Behovsdriven utveckling

– en vägledning

eSam

Sammanfattning

Många myndigheter använder sig idag av behovsanalyser som en del av verksamhetsutvecklingen. De flesta behovsanalyser utförs kopplat till medborgarens behov i kontakten med den egna myndigheten. De ger sällan förståelse för hela den situation som medborgaren befinner sig i och vilka andra aktörer som är inblandade. För att förstå de totala behoven och hitta de stora utvecklingsområdena behöver vi tillsammans sätta oss in i medborgarens situation och samverka över organisationsgränserna.

Vägledningen för behovsdriven utveckling har tagits fram för att vara ett stöd för offentliga organisationer som behöver utveckla sina arbetssätt inom behovsdriven utveckling. Vägledningen beskriver hur en organisation kan identifiera, analysera och utvärdera behov även när de sträcker sig över organisatoriska gränser.

Målen med behovsdriven utveckling är ytterst att hitta lösningar som uppfyller behov och förenklar vardagen för målgrupperna. För att nå målet behöver vi hitta effektiva sätt att involvera målgrupperna i verksamhetsutvecklingen. En sådan behovsdriven ansats utförd på rätt sätt kommer att bidra till mer nöjda målgrupper genom lättanvända digitala tjänster och en effektivare verksamhet i den egna organisationen.

Vägledningen består av två delar. Den första delen besvarar frågor kring varför verksamhetsutveckling ska bedrivas behovsdrivet och hur man går tillväga. Den andra delen är en fördjupning i hur man identifierar behov som går över organisationsgränserna, främst ur ett livshändelseperspektiv. Den beskriver även kort principer för förvaltningsgemensamma tjänster och hur man tar fram en digital lösning för att guida medborgare i en livshändelse (vad ska jag göra, när ska jag göra det och till vem?).

De bilagor som är kopplade till vägledningen ger detaljerade tips på dels arbetssätt för att identifiera och beskriva behov, dels om hur man skapar och uppdaterar digitala guider.

Denna vägledning har tagits fram i samverkan mellan medlemmarna i eSam och är en vidareutveckling av den vägledning som utarbetades av E-delegationen, en kommitté under Näringsdepartementet, som mellan 2009 och 2015 hade i uppdrag att driva på och stödja utvecklingen av svensk e-förvaltning.

Fakta om eSam

eSamverkansprogrammet (eSam) är en frivillig fortsättning efter E-delegationen och består av 19 medlemmar. Syftet med programmet är att vara ett forum för fortsatt samverkan mellan myndigheter och SKL och ska bygga vidare på de kunskaper och erfarenheter som byggts upp inom ramen för E-delegationen. En viktig uppgift för programmet är att ge ut vägledningar som skapar förutsättningar för att öka den digitala samverkan inom offentlig förvaltning.

Medlemmar är: Arbetsförmedlingen, Bolagsverket, Centrala Studiestödsnämnden, eHälsomyndigheten, Ekonomistyrningsverket, Försäkringskassan, Jordbruksverket, Kronofogdemyndigheten, Lantmäteriet, Migrationsverket, Naturvårdsverket, Pensionsmyndigheten, Polisen, Riksarkivet, Skatteverket, Sveriges Kommuner och Landsting, Tillväxtverket, Transportstyrelsen och Tullverket. (april 2016).

INNEHÅLL

1 INLEDNING 6
1.1 Syfte 6
1.2 Några grundprinciper 6
1.3 Läsanvisning 7
2 VAD ÄR BEHOVSDRIVEN UTVECKLING? 9
2.1 Samla in 11
2.2 Analysera behov 14
2.3 Utveckla 16
2.4 Införa 17
2.5 Förvalta och följa upp 18
3 UTMANINGAR OCH HUR DU HANTERAR DEM 20
3.1 Styrning 20
3.2 Arbetsmetod och planering 20
3.3 Kunskap 21
3.4 Utgå från möjligheterna – inte begränsningarna 22
3.5 Samverka om behoven kräver det 23
3.6 Designprinciper för offentliga tjänster 24
DEL B 25
4 LIVSSITUATIONER, LIVSHÄNDELSER OCH AGERANDE 25
4.1 Vad är livssituation, livshändelser och agerande? 26
4.2 Olika typer av livshändelser 27
4.3 Agerande – det medborgaren gör 29
4.4 Att definiera och avgränsa livshändelser 30
5 VAD ÄR EN LIVSHÄNDELSEANALYS? 32
5.1 Samla in 33
5.2 Analysera 38
5.3 Tips vid samverkan med andra 41
6 VAD LIVSHÄNDELSEANALYSER MER KAN ANVÄNDAS TILL 45
6.1 Förvaltningsgemensamma tjänster 45
6.2 Guidning av medborgare i livshändelser 46
BILAGA 1. EXEMPEL PÅ HUR MAN BESKRIVER LIVSHÄNDELSER 49
BILAGA 2. GENERISK MODELL FÖR DIGITALA GUIDER 51

Behovet av guidning ur medborgares perspektiv.....51
Hur man skapar och uppdaterar en digital guide.....55
BILAGA 3. METODER ATT INVENTERA MÅLGRUPPERS BEHOV 66
Kvalitativa metoder.....66
Kvantitativa metoder.....71
Andra metoder för att fånga målgruppers behov.....80
7 BILAGA 4. BEGREPPSLISTA 82

1 Inledning

Denna vägledning har tagits fram i samverkan mellan medlemmarna i eSam och är en vidareutveckling av den vägledning som utarbetades av E-delegationen, en kommitté under Näringsdepartementet, som mellan 2009 och 2014 hade i uppdrag att driva på och stödja utvecklingen av Svensk e-förvaltning.

Enligt regeringens e-förvaltningsstrategi Med medborgaren i centrum[1] ska utvecklingen av tjänster och service utgå från medborgares och företags behov. Många medborgare upplever dock idag en splittrad offentlig förvaltning där de själva får agera som budbärare mellan olika organisationer. Offentlig förvaltning kan därför inte längre enbart fokusera på sina egna verksamhetsområden utan behöver samverka över myndighetsgränserna för att bättre uppfylla medborgares och företags behov ur ett livshändelseperspektiv.

1.1 Syfte

Vägledningen för behovsdriven utveckling har tagits fram för att vara ett stöd för offentliga organisationer som behöver utveckla sina arbetssätt inom behovsdriven utveckling. Vägledningen beskriver hur en organisation kan identifiera, analysera och utvärdera målgruppernas behov även när de sträcker sig över organisatoriska gränser.

Vägledningen berör inte specifikt hur man möter grupper med speciella behov. För dig som vill fördjupa dig kring detta rekommenderas *Vägledningen för webbutveckling*.

1.2 Några grundprinciper

Här är några av de grundprinciper som varit utgångspunkter i framtagningen av denna vägledning. De kan också ge stöd när man ska arbeta behovsdrivet.

- Utgå **alltid** från behov när du utvecklar tjänster.
- Behovet kan komma från privatpersoner (då detta ofta baseras på livshändelser), företag eller andra organisationer. Det kan också initieras som ett regeringsuppdrag eller annat uppdrag.
- Se inte bara till behov i förhållande till den egna organisationen, utan utifrån målgruppens perspektiv. Det kan vara ur ett

[1] Med medborgaren i centrum. Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning, N 2012.37

livshändelseperspektiv (medborgare), företagshändelse (företag) eller annan process (annan organisation).
- Även behoven hos de interna användarna, till exempel handläggare som hanterar interna system och processer, behöver kartläggas.
- Behovsanalysen bör ske förutsättningslöst. Utgå inte från början att det är en digital lösning som ska tas fram. Det kan likaväl vara en lagändring, ändrad kanalstrategi m.m.
- Nyttan för privatpersoner och företagare ska stå i centrum.

1.3 Läsanvisning

Vägledningen vänder sig till dig:

- som ska samla in och analysera behov som underlag för verksamhetsutveckling.
- som har en styrande roll i en utvecklingsinsats för att utveckla tjänster och vill öka din kunskap om behovsdriven utveckling.

Vägledningen består av två delar, del A och del B

- Del A vänder sig till organisationer som har tagit de första stegen till att arbeta behovsdrivet. Den besvarar frågor kring varför verksamhetsutveckling ska bedrivas behovsdrivet och hur man går tillväga.

- Del B är en fördjupning i hur man identifierar behov som går över organisationsgränserna, främst ur ett livshändelseperspektiv. Den beskriver även kort förvaltningsgemensamma tjänster och hur man tar fram en digital lösning för att guida medborgare i en livshändelse (vad ska jag göra, när ska jag göra det och till vem?).

De bilagor som är kopplade till vägledningen ger bland annat detaljerade tips på dels arbetssätt för att identifiera och beskriva behov, dels om hur man skapar och uppdaterar digitala guider ur ett livshändelseperspektiv.

Fler lästips

För en genomlysning av de politiska målen inom e-förvaltning, läs *Med medborgaren i centrum. Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning.*

Vägledning för digital samverkan ger stöd till organisationer som behöver samverka vid utveckling och förvaltning av gemensamma digitala lösningar.

Utgå från *Vägledningen för nyttorealisering* när du vill arbeta mer strukturerat med att realisera nyttan av dina utvecklingsinsatser, till exempel hur användarnas behov kan beskrivas i nyttor.

Vägledningen för webbutveckling består av riktlinjer som ska underlätta för organisationer att ta fram webbplatser, e-tjänster m.m. som är enkla för alla.

I *Metod för utveckling i samverkan* finns checklistor som ger stöd för hur man organiserar och driver verksamhetsutveckling i samverkan.

Samtliga finns att återfinna på eSams hemsida – www.esamverka.se.

DEL A

2 Vad är behovsdriven utveckling?

En viktig utgångspunkt i all verksamhetsutveckling är att ha en så god bild som möjligt av behoven hos målgruppen innan man funderar på lösningar. Genom att identifiera, analysera och utvärdera behoven kan olika förbättringsområden tydliggöras. Det kan t.ex. handla om förändringar av blanketter eller samordning av uppgiftslämnande. Behoven bör alltså identifieras så tidigt som möjligt, innan man bestämt sig för en viss lösning för att på så sätt se den tänkta lösningen i ett större sammanhang.

Om man inte arbetar behovsdriven så finns risk att lösningar utvecklas som målgruppen inte vill använda.

En behovsdriven ansats i verksamhetsutvecklingen ger stöd:

- för att utveckla rätt saker (som motsvarar ett behov eller löser ett problem)
- för att göra saker rätt (är enkla att använda, rättsäkra, förvaltningsbara etc.).
- för att uppnå avsedd nytta.

Hur behovsdriven är din organisation?

En organisation får normalt reaktioner från de som är nöjda eller missnöjda med servicen. Dessa synpunkter är viktiga och bör tas tillvara och integreras i verksamhetsutvecklingen. Man kan se det som att det finns tre olika nivåer som innebär att målgrupperna involveras och blir aktiva i utvecklingen i allt högre grad. De tre olika nivåerna är att fråga, att involvera och att utveckla.

- **Nivå 1 fråga:** Det enklaste sättet att ta reda på vilka behov målgruppen har är att fråga dem via enkäter, djupintervjuer och fokusgrupper eller på annat sätt. I det här steget förhåller sig målgruppen relativt passiv. Det här steget är uppfyllt om organisationen återkommande genomför undersökningar där man ställer frågor till målgrupperna, till exempel enkäter och nöjd kundindex (NKI).

- **Nivå 2 involvera**: Nästa nivå är att involvera målgrupperna. I det här steget är målgruppen aktiv och delaktig i utvecklingen av tjänster och ger återkoppling under hela processen. Till exempel: låta föräldrar till förskolebarn vara med och utveckla hur

kommunikationen med förskolan kan förbättras från idé till färdig tjänst.

- **Nivå 3 medskapande**: Den sista nivån är att låta målgruppen bli innovatörer. I det här steget är det målgruppen som tar initiativ till och ger förslag på utveckling till exempel genom att ta fram tjänster baserade på myndigheters öppna data.

Stegen i behovsdriven utveckling

En viktig framgångsfaktor är att arbeta strukturerat och metodiskt med behovsanalys, vilket till stor del handlar om att ta reda på behoven hos målgruppen inför utveckling. Behovsanalysen ger kunskap om målgruppens beteende och hur de vill tillgodogöra sig servicen. Att identifiera, analysera och utvärdera behov i dialog med målgruppen bör därför vara en integrerad del i verksamhetsutvecklingsprocessen.

I vägledningen använder vi oss av följande steg i processen för behovsdriven utveckling.

Samla in – löpande samla in och hantera synpunkter, via till exempel ”kundansvariga”, göra återkommande användarundersökningar, livshändelseanalyser och utvärderingar efter beslutad plan.

Analysera – fördjupad undersökning, granskning och värdering av det insamlade underlaget. Genomföra beredningar av behovet, ta fram förändringsalternativ, idéer hur behovet kan tillgodoses i form av att ta fram olika koncept. Analysera målgruppen, användningssituationen och användningsmål i relation till kostnad och nytta. Till exempel förändrade arbetssätt internt eller ny e-tjänst. Fatta beslut om att utveckla ett förändringsförslag.

Utveckla – Det beslutade förändringsförslaget detaljeras genom att iterativt ta fram, testa och utvärdera prototyper tillsammans med målgrupperna t.ex. hur ska informationen formuleras, hur ska navigeringen se ut? Detta arbete ska sedan vara underlag för beslut om huruvida förändringen ska införas.

Införa – Realisera förändringen i ordinarie verksamhet. Vid behov kommunicera och utbilda.

Förvalta och följa upp – resultatet av utvecklingsarbetet (verksamhetsstödet) är en del av verksamheten. Uppföljning sker

regelbundet i syfte att utveckla stödet. Här utvärderas behovsuppfyllandet. Har vi tillgodosett behovet?

2.1 Samla in

I detta steg samlas underlaget till beslut om verksamhetsutveckling in. Syftet är att identifiera behov utifrån idéer, problem, krav och omvärldsförändringar. Till exempel genom att:

- bevaka omvärlden,
- löpande samla in och dokumentera synpunkter,
- fånga upp idéer, internt, från målgrupper och innovatörer,
- hantera klagomål,
- hålla i samverkansmöten,
- göra återkommande målgruppsundersökningar,
- granska uppföljningar, utvärderingar och undersökningar,
- löpande stämma av med verksamhetens mål och utveckling.

Resultatet från utförda aktiviteter i detta steg är en ”bruttolista” på de behov som kommer att vara underlag för beslut om fortsatt analys.

Planera insamlingen

Det handlar först och främst om att ha en plan för hur behoven ska samlas in till verksamhetsutvecklingen. Det kan dels vara aktiva insamlingar (interna eller externa) initierade av verksamheten, t ex en riktad undersökning av en viss målgrupp eller utvärdering och mätning av verksamhetens processer. Löpande insamling initieras ofta av målgrupperna i sig, det kan röra sig om till exempel klagomål från medborgare eller näringsliv eller avvikelser som uppstått vid genomförandet av en förändring och som identifierats vid uppföljningen av densamma. Båda dessa varianter behöver planeras i verksamheten, hur de ska genomföras, samt hur ofta de aktiva insamlingarna ska äga rum.

En plan för behovsinsamling beskriver hur de olika målgruppers behov ska samlas in. Vilka riktade undersökningar som ska utföras och hur man ska hantera de som kommer passivt. Till exempel förslag från en medarbetare. Hur ska de hanteras? Vart ska man vända sig, var ska det registreras etc.? Vilka omvärldsanalyser behöver göras och hur ska de rapporteras tillbaka till verksamheten?

Planen bör till exempel belysa

- Vilka är våra viktigaste målgrupper? Vilka vi vänder oss till och vilka är vi till för?
- Hur ska vi jobba med våra interna och externa målgrupper för att fånga in behov?
- Hur ska vi systematiskt fånga in synpunkter, analysera dem och föra in dem i processen?
- Hur ska resultaten presenteras?

Löpande samla in behov

Säkerställ att synpunkter och idéer löpande kan fångas in. Se också över hur omvärldsbevakningen bedrivs och att den fokuserar på sådant som är relevant för målgruppernas behov. Om det inte redan finns ansvariga i organisationen för era huvudmålgrupper och samarbetspartners, bör detta inrättas.

Exempel på metoder för att löpande fånga behov är förslagslåda (intern och extern) och dialogmöten med samarbetspartners.

Utföra undersökningar

Innan ni fattar beslut om att göra en egen undersökning är det bra att ta reda på vad som redan har gjorts och om det finns andra undersökningar gjorda eller planerade inom verksamheten. Det kan också löna sig att undersöka om det finns vetenskapliga studier eller om någon annan myndighet har gjort en liknande studie.
Innan man fattar beslut om vilken metod som ska användas för att samla in synpunkter är det viktigt att man är klar över syftet med undersökningen och att detta är tydligt formulerat.

Syftet med undersökningen behöver vara tydligt formulerat eftersom det är av betydelse för

- vilken målgrupp som ska konsulteras,
- målgruppens sammansättning,
- vilka erfarenheter och kunskaper den undersökande organisationen behöver ha till sitt förfogande,
- vilken grad av dialog med målgrupperna som är lämpligast för att få den information som behövs.

Syftet med en undersökning kan vara att ge underlag för verksamhetens utveckling exempelvis vad gäller

- förändring av verksamhetens processer, rutiner o.s.v.,
- strategiska överväganden eller prioriteringar i verksamhetsplaneringen,
- underlag till översyn av gällande regelverk,
- utöka och förbättra tjänsteutbudet,
- resultatuppföljning och utvärdering.
- målgruppernas förväntningar på förvaltningen framtida verksamhet.
- Den långsiktiga relationen med målgrupperna,

När undersökningar görs är det viktigt att redan från början resonera kring och ta ställning till hur hanteringen av resultaten ska ske för att de ska få avsedd effekt. Det är också viktigt att undersökningsresultaten kan förstås av alla de som ska delta i beslut och utvecklingsarbetet. Vad säger exempelvis värde 3,7 på en skala mellan 1-5 när det gäller ett visst påstående i en undersökning? Är det bra eller dåligt? Hur såg det ut i förra undersökningen? Rör det sig om en förbättring eller försämring? Vilka fakta ligger bakom siffrorna?

