sin första och andra kundgrupp men som också breddats till andra grupper i samhället. Myndigheten nämner också att man infört en NKI-enkät i varje projekt. På detta sätt får dom direkt återkoppling från den andra kundgruppen. Myndigheten beskriver att man primärt bygger detta på direkt feedback.

**ESF-rådet** beskriver att man följer upp med både de som beviljats projekt och dom som fått avslag samt sina så kallade partnerskap som har en viktig roll i vilka projekt som ska prioriteras.

**Trafikanalys** beskriver att dom har en kontinuerlig dialog som dom anser ger ett bra mått på hur uppdragsgivaren ser på deras leverans. Myndigheten jobbar kontinuerligt med återkoppling och där diskuteras bland annat policyrelevans. Myndigheten har även en återkommande så kallad Mål och resultatdialog med regeringskansliet.

**Tillväxtverket** beskriver att man funderar på ett nöjd kund index, men att man inte landat i något än.

**Kriminalvården** svarar att man i detta begränsas utav lagstiftningen. Straffet består av verkställighet och villkorlig frigivning. När man väl är frigiven har myndigheten inga rättsliga möjligheter att följa en klient i samhället annat än om klienten tar egen kontakt. Myndigheten beskriver även att när man utifrån identifierade risker och satt in olika program kan mäta verkställigheten av detta - om man har gjort det man har sagt sig göra.

**Migrationsverket** svarar att man inte mäter kundtillfredsställelse. De har genomfört nöjdkundundersökningar, (senast var 2011) men att tanken inte är att göra någon sådan stor enkät längre utan att titta på mindre enkäter hos olika målgrupper. Myndigheten beskriver det som att man inte är så intresserad av nöjd som begrepp, utan att de vill titta på förtroendeindikatorer. Myndigheten beskriver att detta är en grund för att ta fram ett antal kvalitetsindikatorer/referenspunkter som man sedan kan använda för att utveckla verksamheten och bygga förtroende. Myndigheten tittar även på att ta fram ett antal enkla frågor som ska ställas med ett visst mellanrum och i olika servicekanaler. Det kan t.ex. vara om sökande är nöjd med svaret de fick i telefon och om man upplevde bemötandet som bra.

### **Sammanfattning**

Det finns inget tydligt mönster för hur myndigheterna mäter kundtillfredsställelse. Tillväxtanalys och Vinnova använder Nöjd kund index, som Tillväxtanalys kombinerar med en dialog med sin primära mottagare regeringskansliet samt uppföljning av varje rapport. Även Trafikanalys uppger att de har en kontinuerlig dialog med uppdragsgivaren. ESF-rådet följer upp både de som beviljats projekt och fått avslag för att vårda sina partnerskap.

Kriminalvården, Tillväxtverket och Migrationsverket använder sig däremot inte av någon uppföljning. Migrationsverket har använt kundnöjdhetsundersökningar tidigare, men håller för tillfället på att utveckla nya för mindre kundgrupper. Kriminalvården däremot begränsas

av lagstiftning att följa upp intagna efter att de friges. Det enda mått de får på sin leverans är antal återfall i brott.

#### 4.4 Kvalitetsarbete

I denna del av intervjuerna har avsikten varit att fånga vilken betydelse myndighetens syn på sina kunder har på respektive myndighets kvalitetsarbete. Nedan ses en sammanfattning av de viktigaste resultaten som framkom kopplade till dessa frågor.

##### *Jobbar myndigheten med något systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete?*

På frågan om myndigheten jobbar med något systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete svarar **Tillväxtanalys** ja på frågan. Tillväxtanalys anser sig inte ha någon specifik modell för kvalitetsarbetet som man arbetar efter. Men att det är en integrerad del av uppföljningsarbetet. Myndigheten bygger mycket av verksamheten på dialogen och återkopplingen med uppdragsgivaren (regeringskansliet). Myndigheten låter även externa bedömare (kvalitetssäkrare) titta på verksamheten, men att detta inte är en del av ett system, mer kopplat till respektive leverans.

Även **Vinnova** svarar ja på frågan om ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete. Vinnova lyfter att man utvecklat kvalitetsutvecklingen och flyttat fram positionerna genom att huvudprocesser och stödprocesser definierats samt att man vi tittat på kärnprocessen och dess olika delar. I intervjun betonas att man jobbat hårt att förbättra kvaliteten i de olika delarna samt identifierat de största förbättringsmöjligheterna.

**ESF-rådet** svarar också ja på frågan och anger att man jobbar systematiskt med kvalitetsförbättringar och försöker att styra om och göra bättre. Myndigheten har en egen internrevisor som tittar på hur dom följer regelverk och rutiner, vilket skapar en återkoppling till verksamheten. Myndigheten lyfter även fram att man har en egen kvalitetsorganisation med medarbetare som följer och stöttar regioncheferna i syfte att utveckla verksamheten och identifiera det som kan bli bättre. Myndigheten har även ett så kallat programstöd som tar fram en handbok som stöd till genomförandet av verksamheten.

**Trafikanalys** svarar ja, delvis på frågan om man har ett systematiskt kvalitetsarbete. Inom statistikområdet finns ett omfattande styrpaket för hur statistikarbetet ska utvecklas. Det finns även en kvalitetspolicy som avser statistikdelen. I den andra delen av verksamheten så är det inte lika tydligt och uttalat. Där har man inte någon specifik modell som man jobbar efter, utan det anpassas över tid.

**Tillväxtverket** svarar både ja och nej på frågan. Myndigheten anger att man i dagsläget inte har något kvalitetssystem. Däremot beskriver myndigheten en beslutad verksamhetslogik och att man jobbar med uppföljnings- och utvärderingsplaner. I intervjun beskrivs detta som ett kvalitetssystem även om det inte är certifierat på något särskilt sätt. Tillväxtverket beskriver det som att det är kopplat till en målstruktur och inte en kundstruktur.

**Kriminalvården** använder sig av olika kvalitetsarbeten inom olika delar av verksamheten. Bland annat så använder de Q-F kvalitetsarbete för frivård. Vilket innebär att de går in och tittar på klientprocesser, tar stickprov på processer, om de motsvarar kvaliteten. Det finns också något som liknar ISO-certifiering för klienternas arbetsdrift. Dessutom är

programverksamheten evidensbaserad. Inget program får användas utan att det är ackrediterat, genomgått en speciell kvalitetsevidering av professorer. Efter ett eller två så mäter myndigheten om det ger evidens. Däremot nämns inget kvalitetsarbete som innefattar hela verksamhetssystemet.

Även *Migrationsverket* svarar ja på frågan och anger att man har en kvalitetsavdelning. Migrationsverket anger att man organisationsteoretiskt använder en så kallad systemsyn på verksamheten med Lean som förtecken. I intervjun betonas att man ska ta reda på sökandes behov, ta fram adekvata mätetal och följa upp verksamheten utifrån dessa faktorer. Myndigheten arbetar även med att hitta kvalitetsindikatorer och processutveckling, att man har ett processorienterat arbetssätt.