Undersökningar riktade till företagare
När företag deltar i kundundersökningar innebär det att de måste avsätta både tid och pengar för att lämna uppgifter till myndigheten. Då företagen får frågor från flera myndigheter blir det sammantaget stora resurser som företagen lägger ner på uppgiftslämnande. Därför är Statliga myndigheter skyldiga att samråda med Näringslivets Regelnämnd (NNR) innan de begär in uppgifter och information från näringsidkare som ska ligga till grund för ex statistik. Samrådsskyldigheten regleras i förordning (1982:668) om statliga myndigheters inhämtande av uppgifter från näringsidkare och kommuner. Detsamma gäller för undersökningar där myndigheter riktar sig mot kommuner. Inför sådana undersökningar ska det samrådas med Sveriges kommuner och landsting (SKL).

Det finns flera metoder för insamling av information. Metodmässigt kan dessa delas upp i två huvudblock, nämligen kvalitativa respektive kvantitativa. Vilken metod som är mest lämplig beror på situationen kring undersökningen, vad som efterfrågas, vika resurser som finns tillgängliga etc.

För en mer utförlig beskrivning av ett lämpligt tillvägagångssätt inför och under en undersökning, se bilaga 3 ”Metoder för att fånga målgruppers behov”.

Checklista för samla in

- Vilket är syftet med behovsinsamlingen?
- Vilka är våra huvudsakliga målgrupper?
- Har vi behov av att samverka med någon annan organisation kring insamlingen?
- Finns information om områden inom vår organisation eller hos någon annan?
- Vilka metoder och processer har vi för att samla in behov och ta om hand om resultatet?
- Har vi kompetenser och resurser för att utföra insamlingen?
- Har vi en plan för analys och utvärdering av resultatet och vem som ansvarar för den?
- Hur ser tidplanen ut?
- Vilka är mottagare för resultatet?
- Hur pass angeläget är det att gå vidare med fördjupad analys?

2.2 Analysera behov

Analysera behov handlar om att identifiera och värdera behov ur det insamlade materialet samt ta fram och testa förändringsförslag. Resultatet av analysen är ett underlag för *att* ta beslut om vilka förändringar som ska genomföras för att tillgodose ett eller flera behov.

Identifiera och värdera behov

Verksamheten behöver analysera de behov som har samlats in löpande t.ex. förslag som har lämnats via kundtjänst samt insamlade behov från de riktade undersökningar som man har valt att utföra.

När resultaten samlats in i riktade behovsinsamlingar börjar analysarbetet. Beroende på syftet med undersökningen och vald metod behöver verksamhetskunniga i olika hög utsträckning vara delaktiga i analysarbetet. Det är viktigt att någon som är insatt både i den egna

verksamheten och i hur undersökningen har genomförts deltar och förstår hur analysen och sammanställningarna har gjorts.

Exempel

Ett förslag om att "Ta bort avgift vid beställningen av registreringsbevis där fordonsägaren är avliden" lämnades in från kundtjänsten på Transportstyrelsen. I problembeskrivningen beskrev de att de får samtal från anhöriga som har beställt ett nytt registreringsbevis via den e-tjänst som tillhandahålls. Problemet som inträffar är att när de ska hämta ut registreringsbeviset via postförskott kan de inte hämta ut det i och med att beviset är utfärdat på den som avlidit.

I ett första försök att formulera om förslaget till behovsterm resulterade i: " Förenkla för efterlevande att utföra fordonsärenden", som breddar perspektivet till att se till helheten i de möjliga lösningar som finns för att tillmötesgå behovet. För det kanske inte räcker med att ta bort avgiften i e-tjänsten, informationen över vad som gäller i denna situation kanske även behöver ses över, vem får utföra ett ägarbyte och när? Man kan även försöka bredda perspektivet ytterligare och fundera om det kan finnas ett behov som spänner över hela myndighetens verksamhetsområde "förenkla för efterlevande att utföra ärenden på Transportstyrelsen", och därmed ta ett helhetsgrepp och gemensam lösning som omfattar alla uppgifter och ärenden som en efterlevande kan behöva hantera. Analysen kan även vidgas till ett livshändelseperspektiv "Förenkla för efterlevande". Hur kan den information som vår myndighet vill ge om rättigheter och skyldigheter till efterlevande hanteras i en förvaltningsgemensam förvaltningsgemensam vägledning och guidning? (Läs om livshändelser i del B).

I analysen ska frågor om konsekvenser och nyttor beaktas. Med frågor som:

- Vad händer om behovet inte uppfylls? Vilka konsekvenser kan uppstå?
- Vad händer om behovet uppfylls? Vilka är de möjliga nyttorna om vi omhändertar behovet (internt och externt)?

Ta fram och testa förändringsförslag

När de identifierade behoven är prioriterade tas förändringförslag fram. Vid framtagandet av dessa förändringsförslag är det viktigt att generera idéer med stöd av metoder som främjar kreativiteten. Det material som åskådliggör förändringsförslagen gås igenom med ytterligare respondenter (t.ex. medborgare, företagare) dels för att få respons på de tankar som hittills finns, dels för att få fördjupad kunskap om målgruppernas behov och beteenden.

De idéer som tas fram bör också prioriteras utifrån bedömd nytta och genomförbarhet. Inhämta därför underlag från specialister och sakkunniga i arbetet.

Under analysen justeras och förfinas förändringsförslagen så att mer detaljerad återkoppling kan fås från målgruppen. Med mer fördjupad kunskap om behoven samt löpande respons på förändringsförslagen utvecklas koncepten som beskriver förändringsförslagen tills ett slutgiltigt förslag tagits fram.

Ta fram ett beslutsunderlag

Detta steg syftar till att ta fram ett beslutsunderlag för vilka förändringsförslag som ska föras vidare till ett genomförande.

Resultatet ska presenteras i överenskommen form t.ex. Business Case. Se ytterligare information om Business Case i metod för utveckling i samverkan.

Checklista för analysera behov

- Vem ansvarar för analysen?
- Vilka ska delta i analysen?
- Hur ska den genomföras, Vilken metod/modell ska användas?
- Vilka resurser finns i form av kompetens och finansiering?
- När ska analysen vara färdig?
- Vem/vilka ska delges resultaten från den färdiga analysen?

2.3 Utveckla

Under utvecklingen av tjänsten är det fortsatt viktigt att ha ett behovsdrivet arbetssätt i detaljeringen och framtagningen av tjänstens design. Detta för att fördjupa insikterna om de behov och krav som finns på tjänsten. Att uppfylla behoven kan kräva inte bara förändringar av enskilda funktioner och tjänster, det kan i många fall vara nödvändigt att förändra verksamhetens processer och i vissa fall organisation.

Ta fram användbarhetsplan

Planera för de användbarhetsrelaterade aktiviteter som ska genomföras. Dessa beskrivs i en användbarhetsplan, så att det tydligt framgår för alla

inblandade vad som ska göras, när och vem som ansvarar för respektive aktivitet.

Ta fram och testa designförslag

Ta fram en prototyp på papper eller med datorstöd, och utvärdera designen tillsammans med målgrupperna. Till exempel hur stegen och navigationen i en vägledning och guidning eller en användarhandbok skulle kunna vara utformade. Här analyserar och testar du de användningsmål som har definierats för tjänsten. Designförslaget bör testas och utvärderas allt eftersom det utvecklas.

Analysera och detaljera krav

Detaljera användningsmål och designkriterier genom att beskriva användningsfall, funktionella och icke funktionella krav.

Mer information om hur man arbetar användarcentrerat hittar du i Vägledningen för webbutveckling.

Checklista för utveckling

- Inkluderar utvecklingen genomförandet av tester med målgrupperna?
- När ska testerna göras (de bör göras i ett skede där det fortfarande finns tid att ändra inriktningen på utvecklingen)?
- Vem är ansvarig för testerna?
- Vem är mottagare av testresultaten?
- Vilka typer av tester kan bli aktuella?
- Vilket urval är lämpligt för testerna?

2.4 Införa

När en ny eller förbättrad tjänst införs kan det innebära att även verksamheten processer behöver förändras. I dessa fall bör en plan för införandet inkludera tillhörande kommunikations-, och utbildningsinsatser. Personal behöver i god tid utbildas i de nya interna rutinerna.

Resultatet av ett införande är ett beslut om förvaltning och uppföljning. I samband med detta, och även efteråt, är det viktigt att följa upp hur tjänsten används. Vad tycker användarna om tjänsten och i vilken grad

uppfyller den deras behov? Sådan här information är viktig inför vidareutvecklingen av andra tjänster etc.

Undersökningar av målgruppens användande av exempelvis en ny e-tjänst kan visa att man kan behöva en informationsinsats för att upplysa de potentiella användarna om att tjänsten nu finns, för att realisera vinsterna av utvecklingen.

Det är även viktigt att lämna över till förvaltning de analyser och dokumentation som tidigare gjorts t.ex. designmanualer, personas, livshändelser, användningsmål, målgrupps-uppgiftsanalyser etc. för att säkerställa att de används i det fortsatta förvaltnings- och förbättringsarbetet.

Checklista för införa:

- Vem ansvarar för införandet?
- Utifrån målgruppen, hur bör införandet genomföras för att få största möjliga utnyttjande av den nya tjänsten.
- Till vem ska man vända sig om det blir problem med själva tjänsten.

2.5 Förvalta och följa upp

Om en införd tjänst följt vägledningens metodik för behovsdriven utveckling så kommer tjänsten initialt att uppfylla målgruppernas behov. För att tjänsten även fortsättningsvis ska hålla hög kvalitet så bör det kontinuerligt säkerställas att tjänsten uppfyller behoven.

Resultatet är en förvaltningsverksamhet som kontinuerligt är behovsdriven vilket skapar förutsättningar för en verksamhet och tjänst som alltid fungerar som det ursprungligen var tänkt.

Erfarenhetsåtervinning

Efter varje införande bör det genomföras en utvärdering för att ta vara på erfarenheter om vad som gick bra respektive mindre bra i behovsinsamling, planering, metodval, samarbete samt hur resultaten mottogs. Infriade tjänsten de förhoppningar verksamheten och målgruppen tänkt sig?

Utföra ständiga förbättringar

Här handlar det om att förvalta förändringen och dess tillhörande dokumentation och arbeta med kontinuerlig förbättring. Genom att

mäta och följa upp hur väl tjänsten används och fungerar samt hur väl den lever upp till de uppsatta målen, kan underlag skapas för att fatta beslut om förbättringar.

Att kontinuerligt låta målgrupperna eller experter kontrollera att befintliga tjänster fortsätter fungera enligt de användningsmål som finns är ett bra sätt att säkerställa att vi rätt nivå av användbarhet och tillgänglighet upprätthålls.

Checklista för förvalta och följa upp:

- Hur ska den nya tjänsten följas upp?
- Hur ska resultat från uppföljningen löpande tas tillvara för att förbättra tjänsten?
- Vem ansvarar för förvaltning och ev. uppdateringar?

3 Utmaningar och hur du hanterar dem

Innan de första stegen till att arbeta mer behovsdrivet tas kan det vara bra att känna till vilka kritiska framgångsfaktorer som finns och hur man hanterar dem. Här finns några exempel.

3.1 Styrning

Att förändra arbetssätt inom en organisation till att arbeta mer behovsdrivet kräver ett väl genomarbetat beslutsunderlag i och med att det innebär en utveckling av verksamheten. I beslutet ska det framgå en tydlig målbild som motsvarar såväl målgruppernas som organisationens behov av att införa behovsdriven utveckling i organisationen. Behövs stöd i argumentationen för att integrera behoven bör du i beslutsunderlaget belysa:

- Redogörelse för hur behovsdriven utveckling bidrar till att verksamheten bättre uppfyller målgruppens behov.
- Goda och dåliga exempel på andra organisationers utvecklingsinsatser och andras erfarenheter.
- Positiva effekter och nyttor, baserat på de behov som ligger till grund för utvecklingen.
- Koppling mellan behov och styrande dokument som regleringsbrev, verksamhetsstrategi.
- Hänvisning till vägledningar kring digital samverkan, behovsdriven utveckling, nyttorealisering med flera.

Det är också viktigt att den som ansvarar för införandet av behovsdriven utveckling inom ett område ställer krav på målbilden och har en tydlig kommunikation med ledningsgrupp.

3.2 Arbetsmetod och planering

Då en behovsanalys ska göras är det viktigt att den planeras in och genomförs i tid så att kravfångst och utveckling kan utgå från behoven.

Den egna organisationens eller samverkansorganisationens utvecklingsprocess från idé, lagkrav och problem till testad och accepterad lösning, bör innehålla aktiviteter där behovsanalysen är integrerad. Där målgruppen bör vara involverad i hela processen. Se vidare i avsnittet om utvecklingsprocessen. Ta även stöd av vägledningen *Metod för utveckling i samverkan*.

Det finns ofta flera regelverk som ska följas när man realiserar tjänster (LOU, PUL, säkerhet, sekretess m.m.). Identifiera regelverken tidigt, så att projektet inte får problem senare i processen. Försök att så tidigt som möjligt ha en dialog kring hur regelverken ska tolkas. Mer om regelverken finns i *Vägledning för digital samverkan* och *Juridisk vägledning för verksamhetsutveckling inom e-förvaltning*.

3.3 Kunskap

Det krävs specifik kunskap och kompetens för att veta var och hur man hittar och samlar information om målgrupper och hur dessa insikter i sin tur används för att formulera behov. Det kan också behövas kompetens kring hur man samverkar med andra organisationer.

Det kanske viktigaste för organisationer är att komma till insikt om är att man aldrig kan anta eller gissa vilka behov medborgare, företag eller organisationer har. För att kunna skapa nytta och förenkla för sina målgrupper måste man veta om det är till exempel förändrade rutiner, förändrade regelverk eller kanske en tjänst som behövs. Detta kan man inte göra genom att gissa, utan genom att metodiskt analysera behoven. Det är därför viktigt att det finns resurser med kompetens att analysera behov och statistik, och att tidigt involvera personer med tidiga och nära kundkontakter.

Att ha resurser som arbetar med användarkontakter, verksamhetsutveckling, behovsanalys och användarinvolvering är naturligtvis det bästa. Har man inte den möjligheten kan det vara värt att köpa in den kompetensen. I sådana fall är det viktigt att se till att det finns egen personal som kan vara med både för att lära och för att komma med den verksamhetskunskap som behövs för att undersökningen ska träffa rätt. Via dessa erfarenheter kan man eventuellt sedan genomföra behovsanalyser och användarinvolvering själva. Kostnaden för att genomföra en behovsundersökning, även om externa resurser anlitas, tjänas ofta igen om den realiserade lösningen är baserad på användarnas behov. Använd också befintliga nätverk och gör material tillgängliga för varandra.

I många fall börjar också myndigheter, kommuner och landsting helt i onödan från noll då de anser sig inte ha tid eller kunskap om hur de ska gå tillväga för att analysera redan befintligt material. Tidigare insamlat material gällande externa målgrupper kan finnas inom den egna organisationen, men framförallt kan relevanta behov vara insamlade och analyserade av andra aktörer med liknande målgrupper. I dessa fall är ofta nätverk mellan myndigheter, kommuner och landsting en bra kunskapskälla.

3.4 Utgå från möjligheterna – inte begränsningarna

Låt inte regelverk, teknik eller annat hindra behovsdriven utveckling. Undersök behoven först och sätt begränsningar i nästa steg om det behövs. För att alla ska dela samma målbild kring vad ni vill åstadkomma med behovsanalysen, ta fram ett nuläge och en målbild. Men som i allt förändringsarbete kan det finnas ifrågasättande. Nedan följer några vanligt förekommande föreställningar som vi uppmärksammat och hur man kan bemöta dem.

”Vi vet redan vad målgruppen behöver”

Det här är en vanlig föreställning. Men fastän man tror sig veta målgruppens behov, exempelvis genom tidigare gjorda målgruppsanalyser och användarinvolvering, kan man inte luta sig tillbaka. Utvecklingen går snabbt och gruppers beteende, önskemål och behov förändras allt eftersom omvärlden förändras. Exempelvis smarta telefoner, surfplattor och vilka andra tjänster den gränsar till.

”Om Ford frågat vad hans kunder ville ha, hade de sagt snabbare hästar”

Det stämmer att man inte bokstavligt ska utgå från vad målgruppen säger. Men däremot ska man utgå från deras vardag, vad de upplever och hur de beter sig. Ford lyssnade in behovet – ett snabbare transportmedel, inte lösningen – snabbare hästar.

Inre effektivitet är viktigare än målgruppens behov

Det är få som säger att den inre effektiviteten är viktigare än nyttan hos målgrupperna, men det är tyvärr vanligt att organisationer prioriterar utifrån hur mycket de kan spara istället för hur mycket nytta de kan uppnå för målgrupperna. Oftast är det besparingar och effektiviseringar av den egna organisationen som driver utvecklingen av tjänster och produkter. Detta är inte fel, men för att effektiviseringen ska lyckas måste det också finnas ett behov från målgruppen till det som utvecklas.

Tid är viktigare än behov

Det finns i många projekt en rädsla att projektet inte ska avslutas i tid och därmed innebära ökade kostnader eller uteblivna resultat. Men samtidigt måste man för att nå ett lyckosamt resultat i ett projekt ge viss tid för att involvera målgruppen, liksom att vara lyhörd för att ändra inriktning utifrån vad som händer i omvärlden medan projektet pågår.

Användarundersökningar täcker inte in målgruppens alla behov

En vanlig föreställning är att det är svårt att göra ett representativt urval för en målgrupp som täcker alla behov och önskemål. Att fråga alla är dessutom alltför kostsamt. Men det är alltid bättre att fråga än att inte fråga alls.

Det användarna vill ha går inte att utveckla

Arbeta redan från början i team med personer från olika delar av verksamheten som kundtjänst, it, juridik och informationssäkerhet. På så sätt får man tidigt med allas perspektiv och kan ta tillvara alla möjligheter. De projekt där projektmedlemmar utgår från vad som är möjligt och arbetar tillsammans med målgruppen med deras behov framför ögonen, är också de projekt som blir mest lyckosamma.