### ***Sammanfattning***

När det gäller kvalitetsarbetet så ser det mycket olika ut hos myndigheterna. Vinnova och Migrationsverket utmärker sig genom att arbeta procesorienterat. Migrationsverket uppger att de har en mycket utvecklad kvalitetsorganisation med bland annat en kvalitetsavdelning och systemsyn i verksamheten. Tillväxtanalys och Tillväxtverket uppger att de inte har någon specifik modell för kvalitetssäkring, men jobbar ständigt med att utvärdera, följa upp och förbättra sina tjänster. Trafikanalys har ett särskilt styrpaket och kvalitetspolicy för utveckling av det statistiska arbetet, men inte för resten av verksamheten. ESF-rådet använder sig av en internrevisor för att utvärdera hur regelverk och rutiner fungerar och menar att detta ger återkoppling till verksamheten. De har också en egen kvalitetsorganisation som finns för att stötta regionscheferna, samt identifiera förbättringsmöjligheter. Kriminalvården använder sig av kvalitetsarbete för frivård där klientprocesser följs upp. Inom övriga kriminalvården är det främst programverksamheten som kvalitetssäkras genom att all programverksamhet är evidensbaserad.

### ***Vem definierar kvalitet avseende det som myndigheten levererar?***

---

På frågan om vem som definierar kvalitet av det som myndigheten levererar svarar *Tillväxtanalys* att man arbetar med det på flera sätt. Dels via den kontinuerliga dialogen med sin huvudman, dels sin avnämmandundersökning. Myndigheten framhåller också att det i slutändan är dom själva som en fristående myndighet som måste definiera sin kvalitetsnivå.

*Vinnova* anger att det visar sig genom den output som sker för de aktörer som myndigheten arbetar med - det vill säga effekten. Men Vinnova vill också mäta om dom som man arbetar med kan lägga ner mindre tid (effektivitetsmåt) i relationen till myndigheten.

*ESF-rådet* anger att dom använder kundundersökning – hur omvärlden uppfattar myndigheten och dess verksamhet. Myndigheten beskriver det som att man genom detta identifierar det som fungerar bra och det som kan förbättras. ESF-rådet lyfter även fram sin kvalitetsorganisation och internrevisor.

*Trafikanalys* anger att man har en kvalitativ diskussion från fall till fall med sin uppdragsgivare för att definiera kvalitet på det som levereras.

*Tillväxtverket* beskriver det som att det både är myndigheten själv och kunden som definierar detta. Myndigheten nämner även att man sätter upp egna kvalitetsmål som inte är kundrelaterade utan kopplade mot uppdragsgivaren.

**Kriminalvården** anger att det sker på lite olika sätt. Huvudkontoret gör det som en del av sin uppgift och så har man en internrevision som tittar på kvalitet i avvikelser. Myndigheten har också en ackrediteringspanel som består av oberoende professorer. Myndigheten lyfter även fram att Riksrevisionen och BRÅ går in och granskar verksamheten.

**Migrationsverket** lyfter fram sin kvalitetsavdelning och att det därigenom är processägarna övergripande som definierar detta. Myndigheten lyfter även fram att det är generaldirektören som har det övergripande ansvaret och slutgiltigt definierar vad som är kvalitet.

### **Sammanfattning**

Gemensamt för de flesta myndigheter i undersökningen är att de själva på ett eller annat sätt är delaktiga i att definiera den kvalitet myndigheten levererar. Det beskrivs som att myndigheten själv definierar, eller att någon aktör inom myndigheten gör det som till exempel en internrevision, generaldirektör eller kvalitetsavdelning. Vinnova och Trafikanalys uppger att externa aktörer definierar deras kvalitet. Uppdragsgivaren är också med och definierar kvaliteten hos Trafikanalys och Tillväxtverket. Endast Tillväxtverket, ESF-rådet, Vinnova och Tillväxtanalys uppger kunden eller dem de finns till för som en aktör i definierandet av kvaliteten.

### **Hur mäts kvalitet för myndighetens verksamhet?**

---

På frågan om hur kvalitet mäts för myndighetens verksamhet svarar **Tillväxtanalys** i intervjun att leveranserna följs upp kontinuerligt, genom den regelbundna dialogen med regeringskansliet samt via sin avnämrandeundersökning. Myndigheten lyfter även fram att man för helheten gör en bedömning i sin Årsredovisning. Myndigheten lyfter även fram att man inte har något tydligt systematiskt sätt att mäta helheten.

**Vinnova** beskriver det som att transaktionskostnaden ska gå ner – allt annat lika. Samtidigt ska mängden av aktörer som attraheras av de möjligheter som myndigheten ger. Vinnova lyfter även fram att den externa effektivitet ska öka samtidigt som myndighetens interna kostnader inte ska öka.

**ESF-rådet** lyfter fram svårigheten med att veta vad som är exakt rätt när det gäller kvalitet. I intervjun lyfter de fram att man följer sin verksamhet och att det utgör ett underlag för en analys och som sedan ligger till grund för att identifiera förbättringar.

**Trafikanalys** beskriver att det är något som definieras efterhand i dialog med regeringskansliet. Myndigheten ser också genomslaget i exempelvis budgetpropositionen som ett sätt att mäta kvalitet. Myndigheten följer även medierapportering och mäter hur mycket av sina rapporter som laddas ner, men att det inte sker någon kvalitativ systematisk uppföljning av detta. När det gäller statistikområdet så beskriver Trafikanalys att man ett användarråd, där användare ingår. Där stämmer man av med dessa och ger möjlighet till feedback. Detta utgör för myndigheten viktiga avnämmarkontakter ett par gånger om året. Sen görs genomlysningar av statistikuppdrag där myndigheten tittar på några produkter per år som man går igenom lite extra. Där tittar man på nyttjandet, hur man uppfattar det som görs och saker som de kan vända och vrida på för att se till att relevansen är hög för användaren.

**Tillväxtverket** beskriver att det kan vara exempelvis NKI, men också utvärderingar som myndigheten gör.

**Kriminalvården** lyfter att detta sker på olika sätt. Det är huvudkontoret som gör det som en del. Vi har också en internrevision som tittar på kvalitet i avvikelser. Vi har en ackrediteringspanel som består av oberoende professorer. Även riksrevisioner och BRÅ går in och granskar vår verksamhet.

**Migrationsverket** beskriver det som att man håller på att ta fram mätetal och att det finns en nyskapad enhet som jobbar med analys och metod och övergripande styrprinciper för myndigheten. De mätetal som utarbetas har sin utgångspunkt i definitionerna för processorinterting, flödeseffektivitet, helhetsperspektiv och sökandefokus.