Svårt att mäta nytta och effekter

Det upplevs ofta som svårt att mäta nytta och effekter av behovsanpassade tjänster. Främst gäller detta de mjuka värdena, som förtroende och tillgänglighet. I samband med att organisationen börjar fundera på utvecklingen av en tjänst, bör de ta fram olika mätbara faktorer. Nöjdheten med organisationernas service kan mätas före och efter produktionssättningen av tjänsten. Detsamma gäller för tillgängligheten och förtroendet. Utvecklas tjänsten i hopp om att verksamhetens kostnader ska minska på andra områden, så kan även dessa kostnader följas upp före och efter produktionssättningen av tjänsten. Mer om detta finns beskrivet i *Vägledningen för nyttorealisering*.

3.5 Samverka om behoven kräver det

Medborgare upplever idag en fragmenterad förvaltning och att de i många fall får agera som budbärare mellan olika offentliga aktörer. Ett sätt att få förståelse för och identifiera medborgares behov i ett större sammanhang är att utgå från livshändelser och att samverka över de organisatoriska gränserna. Samverka inte bara för sakens skull, utan tänk på när och hur det är ett användarbehov.

En vanlig brist är att man inte analyserar hur behovet ser ut i ett större sammanhang, till exempel i en livshändelse. Man väljer att avgränsa sig redan från början och får därmed inte med hela problembilden. I del B i denna vägledning finns stöd och hjälp kring hur man samverkar kring behov i en livshändelse.

3.6 Designprinciper för offentliga tjänster

En bra grund för att arbeta behovsdrivet är att använda sig av de tio designprinciper som Användningsforum rekommenderar. De har ursprungligen tagits fram av brittiska staten.[2]

Om det är flera aktörer som gemensamt har kommit fram till att det är en digital lösning som är svaret på behoven, ta hjälp av de styrande principerna för digital samverkan som finns. De finns i *Vägledningen för digital samverkan*.

[2] Läs mer om designprinciperna på Användningsforums webbplats: www.anvandningsforum.se

DEL B

4 Livssituationer, livshändelser och agerande

Många myndigheter använder sig idag av behovsanalyser som en del av verksamhetsutvecklingen. De flesta behovsanalyser utförs kopplat till medborgarens behov i kontakten med den egna myndigheten. De ger sällan förståelse för hela den situation som medborgaren befinner sig i och vilka andra aktörer som är inblandade. För att förstå de totala behoven och hitta de stora utvecklingsområdena behöver vi tillsammans med övriga aktörer sätta oss in i medborgarens situation och samverka över organisationsgränserna.

Erfarenheter från ett flertal behovsanalyser[3] visar att medborgare upplever en fragmenterad förvaltning där de inte får tillräckligt stöd eller service för att hantera sina ärenden. Många frågor återkommer oavsett i vilken livshändelse man befinner sig, till exempel

- Vilka behöver jag kontakta?
- Vilken information behövs och var hittar jag den?
- I vilken ordning behöver kontakterna tas?
- Hur tolkar jag motstridig information?
- Varför måste jag upprepa samma information?
- Varför kan jag inte följa mina ärenden?
- Varför kan jag inte lämna min information digitalt?
- Vilken information behöver myndigheterna?

[3] Målbild – Det digitala mötet, rapport från E-delegationen, 2013

Även i internationella mätningar[4] är det tydligt att Sverige tappar gentemot andra länder i jämförelser av i vilken grad man kan ge medborgaren ett sammanhållet stöd och service i en livshändelse.

4.1 Vad är livssituation, livshändelser och agerande?

För att ta medborgarens perspektiv i mötet med förvaltningen som helhet i en viss situation och då beskriva de behov som uppstår använder vi begreppen livssituation, livshändelse och agerande.

En medborgare har ett liv och det livet kan vi för enkelhetens skull dela in i olika aspekter som vi kallar **livssituationer**. Exempel på kategorier i en livssituation är *hälsa, arbete* och *utbildning*.

För en medborgare är flera olika kategorier i en livssituation pågående parallellt, men inte alla och inte alltid. Till exempel är inte *arbete* pågående förrän medborgaren kommit upp i arbetsför ålder och *utbildning* blir pågående först då medborgaren söker sig till en utbildning.

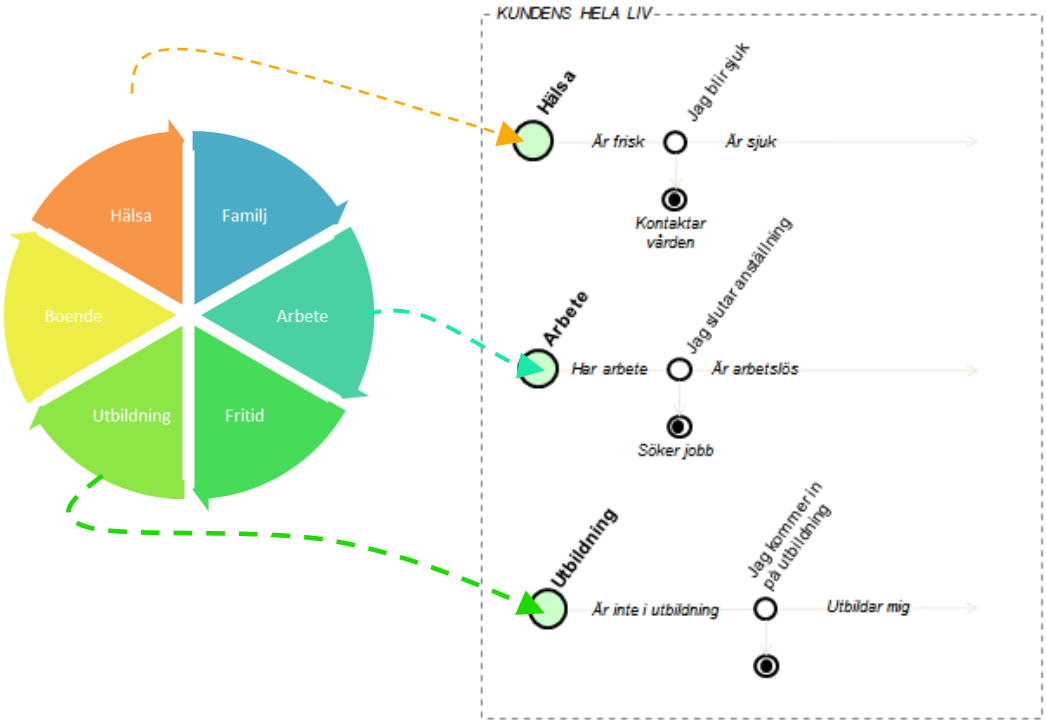
I en medborgares livssituation inträffar händelser som påverkar livssituationen, dessa kallar vi för **livshändelser**. Exempel på livshändelser kan vara *Bli sjuk*, som då är knuten till livssituationen hälsa, *Bli arbetslös*, som är knuten till livssituationen arbete, osv.

---

[4] Uppföljning av e-förvaltning i Sverige, Governo 2013

I och med att en livshändelse inträffar förändras alltså status i livssituationen. Från att till exempel ha varit Är frisk (inom kategorin hälsa) så ändras status till Är sjuk i och med att livshändelsen *Bli sjuk* inträffar.

När en livshändelse inträffar gör medborgaren något, detta kallas **agerande**. Exempel på ageranden kan vara *Kontaktar vården*, kopplat till livshändelsen 'Bli sjuk', eller *Söker jobb*, kopplat till livshändelsen 'Blir arbetslös'.



Exempel på ageranden kopplat till livshändelser och livssituation

4.2 Olika typer av livshändelser

Något som inträffar

En livshändelse kan vara att något som inträffar och som medborgaren inte själv tagit initiativ till.

Exempel: Medborgaren har råkat ut för en olycka som medfört ett funktionshinder, eller att hen mist sin partner genom dödsfall.

Livshändelsen skulle i det senare fallet kunna vara 'Förlorar anhörig'.

Något medborgaren själv tar initiativ till

Livshändelsen skulle också kunna vara något som medborgaren själv tagit initiativ till utifrån olika orsaker.

Exempel: Medborgaren vill ta körkort.

Att medborgaren vill ta körkort kan till exempel bero på att medborgaren flyttat till landsbygden där kommunala transporter är sämre än i tätorter. Det är då orsaken till att medborgaren tar initiativ till livshändelsen.

Livshändelsen skulle i detta fall kunna vara 'Tar körkort'.

Orsaker respektive behov

När vi ska analysera livshändelsen är det viktigt att hålla isär **orsaker** till att livshändelsen sker, respektive de **behov** som uppstår när livshändelsen inträffar. Det är de senare, det vill säga behoven som kommer att vara mest intressanta i det fortsatta arbetet med livshändelseanalysen och som den behovsdrivna utvecklingen kretsar kring. Dock kan det vara viktigt att bottna i varför ett behov uppstår och avgöra om orsaken går att åtgärda.

Livshändelsers koppling till livssituationer

Som nämnts finns det kategorier i en livssituation. Det är egentligen en indelning under vilken olika livshändelser klassas in och får "bo". En viss livshändelse kan dock bara finnas inom en livssituation.

Exempel: Livshändelsen "Tar körkort" tillhör livssituation "Utbildning".

Dock kan en livshändelse i en viss kategori påverka andra aspekter i en livssituation och ge upphov till ytterligare en livshändelse.

Exempel: Medborgaren har gått från att ha varit utan arbete till att ha fått en anställning som kräver körkort (livshändelse inom livssituationen Arbete). Som en följd av detta skulle medborgaren kunna ställas inför livshändelsen 'Tar körkort' (livshändelse inom livssituationen Utbildning).

Samma livshändelse kan inträffa flera gånger inom en kategori (till exempel Utbildning) av livssituationen och följaktligen kan flera olika livshändelser inträffa.

Nedan följer några exempel på livshändelser::

OBS! En livshändelse formuleras med ord som visar att någonting händer momentant vid en viss tidpunkt.

- Anländer till Sverige
- Blir arbetslös
- Blir funktionshindrad
- Blir pensionär
- Blir sjuk
- Blir skuldsatt
- Blir utsatt för brott
- Börjar anställning
- Flyttar
- Flyttar utomlands
- Får barn
- Förlorar anhörig
- Gifter sig
- Saknar försörjning
- Saknar kunskap
- Separerar
- Skiljer sig
- Tar körkort
- Upptäcker brist i offentlig service
- Vill bygga hus
- Vittne till brott
- Väntar barn

4.3 Agerande – det medborgaren gör

När en livshändelse inträffar så uppstår olika behov hos medborgaren och dessa behov kan göra att medborgaren väljer att agera. Agerandet är alltså det medborgaren gör för att uppfylla sitt behov eller initiera något som i sin tur uppfyller behovet.

Exempel: Medborgaren tar kontakt med vårdcentralen för att få rådgivning när hen blivit sjuk.

Agerande kan också vara att medborgaren väljer att inte kontakta en offentlig eller privat aktör utan löser sina behov själv.

Exempel: Medborgaren tar en kontakt med en granne för att höra hur hen gjorde när hen blev sjuk eller beslutar själv att ta en värktablett för att lösa behovet.

En livshändelse kan självklart leda till att flera behov uppstår hos medborgaren. Olika ageranden kan vara kopplade till vart och ett av de behoven.

Exempel: Medborgaren får reda på att hen ska bli förälder. Vid ett sådant läge kan ett antal behov uppstå. Exempelvis att hen vill veta vilka ersättningar som kan fås, hur kontakt med mödravården går till och kanske att man vid något skede vill ansöka om graviditetspenning. De olika behoven av information och tjänster löses då med olika ageranden.

Ett agerande kan också vara något som medborgaren gör och som triggats av något som inte egentligen är en livshändelse, utan något som är en följd av något en aktör gjort. Det kan också vara att en viss tidpunkt infallit.

Exempel: Medborgaren har uppnått ålder för att ansöka om körkortstillstånd.

4.4 Att definiera och avgränsa livshändelser

När vi gör en livshändelseanalys gör vi det i syfte att ta reda på vilka behov medborgaren har efter en viss händelse. Vi vill veta behoven för att offentlig sektor tillsammans med andra aktörer ska kunna ta fram en bra lösning som ger värde för medborgaren.

Det är därmed livshändelsen och agerandet som är i fokus i arbetet i en livshändelseanalys. Livssituationen och dess kategorier är inte det som ska analyseras utan ska ses som ett ramverk för livshändelsen.

Det är viktigt att se det ur medborgarens perspektiv och inte från den enskilda myndighetens uppdrag eller organisatoriska strukturer. Målet för analysen måste vara att förenkla för medborgaren och minska överlämningspunkter.

När vi definierar en livshändelse finns det några saker vi ska tänka på.

Livshändelsen:

- Ska vara något som inträffar i medborgarens liv och som påverkar status på en livssituation.
- Ska inträffa vid en specifik tidpunkt.
- Kan, men måste inte, leda till att medborgaren väljer att agera.
- Leder i de flesta fall till att ett behov uppstår hos medborgaren.

Uttryck livshändelsen i form av något som inträffar och inte i form av ett behov. Exempelvis ”Förlorar anhörig”, inte ”Jag vill veta hur jag klarar mig ekonomiskt”.

Det är också viktigt att ta in kunskap om hela bredden av medborgarens upplevelser och behov, när vi analyserar en livshändelse, snarare än att redan i det skedet avgränsa bort något.

Tips

Det är alltid lätt att hamna i diskussioner kring begrepp. I detta fall är livshändelser och agerande det viktiga att ta fast på. Känns kategorierna i en livssituation diffusa, hoppa över dem.

5 Vad är en livshändelseanalys?

Detta avsnitt syftar till att övergripande beskriva hur man kan bedriva arbetet med livshändelser och hur resultaten kan användas i verksamhetsutvecklingen.

En livshändelseanalys är en riktad undersökning som utförs för att utifrån ett livshändelseperspektiv identifiera och förstå användarnas behov. För att möjliggöra detta krävs att fokus flyttas från myndighetsinterna nyttor till att istället fokusera på gemensamma mål för användarens och samhällets bästa. Detta skapar bättre förutsättningar för en sammanhållen service med medborgaren i centrum. Det ger också stöd för att ha rätt fokus så att vi möter medborgaren där de är, genom att ta utgångspunkt i medborgarnas behov, frigjort från de befintliga restriktionerna till exempel juridik och teknik.

Livshändelseanalys är en fångstmetod för att samla in och konkretisera behov. Det handlar om att skaffa förståelse och utifrån medborgarens behov i livshändelsen skapa innovation. Kunskapen om medborgaren och deras behov kompletteras och förfinas i varje iteration genom processen där vi på olika sätt involverar medborgaren. Iterationerna utförs tills att en mättnad uppnås, det vill säga tills dess att svaren är de samma och inte ger nya insikter.

Det arbetssätt som beskrivs är influerat av metoden tjänstedesign (eng. service design). För ytterligare läsning om detta se till exempel This is service design thinking av Stickdorn och Schneider, 2014. Även andra metoder kan användas. Det viktiga är att metoden ringar in

- medborgarens resa i en livshändelse,
- behov i livshändelsen,
- andra aktörer,
- information som utbyts (eller skulle kunna utbytas),
- gemensamma nyttor,
- en gemensam målbild,

Några exempel på hur en livshändelseanalys kan se ut finns i bilaga 1.

5.1 Samla in

Planera

En livshändelseanalys kräver av sin natur ett samarbete och dialog mellan till exempel olika myndigheter, kommuner, privata aktörer men även internt inom en organisation. Det är därför viktigt att i den inledande fasen identifiera vilka aktörer som behöver involveras för att utföra aktiviteter, vilka intressenter som bör konsulteras respektive informeras. Skilj på samverkanspartner och intressenter. I detta skede är det också viktigt att utse vem som har huvudansvaret för helheten, dvs. att analys och förändringsarbete hålls ihop och utförs. Besluta även hur resultatet ska presenteras, tas om hand och följas upp. Säkerställ hur finansiering av uppdraget ska fördelas mellan ingående aktörer och senare vid förvaltning av eventuella gemensamma tjänster. Tips på hur man kan gå tillväga finns i *Metod för utveckling i samverkan*.

I planeringsarbetet behöver man även se över vilka resurser som behövs för att genomföra livshändelseanalysen. Detta arbete resulterar i en tidplan, överenskommelse om vilka metoder som ska användas, samt vilka nyttor ett gemensamt arbete med livshändelsen kan bidra med. I detta arbete är det viktigt att ta fram effektmål för samverkan och hur nollmätning ska ske m.m. Se vidare i *Vägledningen för nyttorealisering*.

Tips på metoder

- HUKI-analys
- Intressentanalys
- Kommunikationsplan

Definiera livshändelsen

Det är lämpligt att de utvalda aktörerna gör ett första antagande om livshändelsen med syfte att utifrån samtliga samverkanspartners skapa en första gemensam bild av kundens perspektiv på livshändelsen. Därigenom avgränsas och preciseras uppdraget för livshändelseanalysen. Det görs genom att diskutera vad som händer före, under och efter själva livshändelsen. Vilka steg uppfattar de olika aktörerna att medborgaren gör, vilka problem finns i dag och vad fungerar bra idag etc. Ett komplement till detta är att ta fram den statistik som finns att tillgå inom området, och de insikter som finns inom verksamheten till exempel kundtjänst hos de olika aktörerna som ingår i livshändelsen.

Utifrån resultatet tas ett första antagande fram om livshändelsen, vilka steg som tas före, under och efter samt hanterbara frågeområden som blir utgångspunkter till behovsanalysen som utförs tillsammans med medborgare. Det blir i detta läge ett inifrån-och-ut perspektiv, som senare ska kompletteras och korrigeras till ett utifrån-och–in perspektiv.