### **Sammanfattning**

Utifrån denna undersökning har det visat sig att kvalitet mäts på mycket olika sätt inom myndigheterna. Tillväxtanalys har en regelbunden dialog med regeringskansliet, och använder sig av avnämmandeundersökning. Vinnovas sätt att mäta är att sträva efter sänkta kostnader utan att tumma på kvaliteten, ökad effektivitet utan att öka kostnader samt ökad efterfrågan. ESF-rådet har någon form av uppföljning av verksamheten men inget systematiskt sätt att mäta. Trafikanalys har regelbunden dialog med regeringskansliet, men ingen systematisk uppföljning av verksamheten i övrigt. Tillväxtverket använder sig av Nöjd Kund Index och egna utvärderingar. Kriminalvården har flera metoder, dels gör huvudkontoret och internrevisionen mätningar, dels har de en ackrediteringspanel som består av oberoende professorer. Migrationsverket håller på att utarbeta mätetal för kvaliteten.

### **Hur kommer de som myndigheten är till för in som kravställare för kvalitet?**

På frågan om hur de som myndigheten är till för kommer in som kravställare för kvalitet svarar **Tillväxtanalys** att eftersom regeringskansliet är myndighetens primära mottagare så definieras och diskuteras kvaliteten kopplat till respektive leverans. Myndigheten lyfter även fram att för helheten kommer denna diskussion in i Årsredovisningen och i den årliga Mål och resultatdialogen.

**Vinnova** lyfter fram att det sker genom de så kallade kundresor och kundpaneler som myndigheten knutit till sin verksamhet.

**ESF-rådet** återkommer i sitt svar till att de är till för flera nivåer. Dels så styrs de som myndighet av regeringskansliet och där definieras en del av de kvalitetskrav som myndigheten har att hantera. Sedan sker det för ESF-rådet i programform och i mötet med myndighetens mottagare. Den senare är också en grupp som myndigheten undersöker hur de uppfattas av.

**Trafikanalys** svarar utifrån sina olika roller och beskriver att i den ena rollen så finns det en tydligare beställarroll där myndigheten har kontakt med användaren. I statistikrollen är myndigheten längre ifrån och måste själva fokusera på tillhandahållandet.

**Tillväxtverket** beskriver det som att de som man är till för kommer in i och med dialogen myndigheten kan ha med olika intressegrupper eller via Nöjd Kund Index. Myndigheten framhåller i intervjun att det första steget är möjligheten att påverka utbudet och det andra steget att tycka till om utbudet.

**Kriminalvården** gör det genom en årlig dialog för uppföljning. Myndigheten framhåller att man har många samverkanspartner i form av andra myndigheter. Med dessa förs en årlig

dialog där hänsyn tas till varandras önskemål. I den så kallade frivården har myndigheten även samlokaliserade verksamheter mellan psykiatri, beroendevård och kriminalvård, socialtjänst, där man stämmer av om man uppnår de resultat som är önskade.

### ***Sammanfattning***

Dialog är det genomgripande temat för hur de myndigheterna finns till för kommer in som kravställare på myndigheten. Tillväxtanalys diskuterar kvaliteten i varje leverans till regeringskansliet som är den primära mottagaren. Vinnova gör det genom kundresor och kundpaneler. ESF-rådet har möten med mottagare och får kvalitetskrav från regeringskansliet. Trafikanalys har kontakt med användaren samt eget ansvar hos myndigheten för att upprätthålla kvaliteten. Tillväxtverket kommunicerar med dem de finns till för via Nöjd Kund Index samt dialog med olika intressegrupper. Kriminalvården har kontinuerlig dialog med sina samverkanspartners.

### ***Är myndighetens kunder/den myndigheten finns till för viktiga för arbetet med kvalitetsutveckling?***

---

På frågan om myndighetens kunder/den myndigheten finns till för är viktiga för arbetet med kvalitetsutvecklingen svarade ***Tillväxtanalys*** i intervjun att dialogen med regeringskansliet och avnämardundersökningen absolut får påverkan på verksamheten. Däremot så framhåller myndigheten att man måste hålla isär relevans och kvalitet. Myndigheten beskriver det som att man behöver titta på båda delarna, då det kan finnas situationer då en rapport som produceras kan vara av hög policyrelevans men av låg kvalitet och vice versa. Myndigheten framhåller att det optimala är en produkt som har hög policyrelevans och är av hög kvalitet.

***Vinnova*** bekräftar betydelsen av de man är till för som viktiga för kvalitetsarbetet och att de byggs in i utvecklingsprocessen. I intervjun betonas att det påverkar hur man utvecklar och genomför sina insatser. Vinnova framhåller att man har en hög ambition och att den så kallad kundresan är central.

***ESF-rådet*** svarar - ja på frågan och framhåller betydelsen av att veta hur man kan bli bättre. ESF-rådet lyfter även fram att dessa frågor kommer in i den så kallade Mål och resultatdialogen som man har med uppdragsgivaren Arbetsmarknadsdepartementet. Myndigheten lyfter fram att de är till för ger dem underlag för att systematiskt tänka på hur de kan förbättra vår verksamhet.

***Trafikanalys*** lyfter fram betydelsen av att de som myndigheten är tillför upplever hög relevans. Även ***Tillväxtverket*** betonar denna betydelse.

***Kriminalvården*** bekräftar att alla myndighetens samverkanspartners, både inom rättskedjan och andra myndigheter för att återanpassa klienter, t.ex. polis och socialtjänst är viktiga.

***Migrationsverket*** beskriver att de som man är till för är en förutsättning för och att man inte kan utveckla sin kvalitet utan att säkerställa de sökandes legitima behov.

### ***Sammanfattning***

I denna fråga råder likstämighet från myndigheterna. De som myndigheterna finns till för är viktiga, om inte avgörande, för deras kvalitetsarbete.



## 5 Analys mot forskningsfrågorna

*I denna del av uppsatsen jämförs och tolkas de svar från intervjuerna som redovisats i föregående kapitel. Genom att ställa detta material mot teorin återknyts till syftet med att fördjupa kunskapen om hur ledningen inom svenska statliga myndigheter förhåller sig till vem man finns till för och kundbegreppet, samt vilken påverkan som myndigheterna upplever att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete. Analysen fokuseras utifrån de två frågeställningar som utgår från detta syfte.*

### 5.1 Hur förhåller sig ledningen inom svenska statliga myndigheter till vem man finns till för och kundbegreppet?

I denna studie har det varit en tydlig utgångspunkt att försöka fånga de som myndigheterna ser sig vara till för och även kundbegreppet som sådant. Bergman och Klefsjö (2012) definierar kund som ”*de personer eller organisationer vår verksamhet är till för*”, samt ”*de vår organisation vill skapa värde för*” (sid.11). Angående vilka som myndigheterna finns till för, så fanns det två olikriktade trender i svaren. En grupp myndigheter ansåg att de i första hand finns till för regeringen och en annan grupp beskrev snarare medborgare och samhället som dem de finns till för. En möjlig orsak till denna uppdelning är myndigheternas verksamhetsområden, då de sistnämnda myndigheterna enligt svaren tycks arbeta mer direkt mot medborgarna och de förstnämnda främst har i uppgift att arbeta med att förstå, utveckla och återkoppla regeringens politik. En annan möjlig orsak är att det faktiskt finns en tolkningsmån i offentlig verksamhet om synen på vem man är till för.