Tips på metoder

- Workshop
- Customer Journey/kundresa

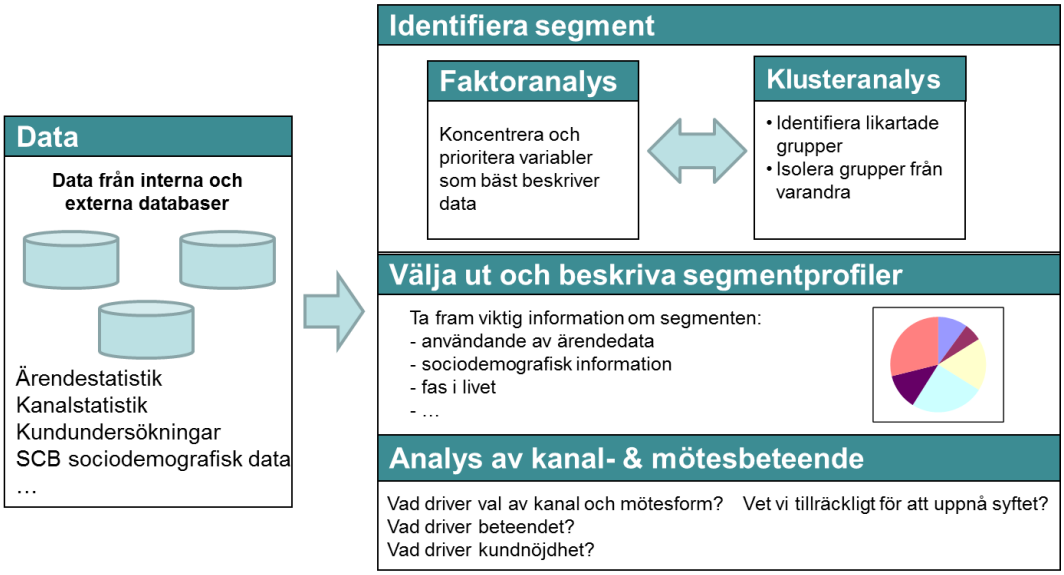
Statistisk analys

För att bättre förstå medborgares olika agerande i en viss livshändelse och flödet genom de samverkande processerna kan en statistisk analys genomföras. En statistisk analys kan användas för att fördjupa förståelsen av kunders behov och för att få fram representativa flöden (i en värdeflödesanalys) och typfall av kunders ageranden.

Med hjälp av en statistisk analys kan vi få statistiskt säkerställda typfall och medborgarprofiler som kan ge vägledning i prioritering av utvecklingsinsatser. Syftet är att applicera 80/20-regeln så att insatserna ger mesta möjliga effekt för flertalet möjliga medborgare.

Det är viktigt att analysen görs tillsammans med alla berörda aktörer och att alla tillför kunskap, data och statistik om medborgares beteenden. Vi använder oss av respektive aktörs egen statistik för att få en samlad bild av medborgares beteenden. Utöver stora volymer bör vi även försöka analysera om det finns medborgare eller grupper som har särskilda behov.

Den egna produktionsstatistiken (kanalstatistik, ärendestatistik) kan korreleras med exempelvis sociodemografisk data och resultat från kundundersökningar. På så sätt kan vi skapa olika kundsegment som kan utgöra basen för en kund- och kanalstrategi. Syftet med en kundsegmentering är att bättre kunna förstå olika kunders behov och kanal/mötesbeteende, vad som är styrande och vad som krävs för att kunna realisera en volymflytt mellan kanaler, främst då till digitala möten.



Utifrån denna kunskap kan vi sedan bygga scenarios och typfall för beteenden och flöden där flera aktörer är inblandade för att möta kundens behov. Det kan här vara lämpligt att arbeta med fiktiva personas som symboliserar typfall (exempelvis Migrationsverket ”Saids resa”, se nedan) i form av en fiktiv historia (”storytelling”). Det är viktigt att här fånga kundens upplevelse, förhoppningar och farhågor. Detta är grunden för att analysera möjliga kundvärden.

Exempel

***Saids resa**: ”Said landar ensam på Arlanda. Han är 34 år och har vuxit upp i Bagdad, Irak. Han har flytt från sitt hemland till Sverige med målbilden att han ska bygga en trygg framtid för sin familj med bostad och bra skola för barnen. Han ska ordna ett jobb, kanske inte till en början som it-arkitekt vilket han arbetade med i hemlandet. Han är beredd att arbeta med vad som helst, kanske kan han få ett startkapital på 5000 kronor tänker han. Då kan han använda de kontakter han har hemma och få billigt material och öppna en egen glasmålarfirma. Det finns en stor efterfrågan på marknaden. Förhoppningsvis ska han få lite pengar över varje månad och kunna betala av smugglarskulder och skicka hem pengar tills familjen åter är tillsammans.”*

Ta reda på upplevelser i livshändelsen

För att få ett utifrån-och-in perspektiv på den antagna livshändelsen och verkligen få förståelse för de behov och drivkrafter som målgrupperna har, rekommenderas det att en kvalitativ insamlingsmetod används t.ex. intervjuer och/eller observationer. Detta

för att kunna ställa följdfrågor och på så sätt få en fördjupad insikt om medborgarens behov.

När en undersökning utförs ska utgångspunkten vara i medborgarens livshändelse och inte i en specifik e-tjänst eller en enskild myndighets ansvarsområde. Det innebär till exempel att frågorna ska ställas utifrån hur medborgaren upplever livshändelsen, vilka steg man upplever man behöver ta, vilka problem och svårigheter man upplever. Detta för att få insikter om hela förloppet.

Till exempel bör frågeställningen vara hur medborgaren upplevde att det var att ta körkort, istället för att ställa specifika frågor om hur medborgaren upplevde det att ansöka om körkortstillstånd, vilket är en tjänst hos Transportstyrelsen, eller hur medborgaren upplevde det att boka uppkörningstid som är en tjänst hos Trafikverket.

Livshändelseanalysen handlar om att samla insikter och förståelse för de behov som finns i en livshändelse för att sedan visualisera dem på olika sätt för att bl.a. kunna kommunicera dem till olika aktörer. Till exempel genom att grafiskt beskriva vilka steg som tas före, under och efter en medborgares livshändelse och vilka kontaktpunkter som finns med olika aktörer. Detta för att visa på vilka förenklingar och möjligheter till samverkan som finns för att tillgodose medborgarens behov. Det ska framgå vilka situationer som upplevs som problematiska och skapar påfrestningar för medborgaren men också situationer som upplevs som positiva för medborgaren.

Representanter från de olika verksamheterna kan med fördel delta vid interaktionen med medborgarna. Det ger en möjlighet att lyssna på vad de har att säga och att ställa följdfrågor som skapar en större förståelse för medborgarna och deras behov.

Resultatet dokumenteras enligt det sätt man kommit överens om och återkopplas till de som ansvarar för uppdraget.

Fördjupning av metoden för intervju:

Ställ generella och sökande frågor som tar sin utgångspunkt från de frågeområden som identifierats. Det vill säga använd öppna semistrukturerade intervjuer. De öppna frågorna bidrar till att få svar som beskriver användarnas grundbehov. Ett sätt att få användarna att berätta så mycket som möjligt är att flera gånger ställa frågan "varför" när användaren berättar något, till dess att man känner att grundbehovet har framkommit. Det gör att du får en fördjupad förståelse för användaren och på så sätt kan komma åt huvudorsaken till behovet (se tekniken 5-whys). Konversationen ska därmed vara på samtalsnivå och man ska uppmuntra till berättande, ställa frågorna varför, varför är detta bra? Varför då? Hur känner du då? Hur kommer det sig? Ett bra förhållningssätt är "lyssna mer än du pratar" och att ha ett utforskande förhållningssätt.

En första bedömning behöver göras av vad som utgör ett representativt urval för undersökningen. Det är viktigt att urvalet av personer som ska ingå i undersökningen speglar målpopulationen, utifrån vad syftet med undersökningen är. Utgå från syftet med undersökningen och försök att inkludera individer som på olika sätt representerar det som ska belysas. "Representativt urval; urval som är likt den population ur vilken urvalet valts i alla viktiga avseenden, t.ex. bakgrundsvariabler som ålder och kön för grupper av individer eller storlek och bransch för grupper av företag."(Nationalencyklopedin)

Ett representativt urval undviker snedfördelning, att tänka på är bland annat:

- jämn fördelning av män och kvinnor,
- geografisk spridning,
- spridning i ålder,
- funktionsvariation

Utgångspunkterna för urvalet och för gjorda grupperingar bör beskrivas på ett övergripande och informativt sätt, för att ge en bild av hur gruppen är sammansatt.

Att ha med grupper med särskilda behov kan innebära att man lyckas med målet att göra e-förvaltningen så enkel som möjligt för så många

som möjligt. Utesluter man dem från början är risken att det även i fortsättningen krävs särlösningar som kostar extra, t.ex. genom att de kräver personlig handläggning, telefonsupport etc.

5.2 Analysera

Utifrån den sammantagna bild av upplevelser som man fått från intervjuerna eller observationerna analyserar man fram medborgarnas behov. De behov som har identifierats behöver sedan prioriteras så att man i nästa steg kan generera idéer på de behov man ser ger mest nytta.

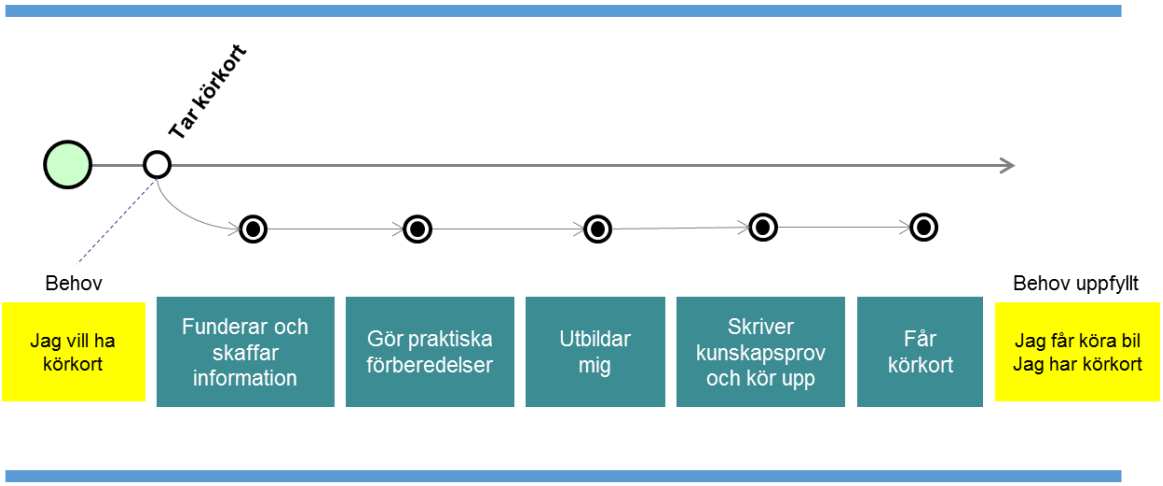
Ta fram behovsinsikter

Analysera resultatet från undersökningen och identifiera områden som beskriver minsta gemensamma nämnare av en rad behovsobservationer hos målgrupperna. En återkommande synpunkt kan till exempel vara att det efterfrågas guidning eller att avgifterna upplevs som höga. Dessa behovsinsikter kan illustreras med citat från intervjuer som lyfter fram behovet.

Visualisera livshändelsen

Den insamlande kunskapen och förståelsen av medborgarens behov visualiseras i en livshändelse. Den beskriver vilka steg medborgaren gör och varför den gör så, för att påvisa var behoven och påfrestningarna finns samt vilka samband som finns mellan de ingående aktörerna som finns i livshändelsen.

Exempel



Beskriv behovsgrupper och prioritera behov

Utifrån den insamlade kunskapen om medborgarnas behov kan vi sedan bygga scenarios och typfall för beteenden och flöden där flera

aktörer är inblandade för att möta medborgarens behov. Beskrivningen av varje behovsgrupp bör innehålla behov, drivkrafter, förväntningar och farhågor kopplat till livshändelsen. En rekommendation är att visualisera de olika behovsgrupperna med en bild med en självbeskrivande titel t.ex. den spontana, den planerande, den rutinerade etc. Behovsgrupper ska inte kopplas samman med målgrupper eftersom en person i en målgrupp kan tillhöra olika behovsgrupper beroende på situation, intresse och kunskapsnivå.

Ta fram och testa förändringsförslag

För de identifierade och prioriterade behoven tas förändringförslag fram. Vid framtagandet av dessa förändringsförslag är det viktigt att generera idéer med stöd av metoder som främjar kreativiteten och involvering av olika intressenter. De idéer som tas fram bör också prioriteras utifrån bedömd nytta och genomförbarhet.

Ett sätt att identifiera förändringsförslag är att livshändelsen kopplas till de ingående aktörernas verksamhetsprocesser för att se möjligheterna till samverkan och på så sätt kunna erbjuda en sammanhållen service med medborgaren i centrum.

Förändringsförslagen kan innebära utvecklingsinsatser inom den egna myndighetens eller kommunens verksamhet men också hos andra myndigheter, kommuner och privata aktörer.

Exempel

Behovet av vägledning och guidning när man ska ta körkort kan tillmötesgås på olika sätt:

- *I form av förändring inom den egna verksamheten genom förbättrad information till kundtjänst så att de kan vägleda körkortstagarna rätt och ta det första steget för att komma igång.*
- *I form av en förvaltningsgemensam tjänst[5]. Det kanske redan finns någon förvaltningsgemensam tjänst som skulle kunna motsvara behovet av vägledning och guidning.*
- *I form av en samverkantjänst[6]. Informationen kanske kan förbättras med avseende på att vägleda körkortstagaren rätt?*

[5] Förvaltningsgemensam tjänst är en tjänst som produceras och/eller konsumeras gemensamt av hela eller delar av den offentliga förvaltningen. (t.ex. Mina meddelanden, Mina fullmakter, Min ärendeöversikt).

[6] En samverkanstjänst är en gemensam tjänst inom en viss sektor. Körkortsportalen är ett exempel på en sådan.

- *I form av en enskild e-tjänst hos en myndighet. Kanske som en behörighetskalkylator som vägleder medborgaren om vilken behörighet det krävs för att framföra ett visst fordon.*

Utifrån de prioriterade idéerna skapas ett material som har till syfte att åskådliggöra förändringsförslagen i den fortsatta dialogen med medborgarna och därigenom få fördjupad kunskap om deras förväntningar och behov. Materialet kan till exempel vara i form av skisser, pappersprototyper, scenarier etc.

Det material som åskådliggör förändringsförslagen gås igenom med ytterligare respondenter (medborgare) för att dels få respons på de tankar som hittills finns och dels för att få fördjupad kunskap om medborgarnas behov.

Momenten Ta fram förändringsförslag och Test av förändringsförslag itereras tills att det inte ger nya insikter och resultatet kan sägas vara mättat.

Ta fram ett beslutsunderlag

Den beskrivna livshändelsen med tillhörande behovsinsikter och behovsgrupper kan dels användas internt inom den egna myndigheten för att kommunicera identifierade behov i verksamheten och dels för att i samarbete med andra ingående aktörer fokusera på gemensamma mål för medborgarens och samhällets bästa.

På så sätt skapas bättre förutsättningar för sammanhållen service med medborgaren i centrum. Genom att utgå från en gemensam bild och scenario kan man diskutera och prioritera utvecklingsinsatser.

I resultatet ingår:

- **Visualiserad livshändelse.** Den insamlande kunskapen och förståelsen över medborgarnas behov visualiseras i en livshändelse. Den beskriver vilka steg medborgaren gör och varför hen gör så, för att påvisa medborgarnas upplevelser och var behoven finns.
- **Behovsinsikter.** De huvudinsikter som har framkommit från undersökningarna beskrivs. Bl.a. med målande citat.
- **Behovsgrupper.** De olika typer av behovsgrupper som har identifierats för livshändelsen.
- **Förändringsförslag**. Det kan vara i form av t.ex. pappersprototyper, skisser och scenarier.

- **Plan på förvaltning av livshändelsen**. Hur ska arbetet tas vidare? Arbetet ska inte ses som en engångsinsats utan ett förhållningssätt att driva verksamhetsutveckling i samverkan.
- **Beslutsunderlag.** Vilket/vilka förändringsförslag som rekommenderas för fortsatt utveckling.

De detaljerade och beskrivna förändringsförslagen kan sedan användas för att utföra verksamhetsutveckling på kort men även på lång sikt.

Det kan i många fall vara bra att välja en första ambitionsnivå för respektive del i ett övergripande lösningsförslag och ha en plan för nästa ambitionsnivå osv.

Exempelvis om förändringsförslaget löser ett visst behov med hjälp av en guide med olika val, filtreringsmöjligheter osv., så kan den första ambitionsnivån kanske vara att på kort sikt åstadkomma en statisk lista med länkar. Och att nästa ambitionsnivå är en tjänst med mer funktionalitet.

Det viktiga är att varje del man planerar att utveckla går mot att lösa behovet och är i linje med det förändringsförslag som kvalitetssäkrats med medborgare.

5.3 Tips vid samverkan med andra

Att samverka mellan organisationer för att gemensamt utveckla tjänster riktade till medborgare och företag är som tidigare nämnts en viktig utgångspunkt. Genom att fokusera på och hantera följande områden kan man tillsammans åstadkomma gemensamma resultat som överstiger det som var och en skulle kunna åstadkomma på egen hand (för mer information om hur man samverkar i en livshändelse, se även *Vägledning för digital samverkan*).

Fastställ en gemensam målbild

I samverkansprojekt är det viktigt att det finns en tydlig idé och målbild om varför man ska genomföra en insats och i det här fallet varför det är viktigt att ta reda på användarnas behov. Att genomföra en livshändelseanalys i samverkan är ett bra sätt att få en gemensam bild av vilka problem en viss målgrupp eller livshändelse har och ger en utmärkt bas för diskussion och analys med målet att förbättra och effektivisera myndigheternas service. För att lyckas bör man tidigt identifiera vilka andra aktörer som är inblandade i livshändelsen och initiera ett samarbete. Att utesluta någon aktör från början som sedan kan visa sig som en viktig part för att kunna driva igenom en utvecklingsinsats, riskerar att försena insatsen.

Finansieringen – nytta och kostnad
Ett problem som kan uppstå är när målgruppen eller en myndighet har stor nytta av en tjänst, men där kostnaderna ligger hos en annan aktör. För att lösa finansieringen av en sådan lösning är det viktigt att försöka finna lösningar där alla medverkande får del av nyttan från sin investering, vilket förstås förutsätter att det finns en positiv kostnad/nyttokalkyl som underlag för utvecklingsinsatsen. De flesta fördelningsmodeller har vissa begränsningar, men lyckas ni komma överens innebär det att organisationernas service förbättras. Hur man gör en nyttokalkyl och exempel på olika finansieringsformer hittar du i *Vägledningen för nyttorealisering* och *Vägledningen för finansieringsformer*.

Samordna styrning
Myndighetsgemensamma utvecklingsarbeten saknar ofta en samordnad styrning baserad på en långsiktig strategi. Styrningen kan komma på flera sätt från flera ställen, till exempel den egna ledningen, tillfälliga styrgrupper, departement och regeringen. De olika myndigheterna som ingår i utvecklingsprojektet kan ha olika mål och här gäller det också att ha förståelse för att olika myndigheter jobbar mot olika mål och styrning. Utformningen av insatser måste därför ofta gynna målen för alla inblandade parter. Bolagsverket och Tillväxtverket har till exempel näringspolitiska mål om fler nya växande företag medan Skatteverket har finanspolitiska mål. Men målsättningen att göra det enklare för företagare att göra rätt och betala skatt öppnar upp för många gemensamma lösningar. Mer finns att läsa i *Vägledning för organisering*.

Arbetsmetoder
Var beredda på att arbetsmetoder för behovsanalys, modeller och verktyg ofta skiljer sig åt mellan myndigheter och kommuner. Det gäller då att inte fastna i begrepp och modeller utan att fokusera på att diskutera tankar och idéer om målgruppernas behov av tjänster. Skriv upp det ni kommer fram till. Mycket stöd finns att hämta i *Metod för utveckling i samverkan*.

Börja sedan med respektive organisations metoder för att fånga in målgruppens behov. Sammanställ dessa i olika kategorier utifrån metod som används. Rangordna sedan de utifrån hur bra de är när det gäller att fånga användarnas behov inom det aktuella området. Det är också bra att göra en noggrann gemensam plan för arbetet eftersom det kan finnas mycket olika sätt att genomföra arbetet.

Diskutera sedan igenom de modeller som återfinns i den kategori som rangordnats högst. Försök enas om en modell som ni alla kan tänka er att använda och var beredd på att ge och ta. I slutändan kan det vara så att ni kan enas över en mindre gemensam modell medan ni kör andra

delar var för sig, eller att ni bestämmer att för närvarande köra själva men att ni håller löpande kontakt med varandra.

I dessa diskussioner ska man ta hänsyn till kostnaden för olika metoder, för att ha med olika områden i undersökningen, vilken tidsram som finns och när resultaten behövs.

Glöm inte att ta tillvara de undersökningar som de olika myndigheterna i samverkan har med sig sedan tidigare. Allt för ofta tar man inte vara på kunskap som redan finns. De kan visa lite olika resultat eftersom de har genomförts med lite olika syften och det är viktigt att ha med sig det i analysen. Frågor kan t.ex. ha ställts med lite olika utgångspunkter.

Mer om olika organisationsformer kan du läsa i Vägledningen för organisationsformer.

Ta in juridiken och informationssäkerheten tidigt

Det är viktigt att initialt ta in behoven utan att göra några begränsningar. Men när man börjar konkretisera vilka lösningarna på behoven som skulle kunna vara möjliga, bör man tidigt börja fundera kring juridiken och informationssäkerheten. De flesta fall av informationssamverkan påverkas av föreskrifter i lag eller förordning. Olika regleringar kan begränsa genomförandet och förändringar av registerförfattningar tar i regel lång tid.

Mer om juridik och informationssäkerhet kan du läsa i:

- Juridisk vägledning för verksamhetsutveckling,
- Checklista för jurister
- Vägledning för processorienterad informationskartläggning: https://www.informationssakerhet.se/sv/vagledningar/Vagledning-for-processorienterad-informationskartlaggning/
- och avsnittet om rättsliga förutsättningar och informationssäkerhet i *Metod för utveckling i samverkan*.

Gör om – och gör sedan om igen

Efter att man genomfört en livshändelseanalys och i samråd med övriga aktörer enats kring vilken utvecklingsinsats som ska prioriteras, sätter arbetet i gång. Man väljer då i regel att inrikta sig på en eller ett par utvecklingsinsatser som förbättrar en del av den totala livshändelsen. Allt eftersom arbetet fortskrider är det viktigt att ha fortsatt fokus på de medborgar- och samhällsnyttor som man identifierat.

Utvecklingsinsatser har nämligen en tendens att efter ett tag styras mer mot interna nyttor. Tidigare i vägledningen beskrivs också hur man involverar målgrupperna att delta i utvecklingen så att den tjänst eller funktion som man utvecklar är enkel för alla.

När utvecklingsinsatsen sedan är klar, eller allra helst redan en tid innan dess, bör man gå tillbaka till den stora målbilden och initiera en ny utvecklingsinsats så att utvecklingen inte avstannar. Gör alltså om – och sedan om igen.

6 Vad livshändelseanalyser mer kan användas till

6.1 Förvaltningsgemensamma tjänster

En förstudie[7] som initierades av E-delegationen 2010 visade på att medborgares och företags behov vid kontakter med offentlig sektor är väldigt lika oberoende av vilken livshändelse man befinner sig i eller om verksamheten bedrivs av en myndighet, kommun eller landsting. Genom kundintervjuer och webbenkäter kom man bland annat fram till att medborgare saknar en översikt av livshändelser, vill kunna samla ärenden och besked digitalt, vill kunna få bokningar och viktiga datum i den kanal man själv föredrar och ibland även dela viss information med sin partner.

En genomgång av ett 50-tal behovsanalyser[8] från offentlig sektor som gjordes under 2013 bekräftade samma bild.

Samma behov kommer alltså igen i olika livshändelser. Det är inte effektivt om alla aktörer skulle ta fram olika lösningar för behov som är desamma. Det gynnar inte heller medborgaren att behöva ha koll på och hitta till olika tjänster med samma funktion, till exempel olika kalendrar, bokningssystem eller ärendeöversikter.

Lösningen heter förvaltningsgemensamma tjänster. Dessa utgår från behov som är gemensamma för en stor del av målgruppen och kan användas av flera offentliga aktörer. Några exempel på förvaltningsgemensamma tjänster är Mina meddelanden, Min ärendeöversikt och Mina fullmakter.

Ett sätt att få uppslag till förvaltningsgemensamma tjänster eller funktioner, är att genomföra behovs- och livshändelseanalyser med en likartad metod. Genom att kontinuerligt gå igenom andras och egna behovsanalyser och hitta mönster, blir det enklare att spåra behov som är gemensamma. Genom att ta fram gemensamma lösningar där de behövs, utnyttjar vi resurser effektivt både ur medborgarens och offentlig sektors perspektiv.

---

[7] Mina sidor för privatpersoner. Slutrapport – Behovsanalys, rapport E-delegationen, 2010

[8] Målbild - Det digitala mötet, rapport E-delegationen, 2013

6.2 Guidning av medborgare i livshändelser

Varför behövs guidning?

Många medborgare upplever att de inte får tillräckligt stöd i hur de ska göra och vem de ska vända sig till när de hamnar i en livshändelse, till exempel när någon nära anhörig dör, man väntar barn eller blir arbetslös.

Myndigheter utvecklar i regel sin service och sina tjänster utifrån de behov en medborgare har i kontakten med den egna myndigheten. Men behoven sträcker sig ofta utanför de organisatoriska gränserna. Konsekvensen blir att medborgare ofta får söka sig fram mellan offentliga aktörer, stöter på motstridig information och känner oro för att de har missat något eller har gjort fel.

Hur hittar man rätt i en livshändelse?

Livshändelseanalyser, dvs. att utifrån ett livshändelseperspektiv identifiera och förstå användarnas behov, kan användas som en grund för att skapa en guide för de kontakter som en medborgare behöver ta utifrån en specifik livshändelse. Hur man gör en livshändelseanalys beskrivs i kapitel 6. För att livshändelseanalysen ska kunna användas för att bygga en guide bör den bland annat innehålla:

- en beskrivning av vilka åtagande/steg som en medborgare i normalfallet behöver vidta i livshändelsen,
- vilka aktörer som är inblandade i livshändelsen,
- vilken information som medborgaren behöver ha för att ta sig igenom de olika stegen och vem som ansvarar för den,
- en förståelse för vilka hindren är för medborgaren och var de uppstår,
- vilka kanaler och på vilka sätt medborgaren har behov av att bli guidad.

Olika typer av guider

Det finns olika typer av guidning. Nedan beskriver vi tre olika typer som är digitala och som har olika ambitionsnivåer.

o **Allmän information**. Denna typ av guide innehåller sammanställd information som riktar sig till alla som vill ha information i livshändelsen. Informationen är generell och visar vilka skyldigheter

och rättigheter medborgaren har. Här visas även vilket stöd via e-tjänster och service som är tillgängligt.

Exempel:

Helsingborgs stad har tagit fram olika guider för den som ska starta och driva företag. Här är ett exempel för den som ska starta en restaurang: http://www.helsingborg.se/foretagare/startsida/starta-driva-och-utveckla/guider/starta-restaurang-eller-cafe/

o **Anpassad information**. Användaren har möjlighet att utöver den allmänna informationen få mer anpassad information och tydligare guidning genom att lämna ytterligare uppgifter om sig själv. Exempel på information som kan lämnas är ålder, bostadsort, inkomstuppgift.

Exempel: Ersättningskollen är en webbplats där du får koll på hur mycket pengar du kan få om du blir sjuk eller råkar ut för ett olycksfall. Den har tagits fram i samverkan mellan Försäkringskassan, Afa Försäkring och Svensk Försäkring.

http://www.ersättningskollen.se/

o **Personifierad information.** Användaren får information som är kopplad till honom eller henne som person. Om medborgaren identifierar sig via e-legitimation och därefter ger tillåtelse till att myndigheterna utbyter information, blir det möjligt att ge personifierad information som baseras på uppgifter som inte kan delas mellan myndigheter utan medborgarens samtycke. Med denna ytterligare information kan ett bättre och till viss mån ”skräddarsytt” stöd ges vid användande av e-tjänster. Medborgaren kan även välja att tillåta mindre användning av personinformation med den konsekvensen att medborgaren får utföra mer själv.

Exempel:

Ett exempel på personifierad information är Skatteverkets e-tjänst för inkomstdeklaration.
http://www.skatteverket.se/privat/sjalvservice/allaetjanster/tjanster/inkomstdeklaration1.4.18e1b10334ebe8bc80005676.html

En digital guide kan självklart innehålla flera typer av guidning beroende på var i livshändelsen medborgaren befinner sig. Inledningsvis söker i regel medborgaren allmän information om sin livshändelse, för att senare behöva mer anpassad och personifierad information.

Några viktiga kom-ihåg

- Utse vilken aktör som leder arbetet med att utveckla och förvalta guiden.
- Säkerställ att alla aktörer som är viktiga för målgruppen i livshändelsen är engagerade och deltar från början.
- Avgränsa och identifiera livshändelsen. Genomför en livshändelseanalys om den inte redan är gjord. Skapa en samsyn för hur resan för medborgaren ser ut i normalfallet och vilken typ av guidning medborgaren behöver.
- Välj struktur och ambitionsnivåer för guidens delar: allmän information, anpassad eller personifierad.
- Välj den eller de kanaler som medborgaren föredrar att använda.
- Besluta vilka delar av guiden som respektive aktör ansvarar för. Upprätta gärna en skriftlig överenskommelse.
- Beräkna vad guiden kräver i form av resurser för utveckling, uppdateringar och redaktionellt arbete.
- Överväg om informationen kan göras tillgänglig på flera olika sätt genom att varje ingående del är sökbar via förutbestämt begrepp (taggad).
- Överväg att göra informationen tillgänglig som öppna data.

Ett utvecklat stöd i hur man tar fram digitala guider för livshändelser hittar du i bilaga 2.

Bilaga 1. Exempel på hur man beskriver livshändelser

På nedanstående sätt kan man illustrera livssituation, livshändelse och agerande.

Livssituationers beståndsdelar

Livssituation: En livssituation är ett förhållande som varar vid ett visst tillfälle i livet. En livssituation har ett subjekt och omfattar en viss aspekt av livet.

namn på livssituation

livssituation med olika status

Livshändelse: En livshändelse är något som inträffar i livet. En livshändelse ändrar status i en livssituation.

livshändelse

Relation till agerande: Kopplar samman livshändelse, datum & tid eller annan aktörs process med en kunds agerande.

relation till agerande

Agerande: Kundens agerande baserat på en specifik livshändelse. Agerandet kan antingen trigga en samverkansprocess eller vara ett led i kundens interaktion med de övriga aktörerna i processen.

agerande

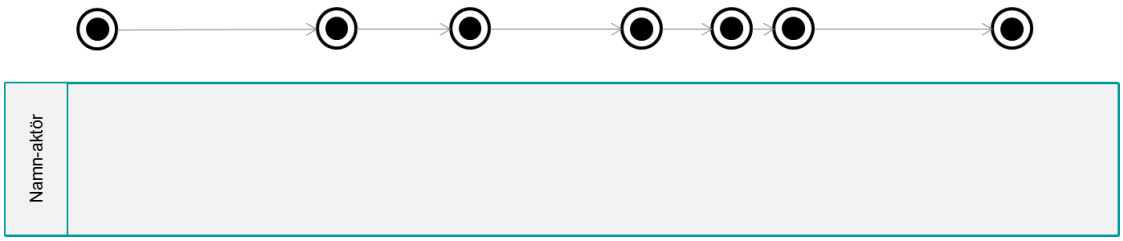
Datum & tid: Datum & tid är triggers som kan trigga ett agerande. Kan också anges som ”före”, ”varje”, ”efter” eller ”under”. Kan vara ”period”, ”datum”, ”vecka”, ”månad”, ”kvartal” eller ”år”. Tidpunkt kan anges.

datum & tid

Aktörs process: En annan aktörs process kan trigga ett agerande. Den andra aktören kan vara en privat eller offentlig aktör. Namn eller typ av aktör anges.

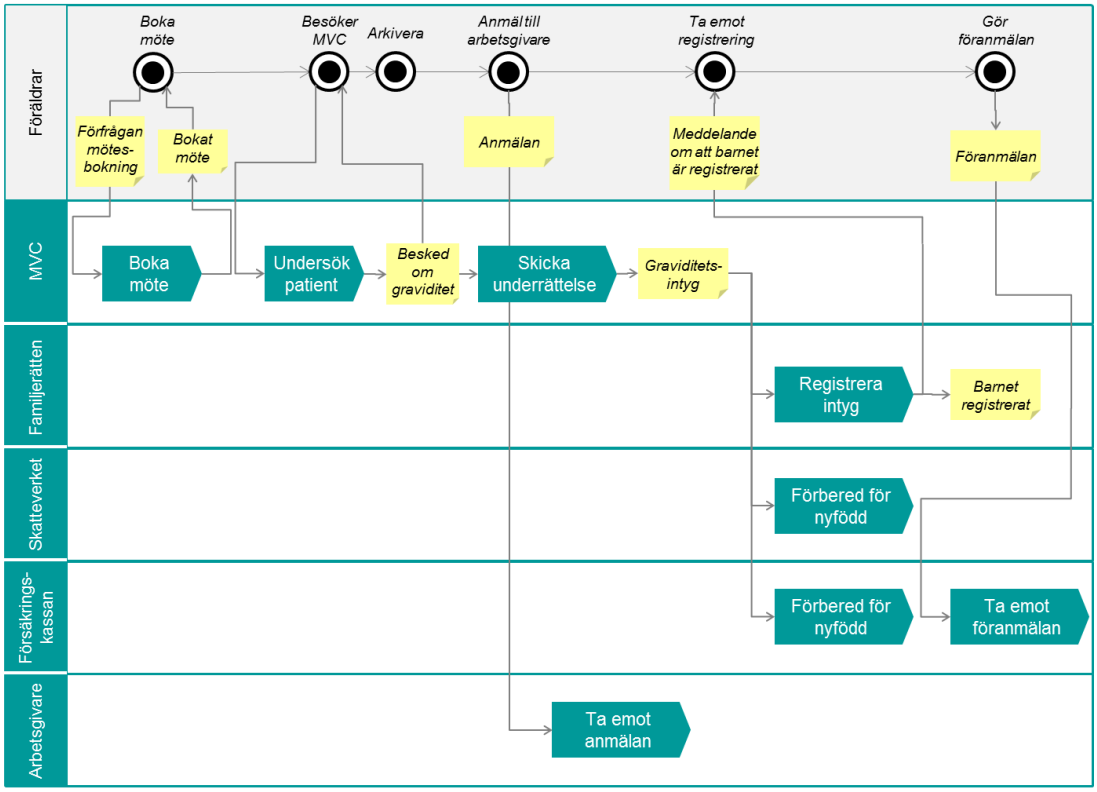
B

aktörs process



Exempel

Livshändelse : Får Barn : Att göra före förlossningen



Bilaga 2. Generisk modell för digitala guider

Vi beskriver här hur olika aktörer i samverkan kan utveckla och designa digitala guider som vänder sig till medborgare som står inför eller befinner sig i en livshändelse. Tillvägagångssättet utgår från livshändelseanalysen som beskrivs i kapitel 6. Den är också baserad på erfarenheter från E-delegationen och utvecklingsansvariga myndigheter, till exempel

- verksamt.se och Mina meddelanden,
- en genomlysning av ett femtiotal behovsanalyser[9]
- förstudier som bedrivits på initiativ av E-delegationen.

Texten är uppdelad i två delar. Den första delen beskriver **behovet av guidning sett ur medborgares perspektiv**. Den visar de generella aktörskontakter som medborgaren behöver ta utifrån en livshändelse. Den andra delen beskriver **hur man kan skapa och uppdatera en digital guide**. Den innehåller råd för vad en aktörsövergripande och livshändelsestödjande guide ska innehålla.

Behovet av guidning ur medborgares perspektiv

Nuläge

Många medborgare upplever idag att de inte får tillräckligt stöd i hur de ska göra och vem de ska vända sig till när de hamnar i en livshändelse. Till exempel när någon nära anhörig dör, man väntar barn eller blir arbetslös.