Enligt Ljungberg och Larsson (2012) utgör kunderna en grund för organisationers existensberättigande. I ljuset av detta påstående kan man skönja en viss logik i att myndigheterna har svarat som de har gjort. Utan regeringen har Tillväxtanalys, Tillväxtanalys och Vinnova ingen att presentera sina resultat för och saknar därmed existensberättigande. Utan klienter med straff som ska verkställas och utan ett samhälle som behöver skyddas från dessa så saknar Kriminalvården ett existensberättigande. Vem behöver ett Migrationsverk utan sökande och vad skulle Tillväxtverket arbeta med om det inte fanns behov av nya och växande företag? Även om svaren visar på olikheter i tolkningen av vem man är till för, ger den sammantagna bilden av intervjuerna, att myndigheterna bygger sin verksamhet och sin roll utifrån vikten av att fokusera på de man är till för.

När det kommer till vilka myndigheterna i intervjuerna anser sig skapa värde för så ger myndigheterna generellt en mer fördjupad bild än på frågan om vem man finns till för. De pratar bland annat om att skapa värde på olika nivåer och värdekedjor. Svaren visar på att myndigheterna inte enbart ser sig skapa värden för de man är till för (enligt ovan), utan man ser sig skapa värden i vidare mening. Värden som dels går via de man anser sig vara till för, och dels har en spridningseffekt som genererar vidare värden för exempelvis skattebetalare och samhället i stort. Ett annat uttryck för detta är beskrivningarna av primära och sekundära mottagare av värde, att skapa värde på olika nivåer och värdekedjor. Detta stämmer överens med Bergmans och Klefsjös (2012) synsätt att värdet är kopplat till kunder eller organisationer internt eller externt och avser organisationens värdekedjor, till skillnad från finansiella kedjor.

Den bild som framträder ligger också väl i linje med Jurans (1989) beskrivning att kundbegreppet omfattar både de som mottar eller påverkas av en produkt eller en process.

Detta ligger även väl i linje med det Innovationsrådet (2013) skrev i sin slutrapport om att den främsta uppgiften för offentlig verksamhet är att skapa värden samt de faktiska resultat och påverkan på samhället som åstadkoms. Sammantaget framträder en bild av myndigheternas svar som visar att man har en tydlig bild av vem man är till för, men en mer komplex och mångfacetterad bild av vilka som man faktiskt skapar värden för. Att det finns en dubbelhet i detta, att man som myndighet å ena sidan har en bild av vem man är till för, samtidigt som en ibland bredare syn på vilka man skapar värden för ligger också i linje med Innovationsrådets (2012) beskrivning av vad som särskiljer offentlig verksamhet. Det vill säga att hantera både individers och kollektiva behov.

Enligt Wiesel (2008) saknas det en homogen definition av kundorientering inom offentlig sektor och detta är något som återspeglats i denna studie. Myndigheterna har haft vitt skilda sätt att förhålla sig till begreppet kund. Alltifrån att gladeligen använda sig av det till att förkasta det som omöjligt att applicera på den egna verksamheten. Vinnova, ESF-rådet och Tillväxtverket uppger att de använder sig av kundbegreppet i sin verksamhet och motiverar detta med att det sammanfaller med dom man är till för. Detta ligger väl i linje med de definitioner som SIQ, Innovationsrådet, Wiesel samt Bergman och Klefsjö har (*jämför Tabell 1*). Tillväxtanalys, Trafikanalys och Kriminalvården å sin sida använder inte enligt denna studie begreppet, utan använder sig av andra begrepp som beskriver vilka man finns till för. Varför det blivit så att man inte använder begreppet finns inget givet svar för från intervjuerna. Men fokus tycks ligga på att i första hand föra dialog med uppdragivaren och att utgå från de man är till för samt att det tycks ligga mer i frågan än vad som återfinns i en klassisk kundrelation (jmf köp- och säljrelation från privat sektor). Ett exempel på detta är Kriminalvården som lyfter fram sina klienter som några som inte tar del av de värden som myndigheten tillhandahåller på frivillig basis. Även Migrationsverket lyfter fram argument såsom att de sökande inte har något alternativ. Det vill säga att den produkt som erbjuds är den enda produkten som finns. Denna andra grupp använder således inte enligt denna studie begreppet kund i sig, men likheterna med de definitioner som gäller för den första gruppen är slående. Samtliga myndigheter fokuserar enligt studiens intervjuer på de man ser sig vara till för i enlighet med dessa definitioner, oavsett om begreppet som sådant används eller inte.

Ett kännetecken för myndigheter är det som beskrivs som myndighetsutövning. Problematiken med att använda kundbegreppet inom myndighetsutövning lyfts av exempelvis Innovationsrådet (2013) som menar att särskilda särdrag bör beaktas, som att kundgrupperna redan har betalt hela eller delar av det som erbjuds genom skatter och avgifter. Men även att efterfrågan regleras av politiska processer och inte enbart prismekanismer, att kunden inom offentlig verksamhet inte alltid har rätt, avvägandet mellan den enskildes behov och det offentligas behov, samt krav på likvärdig behandling och rättsäkerhet. Fountain (2002) varnar för att då kundfokus uppnås genom marknadsorientering inom offentlig verksamhet så skapas klyftor i samhället mellan starka och svaga kundgrupper. Detta för att fokus läggs på de kundgrupper som har mest kapital, eller störst möjlighet att göra sig hörd. Även detta med att inte kunden alltid har rätt är påtagligt i de svar som framkommer under intervjuerna med myndigheter såsom Tillväxtanalys och Trafikanalys. Den typen av verksamhet som dessa myndigheter ska leverera till sin kund regeringen, ska ses i ljuset av oberoende myndigheter som ger det svar (levererar den produkt) som myndigheten själv definierar som kvalitativt och ändamålsenligt. Detta behöver inte per definition vara samma som mottagaren definierar som kvalitet. Det finns även en möjlig distinktion i detta som bygger på skillnaden mellan kvaliteten och relevans.

Delvis kan det vara denna typ av aspekter som försvårar för vissa myndigheter att använda sig av kundbegreppet. Myndigheterna i denna studie uttrycker en medvetenhet om komplexiteten och lyfter flera exempel som vittnar om utmaningarna. En sådan är som beskrivits ovan myndighetsutövningen som sådan. Med detta menas det unika maktförhållande som finns mellan myndighet och medborgare som gör deras relation till något helt annat än den mellan företag och kund. I en kundrelation är det kunden som har makten genom sin valfrihet. I relationen mellan myndighet och medborgare så har myndigheten makten att utöva tvång gentemot medborgaren, samt genom att ha monopol på marknaden och därigenom också att neka medborgaren sina tjänster. Kundfokus hos myndigheter vars tjänster riktar sig direkt till medborgarna (till skillnad från de som riktar sig till andra myndigheter) kan därför behöva ses som något annorlunda än kundfokus inom privat sektor. Ett annat sätt att beskriva detta är i enlighet med Innovationsrådets (2013) beskrivning om att det finns en politisk dimension som påverkar i vilken grad som den specifika kundens efterfrågan kan tillgodoses

Det finns dock ett annat sätt att se på kundbegreppet inom offentlig verksamhet, nämligen att tala om dem man finns till för. Innovationsrådet (2013) menar att kunden är den myndigheten finns till för. Ljungberg och Larsson (2012) beskriver att kundorientering bygger på en vilja att skapa värde och att se sin egen verksamhet utifrån och in. Ett sätt att komma runt problematiken med själva kundbegreppet och att det ibland kan uppfattas som svårt att definiera kunden kan vara att relatera sin verksamhet till andra benämningar som exempelvis brukare eller intressenter. Ljungberg och Larsson (2012) menar att kundorientering inte handlar om underkastelse eller att det för den delen absolut måste finnas med en ekonomisk transaktion. Juran (1989) definierade detta såsom att en kund är *”anyone who receives or is affected by the product or the process”* (sid. 17).

Detta breddar synen på kundbegreppet till något mer än den som har makt att köpa eller inte köpa. Denna utgångspunkt känns även igen i denna studie i de olika perspektiv på begreppet som myndigheterna beskriver. Tillväxtverket menar till exempel att kundbegreppet skapar ett visst serviceförhållningssätt till dem man finns till för, Vinnova anger kort och gott att de som de finns till för är deras kunder. Utgångspunkten att kunden är den myndigheten finns till för gör det också möjligt för de myndigheter som inte valt att använda sig av begreppet kund i sig att ändå använda sig av ett kundperspektiv. Det går nämligen att byta ut just ordet kund mot medborgare, klient, sökande eller vad som nu önskas och ändå *”hörsamma, tolka, agera och även utveckla verksamheten utifrån kundens behov, förutsättningar och krav, eller med ord – ta reda på vad som skapar värde för kunden och prestera detta”* (Innovationsrådet, 2013, sid. 72). Just detta verkar vara det Tillväxtanalys, Trafikanalys, Kriminalvården och Migrationsverket gör enligt svaren i denna studie då de använder sig av alternativa begrepp för kund, anpassade till just deras specifika verksamhet. Kriminalvården anser till exempel att det finns många liknande värdekedjor i ett kundperspektiv och ett klientperspektiv. Vad som varit gemensamt för myndigheterna i denna studie är samhällsnyttan de menar att de producerar för dem de finns till för och för samhället i stort. Uppdragen går alla ut på att skapa ett bättre samhälle inom sina skilda verksamhetsområden.

Vilka myndigheterna finns till för kan dock ses ur ett ännu bredare perspektiv än de sökande, företag, klienter etcetera. Det vill säga de som utgör den direkta kundgruppen. Genom att hjälpa sina klienter menar exempelvis Kriminalvården under intervjun att de också hjälper samhället. Migrationsverket påpekar att de samverkar med andra myndigheter. Tillväxtanalys lyfter fram att de har sekundära nyttjare av sina tjänster och pratar om värdekedjor. Tillväxtverket belyser detta i sitt svar att när företagen får ekonomiska värden skapas även värde för medborgare i form av mindre arbetslöshet som exempel.

Perspektivet kan breddas ytterligare då diskussionen förs om vilka myndigheterna skapar värde för. Juran (1989) gör en åtskillnad mellan externa och interna kunder. Där externa kunder påverkas av produkten, men inte är en medlem av den som producerar produkten. Interna kunder påverkas av produkten och är även en del av de som producerar produkten. I intervjuerna lyfts även medarbetarna fram av Kriminalvården och Migrationsverket som mottagare av värde. Genom att skapa värde för dem de finns till för och vara en bra arbetsplats så skapas också värde för medarbetarna.

### **Vilken påverkan upplever myndigheterna att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete?**

Innovationsrådet (2013) belyser att även myndigheter i likhet med privata företag kan fokusera på kundbehov för att uppnå kvalitet. Dock särskiljer sig offentlig sektor från privat genom att företag i enlighet med resonemanget ovan har större möjligheter att tillfredsställa behov som uttrycks av den specifika kunden. Offentliga organisationer måste ställa efterfrågan i relation till det syfte som verksamheten har, myndighetens uppdrag och det regelverk som råder. Dessutom så måste offentliga organisationer tillgodose både individuella och kollektiva behov.

Kort sagt så måste offentlig verksamhet förhålla sig till rådande politiska krav, lagstiftning och allmänna förvaltningspolitiska krav. Det är troligen en förklaring till att flera av myndigheterna under intervjuerna poängterar att det är just politiken, regeringen eller uppdragsgivaren som definierar de behov som myndigheterna svarar upp mot, trots att det i flera fall inte är dem de definierat att de finns till för. Detta kan vara en försvårande faktor utifrån kvalitetsutvecklingsperspektivet. Särskilt i beaktande av exempelvis SQMAs (2012) betoning på kundförståelsen som fundament för verksamhetens utveckling.

När det kommer till en av de viktigaste frågeställningarna för denna undersökning: Vem som de facto definierar vad som är den upplevda kvaliteten, den kvalitetsförväntan som ligger som grund för kundtillfredsställelsen? Här bekräftas återigen utifrån intervjuaren den bild som visar på den komplexitet som myndigheter agerar utifrån. Flera av svaren visar på att behoven definieras i dialog med uppdragsgivaren (regeringskansliet). Men det framkommer även att myndigheterna själva i hög grad är delaktiga i att definiera den kvalitet som levereras. En förklaring till detta, kan vid sidan om de särskiljande dragen för offentlig verksamhet, vara att myndigheternas språkbruk och förklaringsmodeller skiljer sig åt jämfört med privat sektor samt den oberoenderoll som myndigheterna ska ha. Detta skulle dock kunna vara försvårande för myndigheters möjlighet att effektivt arbeta med kvalitetsutveckling, då exempelvis Seddon (2010) betonar vikten av ha ett kundfokuserat verksamhetssystem för att skapa kvalitet.

Innovationsrådet (2013) har lyft fram att kvalitetsarbete inom offentlig verksamhet har positiva effekter. Bland annat lyfts belagda samband mellan kvalitetsarbete, positiv ekonomisk utveckling samt god arbetsmiljö. När det kommer till de intervjuade myndigheternas syn på kvalitetsarbete i sig, lyfter myndigheterna i undersökningen fram att kvalitet är en viktig faktor för verksamheten, även om tillvägagångssättet och systematiken skiljer sig åt. Med kvalitetsarbete menas i denna uppsats offensiv kvalitetsutveckling med sitt fokus på att sätta kunderna i centrum (Bergman och Klefsjö, 2012). Det finns många sätt att arbeta med kvalitet inom detta område. Ett steg i att sätta kunderna i centrum är att mäta kundtillfredsställelsen. Betydelsen av kundtillfredsställelse betonas bland annat av Eriksson (2009) såsom en av de mest kraftfulla indikatorerna på en framtida framgångsrik verksamhet.