Myndigheter utvecklar i regel sin service och sina tjänster utifrån de behov en medborgare har i kontakten med den egna myndigheten. Samtidigt visar analyser att medborgares behov av stöd ofta sträcker sig över de organisatoriska gränserna. Konsekvensen blir att medborgare ofta får söka sig fram mellan offentliga aktörer, stöter på motstridig information och känner oro för att de har missat något eller gör fel.

Behovs- och nulägesanalyser visar att medborgaren behöver guidning och ett mer processorienterat stöd för att uppnå enkelhet och säkerhet i de myndighetskontakter där flera aktörer är inblandade. Följande informationsbehov har tydligt identifierats i ett flertal behovsanalyser.

---

[9] Målbild - det digitala mötet, rapport E-delegationen, 2013

- Vilka skyldigheter har jag?
- Varför har jag dessa skyldigheter?
- Vilka rättigheter och möjligheter har jag?
- Vilka aktörer ska jag kontakta?
- När och i vilken ordning ska jag kontakta myndigheter eller andra aktörer?
- Hur ska kontakten ske?
- Vad ska jag meddela myndigheten?
- Vad blir resultatet av det jag gör?
- Vad behöver jag göra när myndighetskontakterna är avklarade?

Att ta fram guider som stödjer dessa informationsbehov genererar stora nyttor för medborgaren och för offentlig sektor. Guider kan till exempel minska antalet samtal till kundtjänst, innebära färre vidareskickningar och snabbare processer för kunden, mer kompletta ansökningar och snabbare handläggning av myndigheten, ökad trygghet och förtroende för offentlig sektor och att det blir lätt att göra rätt. Det minimerar också risken att göra saker i fel ordning. När man till exempel startar restaurang är många inte medvetna om att man tidigt i processen behöver söka utskänkningstillstånd, för att inte riskera dyra investeringar i lokaler, inventarier, personal m.m., och sedan inte kunna servera alkohol till maten.

Målbild

Ett samordnat stöd ska vara baserat på medborgarens behov utifrån en livshändelse och måste fungera över myndighetsgränser. Det innebär att myndigheten behöver skaffa sig heltäckande kunskap om medborgarens livshändelse, de behov som uppstår och samverka med andra aktörer. Myndigheterna måste vilja ta ett ansvar som är större än vad kärnuppdraget ofta kräver.

Målbilden för en guide i en livshändelse, är att den är anpassad efter medborgarens personliga behov och innehåller de verktyg som behövs. Medborgaren ska inte behöva veta vilken aktör som han eller hon ska vända sig till, det hjälper guiden till med.

Guiden finns i den kanal medborgaren har behov av. Den följer medborgarens resa och ger rätt information, rätt tjänst, vid rätt tidpunkt och stödjer även en snabb myndighetshandläggning. Guiden ger det stöd som medborgaren kan få vid det aktuella läget i livshändelsen.

De aktörer som är inblandade i stödet till livshändelsen, deltar i sin del av guiden enligt de riktlinjer som man har kommit överens om.

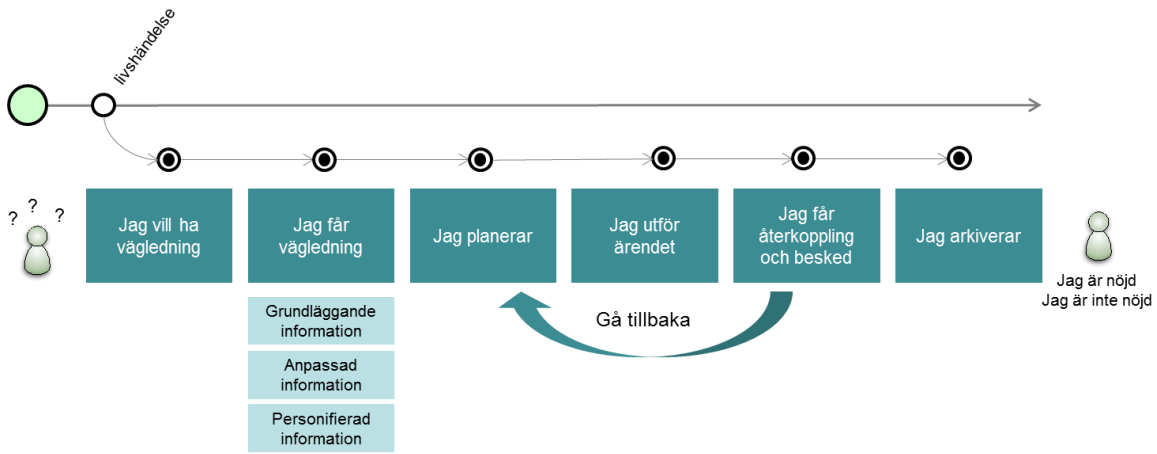
För att uppnå målbilden krävs att guiden görs utifrån hur användarbehov och möjligheter förändras. Det betyder att guiden utvecklas iterativt från nulägen till nylägen.

Behovet är idag störst på de områden där flera aktörer har ett ansvar. I ett första steg kan en enklare samordning av redaktionellt material samlat i en digital guide göra stor nytta. Ett sådant samordnat stöd kan sedan uppdateras med interaktiva e-tjänster i takt med att sådana utvecklas.

Modell för guidning ur medborgarens perspektiv

När man hamnar i en livshändelse agerar man på ett någorlunda liknande sätt oavsett vilken livshändelse det gäller. Först söker man allmän information, sedan planerar man vad man ska göra, därefter agerar man och följer upp. Hur denna resa ser ut beskriver vi nedan i en generisk modell. Innehållet kan se olika ut, till exempel kan informationsinnehållet i stegen variera i omfattning och viktighet beroende på livshändelse. Idag kan ett generiskt steg som t.ex. ”jag utför ärende” mycket väl innebära flera myndighetskontakter med många manuella inslag.

Illustrationen nedan visar de generiska stegen i kontakten mellan medborgare och myndighet.



Grundmodell guidning

Jag vill ha guidning

En för mig viktig livshändelse har inträffat (ex. en anhörig har dött, jag har blivit förälder, jag har blivit arbetslös). Livshändelsen i kombination

med övriga förutsättningar samt mina personliga egenskaper gör att jag behöver stöd för att hantera konsekvenserna. Jag vill ha en guidning som stödjer mig i vad jag ska göra och i vilken ordning det ska ske.

Det första jag gör är att söka information i den kanal jag känner mig bekvämast med. Det kan t.ex. vara samtal med bekanta eller via en sökmotor på internet. Om min ingång är via en sökmotor kan jag komma direkt till sökt information eller e-tjänst. Om jag väljer att gå direkt till myndigheterna (ex. skatteverket.se) eller till livshändelseportal (ex. verksamt.se) når jag samma information med samma goda resultat.

Få guidning

Jag vill ha informationen i den kanal jag känner mig bekväm med. Jag vet att den guidning jag får håller likvärdig kvalitet oavsett om jag väljer webbsida, mobil enhet eller personligt möte. Webbsidan kan innehålla text, hänvisningar, länkar, filmer, ljudfiler, kontaktuppgifter etc. Informationen kan vara av allmän karaktär (allmän information) och presenterad på samma sätt för alla. Den kan också vara anpassad (anpassad) till mina personliga förutsättningar som t.ex. vart jag bor. I vissa fall kan informationen vara utifrån den information myndigheter redan har om mig (personifierad).

Jag planerar

Utifrån den information jag fått och den guidning jag får planerar jag mina aktiviteter. Guidningen kan vara en personlig ”checklista” som visar de aktiviteter jag är skyldig att göra samt vilka jag har möjligheter att göra. Det kan vara kontakter med myndigheter, landsting, kommuner eller privata aktörer. Guiden visar också i vilken ordning jag behöver ta kontakt. Guidens innehåll och detaljeringsnivå beror på de uppgifter jag tidigare tillfört.

Jag utför ärendet

Jag använder den kunskap jag byggt upp till att utföra mina myndighetsärenden. Jag använder de e-tjänster och andra kontaktytor som guiden leder mig till. Om guiden ger mig information och överblick över mitt ärende och hur jag ska agera så får jag möjlighet att utföra aktiviteterna i den ordning och med de tidsintervaller som ärendet kräver. I övrigt bestämmer jag själv när och i vilken takt jag utför ärendet.

Jag får återkoppling/besked

Under och efter mitt agerande får jag återkoppling som kan gälla komplettering, beslut, ändrade förutsättningar etc. Om agerandet är digitalt via användning av e-tjänster får jag återkoppling i realtid under mitt användande. Då får jag möjlighet att korrigera och komplettera

ärendet. Om jag har e-legitimation kan jag få det som säker e-post via mina meddelanden. Agerar jag på annat sätt ex. via manuella kanaler så får jag återkoppling på effektivaste sätt. Ex. jag blir uppringd av myndigheten.

Jag arkiverar

Vid avslut av ärendet eller vid delbeslut så får jag alltid slutbesked/kvittens. Kvittenser och andra elektroniska dokument har jag möjlighet att arkivera eller återsöka.

Jag kan gå tillbaka och återsöka beslut som tagits och dokument som skapats i mitt ärende. Jag kan ha tillgång till informationen direkt från myndigheternas digitala register, men jag kan också ha fått det tillsänt mig som pappersdokument.

Jag är nöjd/inte nöjd

Jag har fått stöd i form av en myndighetsövergripande guidning utifrån min livshändelse. Guidningen har gett mig information som varit allmän, anpassad eller personifierad utifrån mina egna val. Guidningen har också gett mig möjlighet att agera via myndigheternas kontaktytor (ex. e-tjänst eller personligt möte). Nu känner jag mig antingen nöjd eller inte med det stöd jag fått. Det är viktigt att jag kan lämna mina synpunkter på ett för mig enkelt sätt genom hela förloppet.

Hur man skapar och uppdaterar en digital guide

I livshändelseanalysen undersöker man vilka kanaler som är bäst lämpade för guidning. Idag är det vanligaste sättet att söka information via internet, därför är fokus i denna vägledning på digital guidning. Det är ändå viktigt att poängtera att digitala guider inte alltid är vad som föredras, vilket i så fall framgår av livshändelseanalysen.

En rekommendation innan ett arbete startas är att det bestäms vilken myndighet eller aktör som leder arbetet kring utveckling och förvaltning av guiden för en livshändelse. Det är likaså viktigt att redan tidigt involvera så många som möjligt av de aktörer som stödjer livshändelsen.

En grundförutsättning är att varje aktör ansvarar för det redaktionella innehållet i sin del av guiden. Till exempel ska inte Försäkringskassan skriva och ansvara för Skatteverkets del i en guide som ger stöd över myndighetsgränserna. Denna uppdelning av ansvaret motsäger inte att någon part ansvarar för helheten. Erfarenheter från tidigare arbeten med guider som t.ex. verksamt.se visar att det behövs en gemensam och enhetlig hantering av generell information, begrepp, språk, design och nivå på faktainnehåll. Det har också visat sig att det underlättar om någon aktör driver och ansvarar för faktagranskningsprocessen.

En ytterligare erfarenhet är att en guide kan utvecklas iterativt (i olika steg). En första utvecklingsinsats kan vara att samla information och länkar på en webbplats. Guiden kan sedan utvecklas med mer information, ytterligare funktionalitet som till exempel distribution av kalenderuppgifter.

Omfattningen av det redaktionella arbetet med en guide varierar mycket beroende på guidens komplexitet. Jämför exempelvis företagsguiden på Helsingborgs kommun med vårdguiden 1177.

En viktig förutsättning för effektiv förvaltning är att ändringar i text ska slå igenom utan att manuella handgrepp behövs. Om till exempel ett stavfel upptäcks i Skatteverkets text, ska detta kunna ändras av Skatteverket och ändringen ska slå igenom i den totala guiden.

Behov av uppdaterad guide kan komma direkt eller indirekt från medborgarna alternativt genom annan signal, ex lagändring. Ändringar kan till exempel behöva göras utifrån uppföljningar av guidens användande eller om befintlig guide inte upplevs som tillräcklig utifrån det stöd som efterfrågas. Den förvaltning som ansvarar för livshändelsen ansvarar också för att guiden är korrekt.

Olika typer av digitala guider

Det finns olika typer av guidning. Nedan beskriver vi tre olika typer som är digitala och som har olika ambitionsnivåer.

o **Allmän information**. Denna typ av guide innehåller sammanställd information som riktar sig till alla som vill ha information i livshändelsen. Informationen är generell och visar vilka skyldigheter och rättigheter som medborgaren eller företagaren har. Här visas även vilket stöd via e-tjänster och service som är tillgängligt.

Exempel:

Helsingborgs stad har tagit fram olika guider för den som ska starta och driva företag. Här är ett exempel för den som ska starta en restaurang:

http://www.helsingborg.se/foretagare/startsida/starta-driva-och-utveckla/guider/starta-restaurang-eller-cafe/

o **Anpassad information**. Användaren har möjlighet att utöver den allmänna informationen få mer anpassad information och tydligare guidning genom att lämna ytterligare uppgifter om sig själv. Exempel på information som kan lämnas är ålder, bostadsort, inkomstuppgift.

Exempel: Ersättningskollen är en webbplats där du får koll på hur mycket pengar du kan få om du blir sjuk eller råkar ut för ett olycksfall. Den har tagits fram i samverkan mellan Försäkringskassan, afa Försäkring och Svensk Försäkring.

http://www.ersättningskollen.se/

o **Personifierad information. I**nformation fås som är kopplad till dig som person. Om man identifierar sig via e-legitimation och därefter ger tillåtelse till att myndigheterna utbyter information, blir det möjligt att ge personifierad information som baseras på uppgifter som inte kan delas mellan myndigheter utan användarens samtycke. Med denna ytterligare information kan ett bättre och till viss mån ”skräddarsytt” stöd ges vid användande av e-tjänster. Man kan även välja att tillåta mindre användning av personinformation med den konsekvensen att man får utföra mer själv.

Exempel:

Ett exempel på personifierad information är Skatteverkets e-tjänst för inkomstdeklaration.

http://www.skatteverket.se/privat/sjalvservice/allaetjanster/tjanster/inkomstdeklaration1.4.18e1b10334ebe8bc80005676.html

En digital guide kan självklart innehålla flera typer av guidning beroende på var i livshändelsen medborgaren befinner sig. Inledningsvis söker i regel medborgaren allmän information om sin livshändelse, för att senare behöva mer anpassad och personifierad information.

Checklista

Utse vem som bör vara färdledande myndighet (den myndighet som tar på sig att leda arbetet). Ansvaret att vara färdledande myndighet kan vara tidssatt och alternera mellan olika aktörer. Den färdledande myndigheten och de ingående aktörerna ansvarar för olika delar under utvecklingen av guiden. Innan arbetet startar bör det dessutom finnas en gemensam målbild inkl. målgruppsdefinition för den verksamhet som guiden ska stödja. Den gör man enklast genom att tillsammans genomföra en livshändelseanalys som beskrivs i kapitel 6. Träffa tidigt en överenskommelse mellan aktörerna att ta fram och använda guiden. Ta även tidigt i processen fram en förankrings-, kommunikations- och anslutningsplan.

Inventera befintliga underlag

Första steget är att se över befintligt underlag. Om inget underlag som beskriver behoven finns, bör den ansvariga myndigheten överväga att göra en livshändelseanalys. Om inte de moment som i normalfallet uppstår för medborgaren i livshändelsen är identifierade, så finns inte rätt förutsättningar för en sammanhållen guide. Observera att en genomgång av behovsbilden naturligtvis kan visa att det behövs ett annat stöd än en sammanhållen guide.

Identifiera aktörer

När behoven visar att en guide eventuellt behöver tas fram eller uppdateras ska den ansvariga myndigheten identifiera vilka aktörer, både privata och offentliga, som medverkar i livshändelsen. En aktör är någon som utför aktiviteter i livshändelsen och är ansvarig för delar av den. Det är viktigt att alla aktörer som spelar en avgörande roll för medborgaren i livshändelsen är engagerade och deltar från början.

Planera och kom överens

De aktörer som identifierats, bör sammankallas för att planera samarbetet med guiden. Om nuläget inte finns beskrivet bör de identifierade aktörerna delta i livshändelseanalysen. De offentliga aktörerna ska senare kunna ansvara för olika redaktionella delar i guiden.

Tillsammans analyseras det redan publicerade materialet som den färdledande myndigheten har tagit fram. Därefter tas beslut om materialet räcker för att börja skriva en guide eller om en nulägesbeskrivning ska göras först.

Den färdledande myndigheten ansvarar för planeringen av aktiviteterna och hur guiden ska vara uppbyggd. Som stöd här finns E-delegationens vägledning *Metod för utveckling i samverkan*. Här är det viktigt att det finns identifierade och uttalade ansvarsområden för vilka delar av guiden som respektive myndighet ansvarar för. Helst ska en skriftlig överenskommelse upprättas.