Hur detta mäts skiljer sig åt mellan de intervjuade myndigheterna. Vissa av myndigheterna i undersökningen använder sig av Nöjd Kund Index för att mäta detta och vänder sig därmed direkt till kunderna. Andra myndigheter beskriver att kundtillfredsställelsen undersöks i dialog med sin uppdragsgivare och att man därmed inte får någon direkt input från sina kunder. En annan faktor som kan påverka myndigheternas möjlighet att direkt mäta kundtillfredsställelsen kan vara myndighetsrollen i sig. Exempelvis så lyfter Kriminalvården problematiken med att man inte får göra denna typ av efterforskningar om sina kunder.

Hur myndigheterna arbetar med kvalitet visar sig i denna studie vara varierande. Att notera är att trots att alla myndigheter i undersökningen beskriver sig som väl medvetna om de man är till för och hur de förhåller sig till detta så varierar graden av kvalitetsarbete avsevärt. Migrationsverket och Vinnova får enligt intervjuaren anses ligga i framkant med sina processororienterade organisationer, vilket ligger väl i linje med intentionerna inom offensiv kvalitetsutveckling enligt Bergman och Klefsjö (2012). Trafikanalys lyfter under intervjun fram ett särskilt styrpaket och kvalitetspolicy för utveckling av det statistiska arbetet, men inte lika tydligt för resten av verksamheten. Tillväxtanalys och Tillväxtverket beskriver att de inte kommit lika långt då de ännu inte definierat någon specifik modell för kvalitetssäkring. Både ESF-rådet och Kriminalvården saknar enligt denna studie ett kvalitetsarbete som ger återkoppling åt kärnverksamheten, även om Kriminalvården arbetar med olika modeller inom specifika områden av verksamheten.

Sammantaget så när det kommer till frågan om de man är till för är viktiga för myndighetens kvalitetsarbete så blir svaret enligt denna undersökning symptomatiskt för just offentlig verksamhets särart. Ja, de är viktiga men det är inte avgörande.

## 6 Slutsatser

*Utifrån den analys som genomförts avseende det insamlade materialet, redovisas i detta kapitel de slutsatser som denna uppsats landat i. Slutsatserna presenteras som svar på de forskningsfrågor som legat till grund för uppsatsen.*

### 6.1 Hur förhåller sig ledningen inom svenska statliga myndigheter till vem man finns till för och kundbegreppet?

Utgångspunkten för denna studie var ett antagande om att offentliga aktörer tenderar att vara otydliga när det gäller sin egen kunddefinition samt att detta försvårar för dessa organisationer när det kommer till arbetet med kvalitetsutveckling. Detta har studerats genom intervjuer för att synliggöra hur statliga myndigheter förhåller sig till dem man finns till för. Genom de resultat som detta gett dras slutsatsen att antagandet om att offentliga aktörer tenderar att vara otydliga inte överensstämmer med den bild som våra undersökta myndigheter uppvisar. Istället framgår att de myndigheter som deltagit i studien varit mycket väl medvetna om kundbegreppet och hur de valt att förhålla sig till det oavsett om de valt att använda sig av begreppet som sådant eller inte.

Vad som däremot framkommit i studien är problematiken för de undersökta myndigheterna att använda sig av kundbegreppet baserat på särdrag som kännetecknar offentlig verksamhet. Exempel på sådana särdrag är myndighetsutövning och rollen som oberoende myndighet, vilket påverkar och särskiljer verksamheten från en traditionell kundrelation (jämför med privat näringsliv). Detta är dock inte något som våra undersökta myndigheter tar upp som skäl att inte se sin verksamhet utifrån de man finns till för och därigenom använda sig av ett kundperspektiv på verksamheten. Sammantaget landar denna studie i slutsatsen att myndigheterna som undersökts har en mycket väl definierad bild av vilka man är till för. Däremot kompliceras förhållandet till dessa framförallt utifrån det särskilda villkor och krav som särskiljer offentlig verksamhet från privat.

### 6.2 Vilken påverkan upplever myndigheterna att detta har på deras praktiska kvalitetsarbete?

Myndigheter som agerar i det allmännas intresse har många utmaningar att hantera. En av dessa är att definiera det behov som ska svaras upp mot i enlighet med myndighetens roll och uppgift. När det kommer till hur myndigheternas syn på dem de finns till för påverkar deras kvalitetsarbete så finns det framförallt en aspekt som försvårar ett traditionellt kvalitetsarbete i enlighet med hur detta definieras i denna uppsats. Inom kvalitetsutveckling är det centralt att fokusera på kunden, identifiera kundens behov, värdeadderande aktiviteter och slutligen förhoppningsvis nå kundtillfredsställelse (jmf Figur 1:1). Detta bygger på att det är kunden som definierar kvalitet och värdet av det organisationen presterar.

Även om kundbegreppet som sådant inte upplevs som ett oöverkomligt problem för de myndigheter vi undersökt så återstår behovet av att definiera behovet för dem man finns till för. Vad som problematiserar det hela för myndigheter är att de som myndigheterna skapar värde för i det längsta kan dras till att omfatta hela samhället oavsett om den primära mottagaren är regeringen, en samhällsgrupp eller en sökande. Ska då samhället betraktas som en kund, eller ska samhällsnyttan endast ses som en positiv bieffekt? En slutsats som går att

dra från våra undersökta myndigheter är att den linjära och logiska följd som utgör grund kvalitetsutveckling (enligt Figur 1:1) inte alltid är överförbart till myndigheters verksamhet. För de myndigheter vi tittat på tenderar värdeskapandet att ske på flera nivåer samtidigt och inte sällan till både primära och sekundära mottagare. Ett sätt att komma vidare i denna diskussion skulle kunna vara att tydligare göra åtskillnad mellan det värde som produceras för den primära mottagaren av en produkt eller tjänst och de värden som ges som exempelvis avkastning för exempelvis samhället i stort. Detta ligger i linje med den bredare kundbegreppsdiskussion som förs av bland annat Ljungberg och Larsson (2012).

Att identifiera kundens behov är som nämnts ovan komplicerat och studien visar på utmaningar att mäta kundtillfredsställelse. Dels på grund av skäl som exempelvis att det inte är lagligt, men även av det skälet att det inte är säkert att myndigheten har tillgång eller för den delen en klar bild över vem som slutligen nåtts av de värdeadderande aktiviteterna. Lägg därtill rättvisekrav, att verksamheten har en politisk dimension samt att flera myndigheter genom sin verksamhet kan hamna i en situation där kunden faktiskt inte har rätt eller för den delen har flera kundnivåer samtidigt. Då tornar bilden av en slutsats fram att detta försvårar och utmanar arbetet med kvalitetsutveckling (enligt den linjära logiken i Figur 1:1) för våra undersökta myndigheter. I denna studie har det dock inte upptäckts något samband mellan myndigheternas syn på dem de finns till för och hur de arbetar med kvalitet. Alla har de väl avvägda definitioner av dem de finns till för, men arbetar med kvalitet på mycket olika sätt. Myndigheternas kvalitetsarbete får därför antas påverkas även av andra faktorer än de som undersökts i denna studie.