Beskriva nuläget

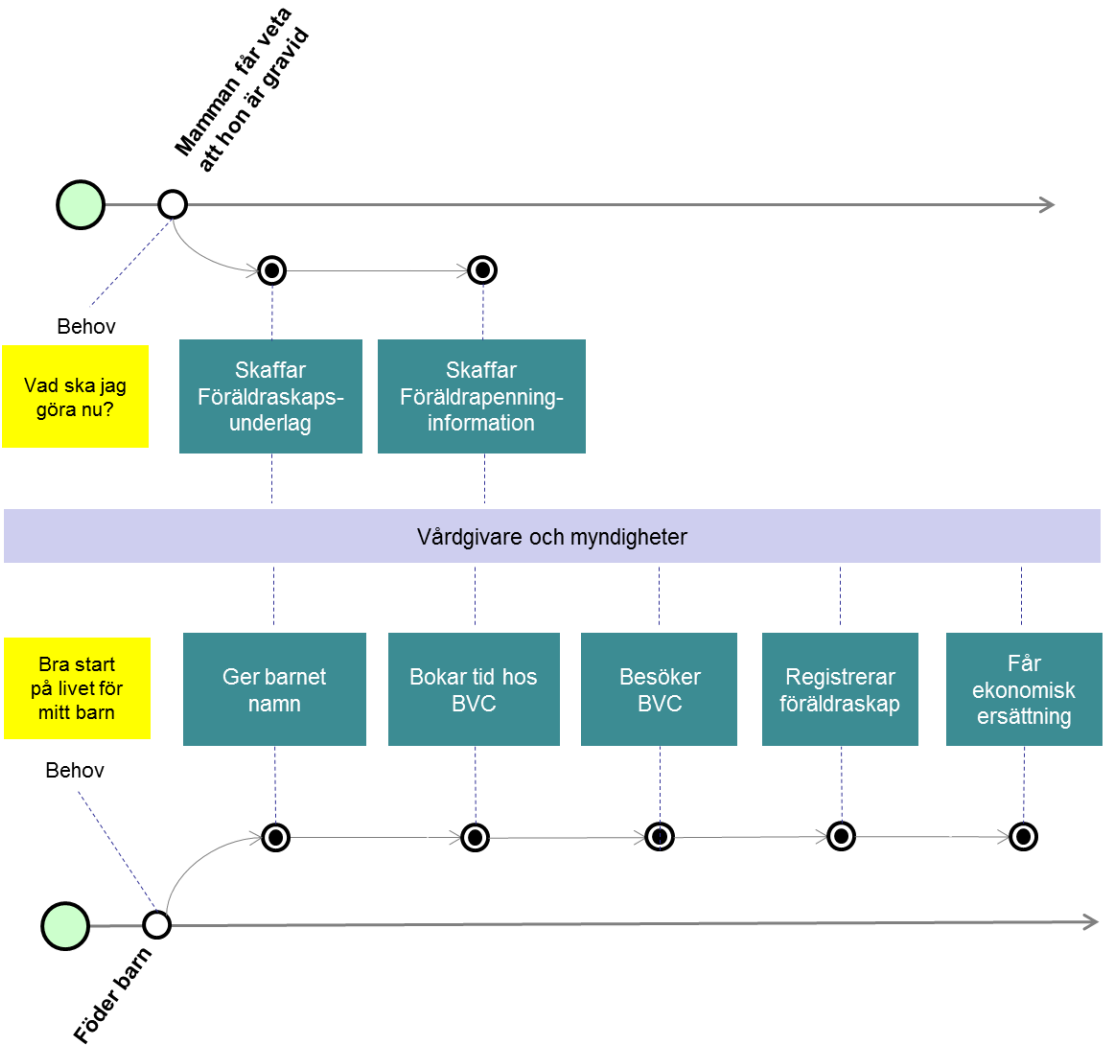
I det här arbetet ska de olika delarna, som utgör grunden för guiden, tas fram. Använd med fördel metoden för livshändelseanalys som beskrivs i kapitel 6. Främst är det en beskrivning av medborgarens resa och ingående moment i livshändelsen som ska göras. Utifrån den beskrivs

medborgarens kontakter med offentlig förvaltning. Beskrivningen ska visa vilka kanaler användaren föredrar att använda, samt vilken information som utbyts. Styrande regelverk i de olika stegen bör också beskrivas eftersom dessa kan påverka utformningen av guiden.

Bestäm struktur

I livshändelseanalysen har momenten i livshändelsen och medborgarens behov identifierats. De olika momenten bör fungera som huvudrubriker och navigator i guiden. Materialet som tas fram anpassas därefter till denna struktur så att helheten upplevs som logisk för medborgaren.

Orsaken till denna rekommendation är att det är ett konstaterat generellt medborgarbehov att kunna planera sitt agerande så att det blir tydligt vilka myndighetskontakter som ska tas och i vilken ordning de ska ske.



I ovanstående bild visas föräldrarnas resa i livshändelsen. Beskrivningen är utgångspunkten för navigeringen i den guide som ska byggas.

Bilden nedan visar navigatorn i guiden ”Att få barn”.

Håll rätt nivå på information

För att förvaltning och underhåll av guiden ska kunna bedrivas utan alltför stora resursinsatser bör nivån på informationen vara översiktlig, stödjande och möta medborgarens behov. Statisk information som ex. lagtexter bör inte ingå i guiden. Om informationen är viktig i sammanhanget bör det länkas till sådan text. I detta steg bestäms vilka delar av guiden som ska ge ”anpassad” eller ”personifierad” information. Guiden kan även länka till sådan information som inte har direkt koppling till livshändelsen, men som kan vara bra att ta del av. Ex. stöd för rådgivning

Använd samma textstruktur

Strukturen på texten ska följa den som alla aktörer kommit överens om. Som tidigare konstaterats underlättar detta den planering av myndighetskontakter som medborgarens behöver göra. Struktur, språk och begrepp bör därför vara enhetliga. I den mån det är relevant och möjligt bör även guiderna för de enskilda aktiviteterna (om det finns flera) samt information om regelverk, ansökningsprocedurer, överklagandeprocesser, avgifter, etc. vara enhetliga.

Synliggör de e-tjänster som ingår

Tidigare erfarenheter visar att vana användare föredrar att gå direkt till de e-tjänster som en guide leder till. För att tillmötesgå även denna kategori av användare så bör det finnas en snabbväg till e-tjänsterna.

Visa vilka bekräftelser medborgaren får

Medborgaren behöver återkoppling om de eventuella del- och slutbeslut som tas i ärendeprocessen. Det är viktigt för medborgaren att veta om den gjort rätt i e-tjänsten. De e-tjänster som ingår i guiden bör därför kunna producera elektroniska kvittenser på besluten.

Acceptera ansvarsområden och upplägg

Genomförandet av utvecklingen av guiden måste ske i samförstånd mellan samverkande aktörer. Det är därför viktigt att alla deltagande förvaltningar förstår och accepterar upplägget och strukturen på guiden som stödjer livshändelsen. Detta kan säkerställas via en skriftlig överenskommelse mellan aktörerna.

Identifiera allmän, anpassad och personifierad information

I tidigare steg har strukturen för guiden bestämts. En grov bedömning har också gjort över behoven samt möjligheter att ge allmän, anpassad eller personifierad information. I detta steg behöver detta analyseras mer.

Informationen kan vara av allmän karaktär och presenterad på samma sätt för alla. Den kan också vara anpassad till mina personliga förutsättningar som t.ex. vart jag bor. I vissa fall är informationen personifierad utifrån den information myndigheter redan har om mig. De tre olika nivåerna beskrivs på sidan 78.

Märk informationen

En informationsstruktur måste finnas så att informationen kan märkas upp och på det viset göras maskinläsbar. Genom märkningen blir informationen återanvändningsbar och underlättar underhållet av guiden då en ändring i ett delområde med automatik kan påverka guiden. En kategorisering, uppmärkning och öppen distribuering av informationsinnehållet gör också informationen mer tillgänglig för privata aktörer.

Publicera informationen

Informationen publiceras enligt plan. Om det är möjligt bör det även finnas gränssnitt där privata aktörer kan använda informationen.

Sammanställ guiden

Det rekommenderas att den ansvariga myndigheten för den slutliga sammanställningen är den aktör som har det redaktionella förvaltningsansvaret för helheten. Här kan ansvar för språk, design och process för faktagranskning ingå

Medverkan av medborgaren

Erfarenheter visar att kvalitén och träffsäkerheten på guider och e-tjänster i de flesta fall är beroende av hur behovsdriven utvecklingen och förvaltningen är. Medborgare bör därför på ett enkelt sätt kunna lämna synpunkter och förbättringsförslag på en befintlig guide. Det för medborgaren enklaste sättet är att det kan göras via samma webbplats som guiden finns på.

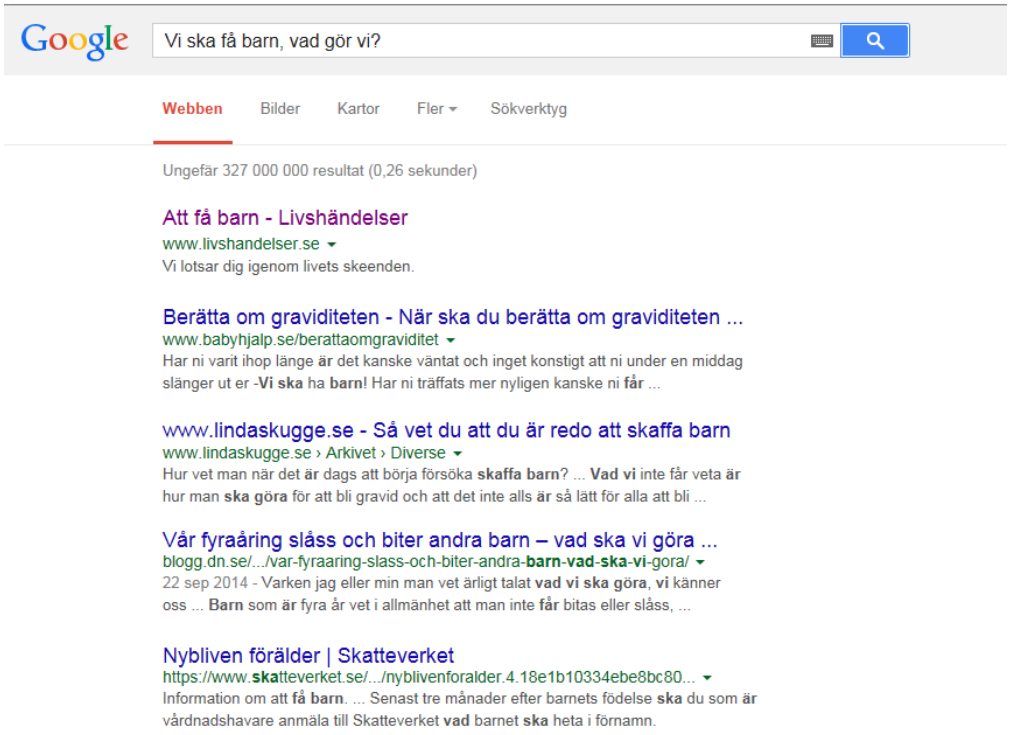
Exempel på guidning: prototyp

För att beskriva hur en guidning kan fungera utifrån ett användarperspektiv har vi tagit fram några enkla illustrationer.

Ingång till guide

I de flesta fall väljer man en sökmotor som startsida för sin sökning. Det är då viktigt att se till att våra guider alltid kommer överst i t.ex. google.se.

Man skriver exempelvis ”Vi ska få barn, vad gör vi?” Vår länk är den som ligger först i exemplet nedan.

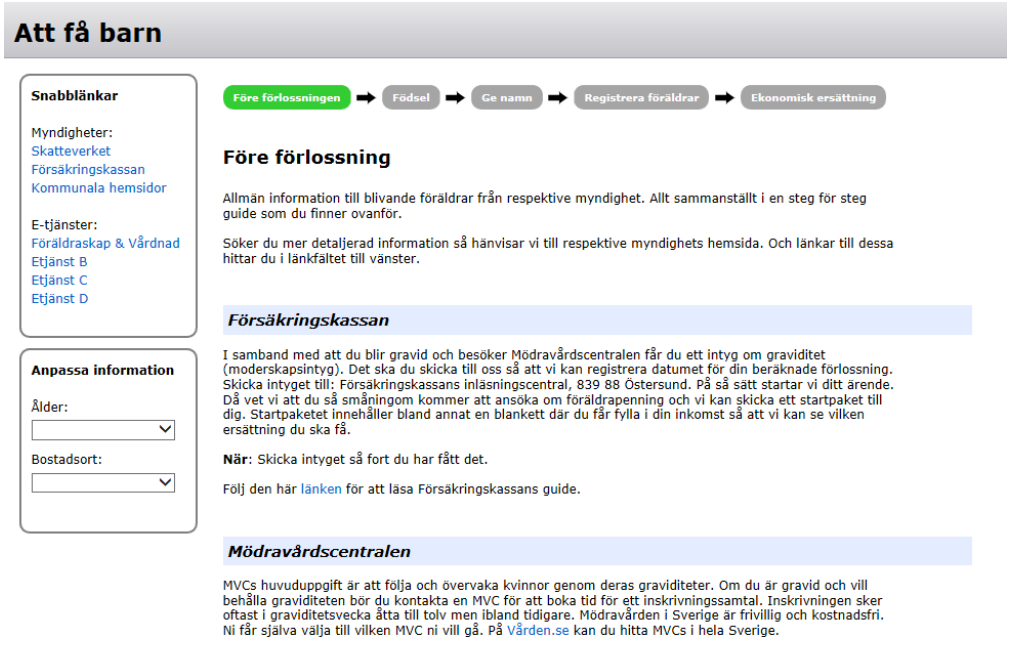


Allmän information

När man klickar på länken öppnas första sidan i guiden.

Texten i guiden är anpassad till stegen i medborgarens resa. Texten under första steget ”Att göra före förlossning”, är uppdelat på respektive

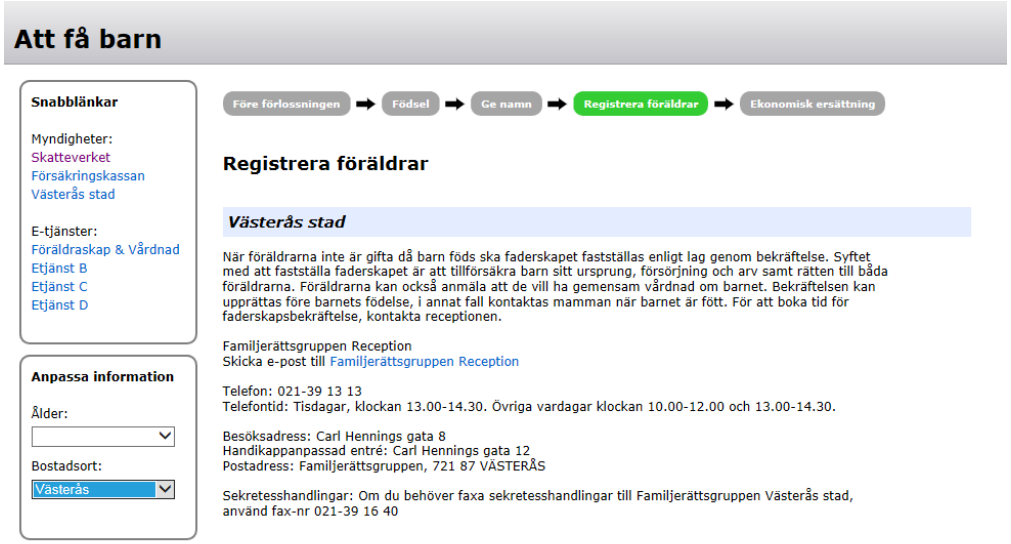
offentlig aktör. I det här fallet försäkringskassan och mödravårdscentralen. För att se de andra stegens innehåll klickar man på önskat steg.



Anpassad information

Om informationen skiljer sig åt beroende på förutsättningar ex. ålder, bostadsort så visas anpassad information.

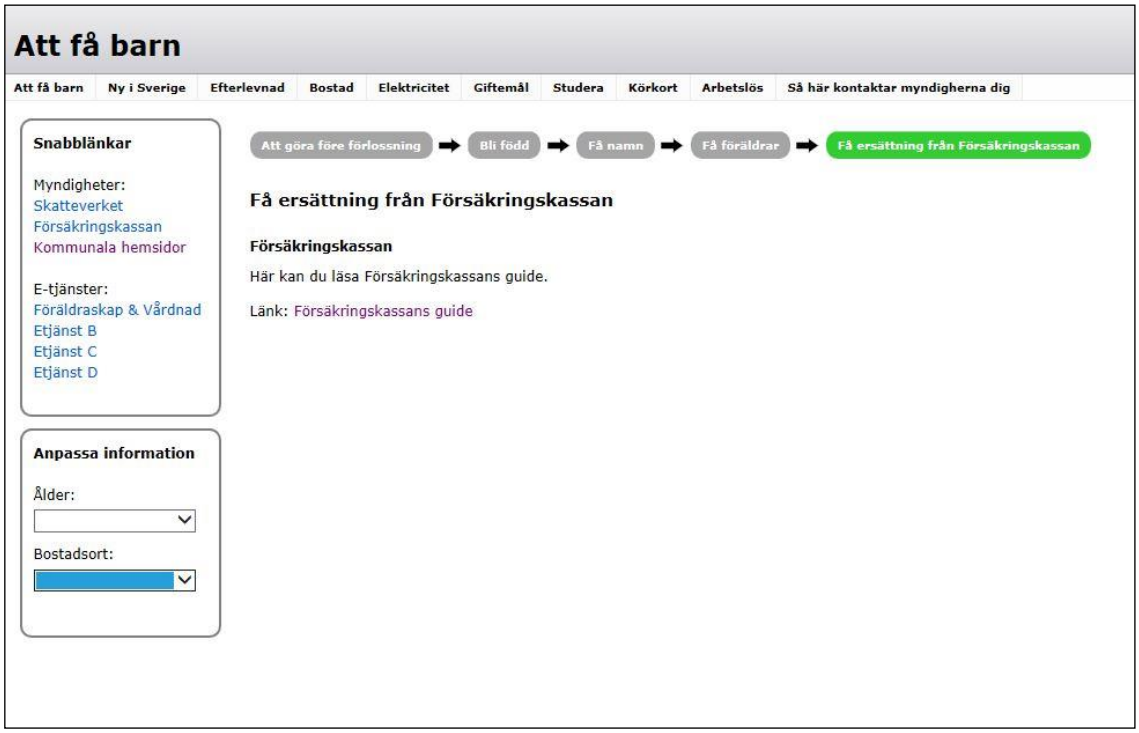
Om man exempelvis bor i Västerås, går det att välja ”Västerås” i rutan ”Bostadsort”. Då visas den information som har bostadsorten Västerås stad.