## 7 Diskussion

Den studie som SQMA (2012) genomfört för att lyfta de största kvalitetsrelaterade utmaningarna för svenska organisationer visar på stora utmaningar inför framtiden. Ett grundläggande behov som behöver hanteras är enligt SQMA förståelsen för behov och förväntningar hos dem som verksamheten är till för (kunderna). Förståelsen för kundernas behov, vad som skapar värde för dem, är centralt för framgång. Det är även grunden i den logik som kännetecknar kvalitetsutveckling. Där utgör kundbehov utgångspunkt för värdeadderande aktiviteter och som sedan förhoppningsvis leder till kundtillfredsställelse. För att kunna definiera detta är det av största betydelse att det tydligt framgår vem man är till för och att man kan fånga de behov som denna har. I vår studie har vi velat visa på hur ett antal myndigheter ser på sitt förhållande till de man är till för. Vilka man skapar värden för och hur myndigheternas ledning ser på kundbegreppet i relation till dessa frågor och sin verksamhet. Vi har även velat visa på hur detta påverkar myndigheternas syn på kvalitetsarbete.

Vi ser att vi lyckats väl i vår ansats och att vi besvarat de frågor och det syfte som utgör grunden för denna uppsats. Arbetet och dess resultat kan mycket väl utgöra grund för fortsatt forskning och i förlängningen en utveckling av offentlig verksamhet. Utifrån de resultat som vi funnit så överensstämmer det till stor del med hur litteratur och tidigare forskning beskriver komplexiteten med kundbegreppet inom offentlig sektor. Däremot så tycks det vara ett mer ostuderat område när det kommer till hur man faktiskt ska agera i relation till kvalitetsarbete med dessa förutsättningar. Offentlig sektor har kanske inte otydliga kunder, men man har flera kunder samtidigt och värdeskapandet sker på flera nivåer. Dessutom finns alltid en uppdragsgivare med i bilden, som ibland måste betraktas som kund, men som samtidigt inte alltid representerar de som myndigheten i första hand skapar värde för. Detta komplicerar den kontext myndigheterna existerar i ytterligare. Den stringenta möjligheten att följa behov, värdeadderande aktiviteter och kundtillfredsställelse blir med detta i förgrunden något som utmanar kvalitetsarbetet inom offentlig sektor.

Offentlig sektor har länge beskyllts för att ligga efter i den moderna kvalitetsutvecklingen. Den privata sektorn utvecklar sig snabbt inom området och tvingas anpassa sig på grund av den öppna marknadens krav och logik. Offentlig verksamhet tycks däremot inte ännu ha lyckats med att applicera den offensiva kvalitetsutvecklingen fullt ut och ses ofta som trögörliga organisationer. Efter de slutsatser som kunnat dras av denna studie, kan det dock diskuteras om det också är så att den moderna kvalitetsutvecklingen som område inte fullt ut är uppdaterad på de förutsättningar som offentlig verksamhet ställs inför? Det skulle i så fall innebära att man ser på offentliga sektorns förhållande till kvalitetsutveckling som en relation som går åt två håll. Den offentliga sektorn har fortfarande mycket att göra för att förbättra sina organisationer enligt kvalitetsutvecklingens principer, men kvalitetsutvecklingens område har också mycket att utforska för att skapa principer som till fullo är relevanta också för offentlig verksamhet.

Det denna studie har bidragit med till detta, ännu relativt outforskade område, är en jämförelse mellan hur flera olika myndigheter förhåller sig till kundbegreppet och kvalitetsutveckling. Detta till skillnad från de tidigare studier som främst är djupstudier i enskilda myndigheters kvalitetsutveckling, som till exempel Quists (2007) studie om Skatteverkets Mälardalsregion och Anderssons (1997) om Försäkringskassan Östergötland.



## 7.1 Metoddiskussion

Den datainsamlingsmetod som använts för denna studie är intervjuer. Nackdelen med intervjuer är att det är tidskrävande att genomföra, vilket innebär att endast ett begränsat antal respondenter kan delta i studien. I detta fall har en respondent som innehar någon form av ledande position valts ut för respektive myndighet, för att säkerställa att respondenten är så representativ som möjligt för myndigheten. Att en persons tankar och åsikter stämmer överrens med samtliga medarbetare på en hel myndighet är naturligtvis inte möjligt. Däremot så kan individer med ledande roller i en myndighet antas inneha den bild av myndigheten som är generellt accepterad, samt inneha bred och djup kunskap om myndigheten och den kontext som myndigheten befinner sig i. Då detta är en kvalitativ studie så har detta antagande om ledarrollens representativitet ansett tillräckligt för att säkra studiens reliabilitet. En mer kvantitativt inriktad studie, med exempelvis enkäter, hade kanske gett högre reliabilitet med fler respondenter per myndighet. En sådan studie hade dock inte kunnat gå in lika djupt på de områden som undersökts utan att betydligt mer tid hade behövt läggas ned.

## 7.2 Framtida forskning och studier

Som förslag på fortsatta studier inom detta område vore det även intressant att göra en jämförelse mellan exempelvis hur statliga respektive regionala och kommunala myndigheter förhåller sig till kundbegreppet. Eller varför inte en jämförelse i frågan mellan offentlig och privat verksamhet? Djupare studier skulle också kunna göras i detta ämne genom att studera hur individer på alla nivåer i verksamheten förhåller sig till kundbegreppet, då denna studie berört ledningsperspektivet inom myndigheterna.

## 8 Referenser

### 8.1 Litteratur

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012), *Kvalitet från behov till användning*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur

Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Juran, J.M. (1989) *Juran on leadership for quality – an executive handbook*. New York, The Free Press

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur

Modig, N. & Åhlström, P. (2012), *Detta är Lean*, Andra upplagan, Stockholm, Stockholm School of Economics Institute for Research

Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll – omvärdering av Lean service*. Lund: Studentlitteratur.

Sörqvist, L. (2004), *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G & Kauilo, M. (2012), *Ledarskap i organisationer*, Great Britain: Pearson Education Limited

Wedin, L & Sandell, R. (2004) *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

### 8.2 Avhandlingar

Eriksson, M. (2009), *Creating Customers Value in Commercial Experiences*, Östersund. Mittuniversitetet

Ingelsson, P (2013), *Creating a Quality Management Culture – focusing on Values and Leadership*, Östersund, Mittuniversitetet

Wiesel, F. (2008), *Kundorientering och ekonomistyrning i offentlig sektor*. Göteborg, Stockholms Universitet

### 8.3 Offentliga handlingar

Betänkande 2009/10: FiU38, *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt*, Riksdagen

Innovationsrådet (2013), *Att tänka nytt för att göra nytta*, SOU 2013:40, Stockholm, Fritzes

Swedish Quality Management Academy (SQMA). (2012), *Kvalitetsutmaningar söker svar*. SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

### 8.4 Artiklar

Andersson, J. (1997). Processorientering i offentlig verksamhet. *Linköping Electronic Articles in Computer and Information Science*. Vol. 2.

Diefenbach, T. (2009). *New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic “enlightenment”*, Public administration Vol. 87

Fountain, J.E. (2002). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance*. Vol. 14.

Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean? *Fall*. Vol. 26.

Gummesson, E. (2008) Quality, Service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*. Vol. 20.

Rha, J-Y. (2012). Customer satisfaction and qualities in public service: an intermediary customer perspective. *The Service Industries Journal*. Vol. 32, No. 12.

Quist, J. (2007) *Tjänsteproducerande system i offentlig sektor*. Karlstad: Karlstad University Studies.

Yong Lam, S., Wong, K. L., Lee, T. C. (2014). A Literature Review and Proposed Framework: TQM, Market Orientation and Performance of Service Organizations. *International Journal of Academic Research*. Vol 6.

Walker, M., Brewer, G A., Boyne, G A., Avellaneda, C N.(2011). Market Orientation and Public Performance: New Public Management Gone Mad?, *Public Administration Review*, Vol 71

### 8.5 Elektroniska källor

Kriminalvården (2015). Hämtad 16 maj, 2015, från Kriminalvården, <http://www.kriminalvarden.se/om-kriminalvarden>

Migrationsverket (2015). Hämtad 16 maj, 2015, från Migrationsverket, <http://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Vart-uppdrag.html>

Svenska ESF-rådet (2015). Hämtad 15 maj, 2015, från Svenska ESF-rådet, <http://www.esf.se/sv/Om-ESF-radet/Organisation/>

Tillväxtanalys (2015). Hämtad 15 maj, 2015, från Tillväxtanalys, <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/om-oss/verksamheten.html>

Tillväxtverket (2015). Hämtad 15 maj, 2015, från Tillväxtverket, <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/omtillvaxtverket.4.21099e4211fd8a8c87b800017660.html>

Trafikanalys (2015). Hämtad 15 maj, 2015, från Trafikanalys <http://www.trafa.se/sv/Om-Trafikanalys/>

Vinnova (2015). Hämtad 15 maj, 2015 från Vinnova, <http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/>

## 8.6 Intervjuade personer

<b>Kriminalvården:</b>	Nationell chef för Frivården Sverige Telefonintervju 2 april, 2015
<b>Migrationsverket:</b>	Processägare för huvudprocessen service och bemötande Telefonintervju 7 april, 2015
<b>Svenska ESF-rådet:</b>	Tf Generaldirektör Telefonintervju 7 april, 2015
<b>Tillväxtanalys:</b>	Tf Generaldirektör Intervju 2 april, 2015
<b>Tillväxtverket:</b>	Förvaltningschef Telefonintervju 7 april, 2015
<b>Trafikanalys:</b>	Avdelningschef för Utvärdering, nulägesanalys och statistik Intervju 8 april, 2015
<b>Vinnova:</b>	Stf Generaldirektör externa frågor Telefonintervju 10 april, 2015

## 8.7 Figurförteckning

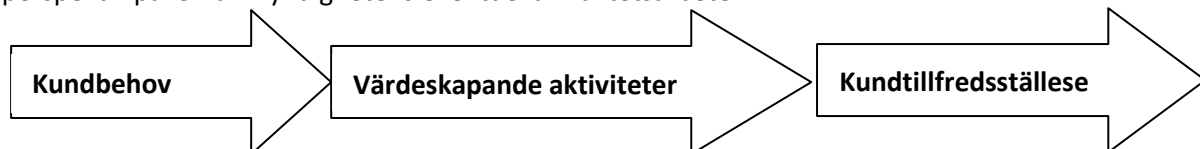
*Figur 1:1. Kvalitetsutvecklingens logik för värdeskapande (Inspirerad av: Ljungberg och Larsson 2012)*

*Figur 1:2. Studiens olika analysfaser*

## 9 Bilaga

### Intervjuschema

Under intervjuerna vill vi fokusera hur respondenten ser förhållandet kundbehov, värdeskapande aktiviteter och kundtillfredsställelse. Det är inte primärt viktigast att utreda om kundbegreppet i sig, det som är intressant att fånga är respondentens syn på vem man är till för, hur man fångar det behov som ska uppfyllas, hur värden skapas i den riktningen, hur detta följs upp samt hur detta perspektiv påverkar myndighetens eventuella kvalitetsarbete.



Respondenten svarar för hela myndigheten och vi utgår i vår intervju från att respondenten i sin roll och funktion kan uttala sig för hela myndighetens verksamhet.

#### Myndighet:

#### Intervjupersons titel och namn:

#### Allmänt

Syftet med denna frågekategori är att få en övergripande bild av hur myndigheten beskriver sitt uppdrag och vilka de anser att de finns till för.

#### Myndighetens roll och uppdrag

#### För vilka finns myndigheten till för?

Kunder	Medarbetare	Medborgare	Andra myndigheter		
Klienter	Brukare	Samhället	Skattebetalare	Patienter	Annat

#### Vad gör myndigheten för dem de finns till för?

#### Vilka utnyttjar myndighetens tjänster?

### Värdeskapande

Denna kategori ger en annan infallsvinkel på hur myndigheterna beskriver sitt uppdrag och vilka de finns till för. Inom kvalitetstekniken anses en verksamhets uppgift vara att skapa värde för sina kunder. När vi frågar ledningen vilka de finns till för, vad de gör för dessa och vad deras uppdrag är så är det inte säkert att de svarar utifrån ett kvalitetsperspektiv. Nedanstående frågor finns för att höja intervjuens validitet, att vi faktiskt får svar på det vi frågar om.

#### Vilka värden bidrar myndigheten till att skapa (för dem man är till för)?

**För vem/vilka skapar myndigheten värde? Finns det någon prioritering bland dessa?**

Kunder      Medarbetare   Medborgare      Andra myndigheter      Klienter

|    Brukare      Samhället      Skattebetalare      Patienter      Intressenter    Annat

**Vem definierar det behov som myndigheten svarar upp mot?**

**Hur går ni tillväga för att identifiera detta behov?**

## Kundbegreppet

Kundbegreppet är centralt för studien och avsikten med att fråga hur myndigheterna ser på detta begrepp är att få en bild av hur väl begreppet används eller inte används i myndigheten.

**Används begreppet kund inom myndigheten?**

**Hur?**

**Varför?**

**Varför inte?**

**Har myndigheten kunder? I så fall vilka är myndighetens kunder?**

**Hur ser myndigheten på begreppet kund?**

**Hur mäts kundtillfredsställelse för myndighetens leverans?**

## Kvalitetsarbete

Denna frågekategori är utformad för att svara på den andra delen av syftet, vilken påverkan myndigheternas syn på deras kunder har på deras kvalitetsarbete.

**Jobbar myndigheten med något systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete?**

Vilken typ? Hur?

**Vem definierar kvalitet avseende det som myndigheten levererar?**

**Hur mäts kvalitet för myndighetens verksamhet?**

**Kommer de som myndigheten är till för in som kravställare för kvalitet?**

**Är myndighetens kunder/den myndigheten finns till för viktiga för arbetet med kvalitetsutveckling?**

**Påverkas ert kvalitetsarbete av hur ni definierar vilka ni är ser som de ni skapar värden för?**