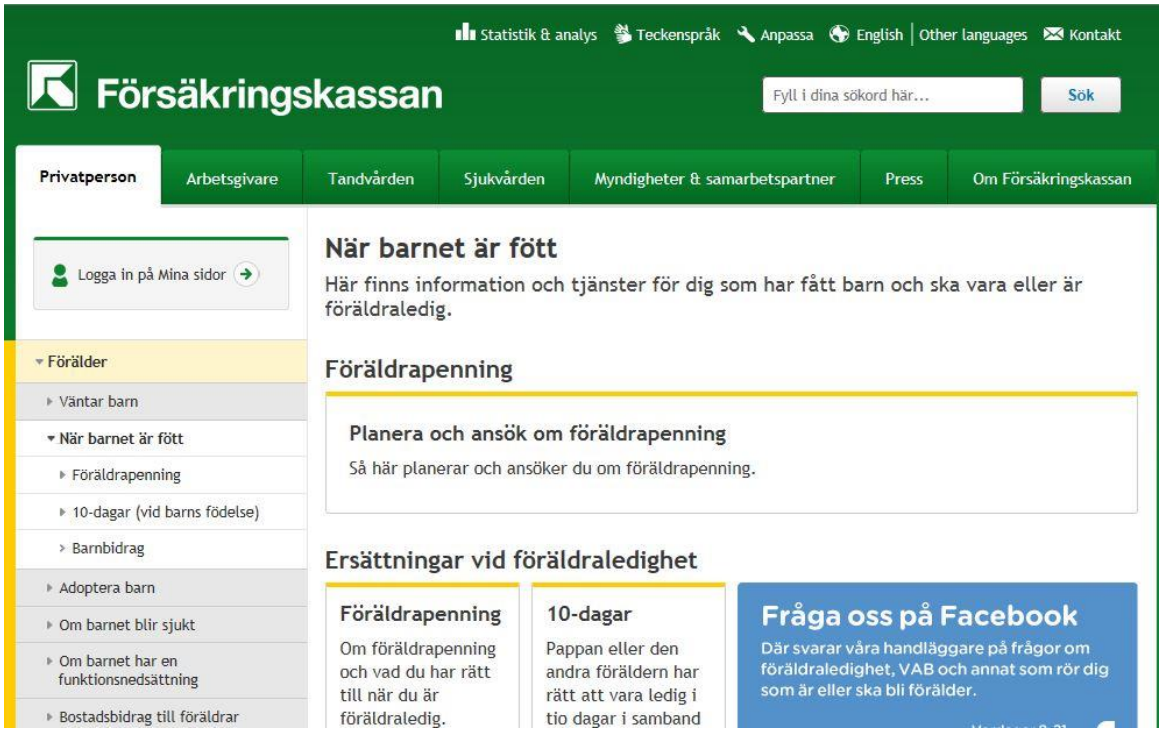
De som vill veta hur Stockholm stad gör väljer ”Stockholm” i ”Bostadsort” och nedanstående visas.

Länkar

Bilden nedan visar hur guiden hänvisar till e-tjänster som stödjer livshändelsen. Under processteget ”Få ersättning” ligger en länk till Försäkringskassans guide.



Vid en klick på den länken öppnas sidan nedan.



Bilaga 3. Metoder att inventera målgruppers behov

Det finns en mängd metoder för att inventera målgruppers behov. Om du känner dig osäker på vilken metod du bör använda, kan du få hjälp av följande råd.

Använd en **kvalitativ metod** (fokusgrupper, intervjuer m.m.) om du vill ha en bredare bild av målgruppens behov eller då du inte vet riktigt vad du ska fråga om. Beroende på i vilken grad du vill att insamlingen av information ska ske utan påverkan kan du välja allt från enskilda intervjuer med frågor som i hög grad är öppna till aktivt styrda paneldebatter.

Använd en **kvantitativ metod** (enkäter m.m.) om du vill veta i vilken grad någonting förekommer. Här vet du vad du vill fråga om. Du vet även ofta vilka svar som kan komma på frågorna, men du kan använda dig av öppna frågor där respondenten fritt får skriva sitt svar. Vill du veta hur starka sambanden är mellan ett frågeområde och ett annat, exempelvis ta reda på vad det är som gör målgrupperna nöjda, så kan du använda dig av statistiska modeller som räknar fram dessa samband. Sådan information kan vara mycket användbar om du måste prioritera mellan olika delar i din verksamhetsutveckling.

En mix av olika metoder brukar vara det bästa om något helt nytt ska utvecklas. I början kan det till exempel vara lämpligt med intervjuer för att få en bred bild av behovet. De olika behov som kommer fram kan sedan först diskuteras gemensamt i en panel. Eller använd en kvantitativ undersökning för att se vilket behov som är vanligast eller högst prioriterat. I själva utvecklingen av exempelvis e-tjänster bör det genomföras användartester där ett mindre urval av målgruppen får testa tjänsterna och lämna synpunkter. (Mer om detta finns beskrivet i Vägledningen för webbutveckling.)

Kvalitativa metoder

Kvalitativa metoder används främst då man behöver en djupare förståelse för målgruppen, eller där man inte vet riktigt vilken information från målgruppen som kan vara intressant. Det kan vara så att den organisation som genomför undersökningen tror att en viss sak är viktigt i exempelvis utvecklandet av en tjänst och vill fråga om detta, men egentligen är det något annat som är viktigt för målgruppen. Genom en kvalitativ metod är chansen större att denna information kommer fram än vid användandet av en kvantitativ metod. Kvalitativ metod ger målgruppen större frihet att lämna sina synpunkter än när en kvantitativ metod används. Exempelvis genom en intervju eller genom

en fokusgrupp kan personen besvara eller diskutera de aktuella frågorna. Medskapande workshops där representanter från målgruppen, myndigheter, myndigheters it-leverantörer m.fl. tillsammans identifierar behov och utvecklar prototyper till lösningar är en metod för att samtidigt fånga in behov och ta fram prototyper till lösningar.

I vilken mån målgruppen deltar och inverkar varierar beroende på vilken kvalitativ metod som används. Genom relativt hårt styrda intervjumallar har personen liten möjlighet att lämna extra information, men även här erhålls ofta en bredare information än om ex. en enkät med fasta svarsalternativ hade använts. Genom öppna konsensuskonferenser ökar möjligheten att från målgruppen få in sådan information som man inte har tänkt på innan.

Här följer en kortfattad beskrivning av vad man bör tänka på när man genomför kvalitativa undersökningar samt ett antal kvalitativa metoder. I samband med respektive metod redovisas fördelarna och nackdelarna med respektive metod. Generellt sett kan det sägas att en nackdel med kvalitativa metoder är att de är relativt dyra att genomföra i en sådan omfattning att det går att dra generella slutsatser från resultaten. Därför kan det vara en god idé att komplettera en kvalitativ undersökning med en kvantitativ.

Att tänka på när du gör kvalitativa undersökningar

Oftast går det inte att dra generella slutsatser utifrån en kvalitativ undersökning, om en målgrupp. Men även om så är fallet är det viktigt att urvalet av personer som ska ingå i undersökningen speglar målpopulationen, utifrån vad syftet med undersökningen är. Mer användbar information kan t.ex. fås genom att kalla småbarnsföräldrar istället för pensionärer, till ett möte om hur förskoleverksamheten bör utvecklas för att motsvara brukarnas önskemål. Så utgå från syftet med undersökningen och försök att inkludera individer som på olika sätt representerar det som ska belysas.

I kvalitativa undersökningar styrs oftast inte diskussionen/frågorna i någon högre grad. Men då det ändå sker en viss styrning är det viktigt att den görs på ett neutralt sätt. Den som leder diskussionen/intervjuerna kan nämligen påverkar resultaten från undersökningen. Detta kan ske både medvetet och omedvetet. Med hänseende till detta bör den som leder diskussionerna eller utför intervjuerna ha god erfarenhet av kvalitativa undersökningar och vara neutral i det område som ska avhandlas. Vidare så bör frågorna i sig inte vara onödigt avgränsade. De bör även vara neutrala utifrån syftet med undersökningen.

I analysen av resultaten från en kvalitativ undersökning bör fokus ligga på att finna avvikande uppgifter (en person tyckte ...), inte att finna

upprepningar (3 personer sa ...). Det är mer intressant att redovisas vad som kom fram i undersökningen, områdesmässigt, än att redovisa hur många som sa X. En kvalitativ undersökning har oftast inte den mängd respondenter som krävs för att det ska vara relevant att tala om andelar. Att dra generella slutsatser från en kvalitativ undersökning med få deltagare är minst sagt mycket riskabelt. Resultaten från en kvalitativ undersökning kan i sin tur leda fram till behovet och genomförandet av en kvalitativ studie för att se hur stor andel som ex. tycker något specifikt i en fråga.

Fokusgrupper

Till fokusgrupper inbjuds representanter från målgruppen till diskussion om ett ämne. Dessa diskussioner leds av en neutral diskussionsledare. Målet med diskussionerna är ofta att få ut så mycket information kring området som möjligt. Beroende på hur diskussionerna utvecklas kan den som leder diskussionerna behöva involveras i olika utsträckning. Men ledaren för diskussionerna ska i huvudsak lyssna och föra in nya frågor när det passar sig, för att föra diskussionen framåt. Fokusgrupper är lämpliga om det finns frågor där det behövs både bred och djup information från målgruppen.

En klar fördel med fokusgrupper är att samtliga deltagare bidrar i real tid till diskussionen. Idéer som föds av vad andra säger tas upp löpande, vilket bidrar till att utveckla diskussionerna.

En nackdel med metoden är att resultaten, likt resultaten från intervjuerna, ofta inte går att generalisera. Detta eftersom det ofta är relativt få som deltar i fokusgruppen. Det finns även risk för att alla i gruppen inte kommer till tals i den utsträckning som är optimalt. Ledaren för diskussionerna ska försöka motverka sådana tendenser om de uppstår.

Arbetet med en fokusgrupp kan sägas innehålla fyra olika faser. Dessa är:

1. Planeringsfasen, ta fram syftet och frågeguiden
2. Rekrytera de som ska delta i fokusgruppen, och även ev. diskussionsledare
3. Dokumentera diskussionerna
4. Analysera resultaten från diskussionerna

Att använda fokusgrupper har visat sig vara stimulerande för dem som deltar i diskussionerna. Detta är i och för sig logiskt om det finns en övervikt av personer som vill diskutera och vill framföra något. Det är i

allmänhet lättare att rekrytera de som är intresserade och engagerade, än de som inte är lika pigga på att diskutera.

Även om fokusgrupper är mindre användbara för att få fram generaliserbara resultat, kan det vara av intresse att få området så brett belyst som möjligt. Om så är fallet kan det vara viktigt att även rekrytera personer som är mindre intresserade av att medverka i en fokusgrupp.

Beroende på vad målsättningen är med fokusgruppen kan det vara viktigt att det finns en bra spridning i sammansättningen av fokusgruppen vad gäller kön, ålder eventuellt användare/inte användare.

Intervjuer

Intervjuer sker genom mer eller mindre styrda frågor, ofta till en enskild representant ur målgruppen. En person kan också intervjuas medan de andra representanterna i målgruppen får sitta med och lyssna. På det sättet påverkas medlyssnarna av det som sagts tidigare, vilket kan ge ett visst mervärde i slutändan. Men det kan även medföra att intressanta synpunkter inte förs fram, om medlyssnaren medvetet eller omedvetet styrs in på andra tankebanor.

Även arbetet med intervjuer kan sägas innehålla fem olika faser, i stort sett desamma som för arbetet med fokusgrupper.

1. Planeringsfasen, ta fram syftet och frågeguiden
2. Rekrytera de som ska delta i fokusgruppen
3. Dokumentera intervjuerna
4. Analysera resultaten från intervjuerna
5. Sammanställ analysen och diskutera resultaten

En fördel med intervjuer är att det är lätt att säkerställa att alla kommer till tals och att följa upp att alla respondenter har uttalat sig i alla frågor.

En nackdel med intervjuer är att det ofta är relativt kostsamt räknat per respondent, vilket i sin tur ofta leder till att antalet intervjuade blir få. Så få att det inte går att dra några generella slutsatser utifrån intervjuresultaten.

Konsensuskonferens

Är en dialog mellan experter och medborgare, som är öppen för offentligheten. Genom detta mötesförfarande kan experterna få in

information om hur medborgarna ser på det aktuella området. Experterna ska informera en medborgarpanel om det aktuella området och eventuella konsekvenser av det förslagna. Efter diskussionerna ska medborgarpanelen gemensamt utarbeta ett dokument där det framgår hur medborgarna ställer sig till det aktuella området.

Ämnen som passar att behandlas på konsensuskonferens är sådana som:

- Är aktuellt för samhället
- Kräver expertinsats
- Kan avgränsas
- Innehåller frågor som saknar svar.

En fördel är att målgruppernas kunskap rörande det som diskuteras vidgas både genom att höra andras åsikter och fakta från experterna. Genom detta kan gruppens slutsatser bli bättre underbyggda och mer ”rätt”.

Men även här kan det vara så att enskilda inte deltar i diskussionerna i önskvärd utsträckning. Avsaknaden av oberoende diskussionsledare ökar risken för att diskussionerna snedvrids, och då troligen åt experternas håll, om grupperna har olika åsikter. Vidare kan det även här bli så att enskilda idéer och synpunkter inte kommer fram p.g.a. att deltagarna anammar den tankebana som gruppen diskuterar kring.

Medborgarråd

Är en kvalitativ metod där en liten grupp medborgare bjuds in som representanter för sitt område. De får i uppdrag att diskutera frågeställningar som ex. politisk utveckling eller samhällsplanering rörande deras eget område. Diskussionerna assisteras av oberoende diskussionsledare och under diskussionerna får medborgarna ställa frågor till experter inom det område som avhandlas, det vill säga inhämta information rörande det aktuella området. Det diskussionerna leder fram till sammanställs och godkänns av rådet, innan det sammanställda redovisas för exempelvis berörda politiker. Resultatet ska offentliggöras och politikerna, i det här fallet, ska berätta varför de fattar de beslut de gör utifrån det material de har fått.

Genom att använda medborgarråd involveras medborgare som representerar just medborgarna. D.v.s. inte en representant för användare av specifika tjänster, intressegrupper eller experter.

Fördelar med medborgarråd är att diskussionerna leds av oberoende diskussionsledare och att målgruppernas kunskap rörande det som diskuteras vidgas både genom att höra andras åsikter och fakta från experterna. Diskussionsledaren ser även till att alla i medborgarrådet kommer till tals. Men även här kan det ändå bli så att enskilda inte deltar i diskussionerna i önskvärd utsträckning. Vidare kan det även här bli så att enskilda idéer och synpunkter inte kommer fram på grund av att deltagarna anammar den tankebana som gruppen diskuterar kring.

Samrådsgrupp

Samrådsgrupp är en grupp som träffas för att samråda. Ofta sker detta återkommande, vilket ger ett mervärde genom att relationer byggs upp. Det kan i sin tur bidra till nytänkande. Då gruppen ska träffas återkommande är det bra om gruppen sätts samman av individer som har breda kunskaper om de områden som kan tänkas komma upp till diskussion, ex användare medborgare med många myndighetskontakter och/eller företrädare för olika intresseorganisationer som företräder olika grupper av användare. Deltagarna som valt att ingå i samrådsgruppen har gjort så av fri vilja, vilket ger bra förutsättningar till goda diskussioner där alla deltar.

Det torde dock inte var ovanligt att det faller ifrån medlemmar från samrådsgruppen. Om så sker måste gruppen löpande underhållas, vilket kräver resurser. En omsättning i gruppen motverkar nyss nämnda positiva egenskap, att återkommande möten ger ett mervärde genom att relationer byggs upp. Sen kan det även om medlemmarna självmant har valt att medverka i samrådsgruppen bli så att vissa medlemmar dominerar mötena medan andra inte kommer till tals i den utsträckning som är önskvärt. Detta kan emellertid motverkas genom att ex. samla in enskilda synpunkter från medlemmarna med jämna mellanrum eller efter varje samrådsmöte.

Kvantitativa metoder

När det gäller kvantitativa metoder och modeller så inkluderar de ofta någon form av enkät, pappers eller webbaserad. Karaktäristiskt för enkäter är att de innehåller skrivna frågor med vanligtvis fasta svarsalternativ. Kombinationen av att det är relativt billigt att nå många ur målgruppen med en enkät, via exempelvis post, e-post eller telefon och att samtliga får exakt samma frågor och svarsalternativ gör det möjligt att dra generella slutsatser utifrån resultaten. Enkäter är framförallt lämpliga för att belysa omfattningen om något. De är mindre lämpliga när det efterfrågas djupare kunskap om saker och ting, då det finns begränsade möjligheter till en tvåvägskommunikation i dessa undersökningar. Finns det en osäkerhet i vad som är relevant att få information om från respondenterna kan det vara lämpligt att först

antingen använda sig av en enkät där respondenten får skriva fritt kring det frågeområde som belyses eller att genomföra någon form av kvalitativ undersökning och sedan en enkät med fasta svarsalternativ för att se omfattningen av det som kom fram i den tidigare undersökningen.

Enkätens största fördel är att den möjliggör insamlandet av information från en stor mängd personer till en klart lägre kostnad än om samtliga hade ex. blivit intervjuade på plats.

Hur stor kostnaden i slutändan blir beror dels på hur frågorna ska formuleras och hur utsökning och urval ska göras, dels på vilken metod som används för att kontakta respondenterna.

Att tänka på när du använder kvantitativa metoder

Till att börja med bör man ta hänsyn till att det i enkätundersökningar ofta finns en rörlig del i kostnaderna, knuten till antalet tilltänkta respondenter. Detta gäller exempelvis undersökningar som genomförs via pappersutskick eller via telefon. Beroende på hur stor målpopulationen är så kan det bli för dyrt att genomföra en totalundersökning, d.v.s. fråga alla i målpopulationen. Alternativet är då att göra ett slumpmässigt urval av exempelvis 300 från målpopulationen. Urvalet ska vara slumpmässigt om det ska spegla målpopulationen. Förutom slumpmässigt så ska det även vara tillräckligt stort utifrån syftet med undersökningen. Det finns formler för hur många svar som krävs för att uppnå en viss nivå av säkerhet i resultaten från undersökningen. Observera att det är antalet svar som avses här, vilket ofta inte är detsamma som antalet utskick. Om det behövs 300 svar och det är troligt att svarsfrekvensen i undersökningen inte överstiger 50 procent så behövs det ett utskick till minst 600 respondenter. Den intresserade kan själv läsa mer om hur urval görs för att säkerställa tillförlitliga resultat, i exempelvis ”SCB, Urval – från teori till praktik, en handbok” publicerad 2008. I annat fall kan SCB eller annan motsvarande verksamhet kontaktas för både urval och genomförande av enkätundersökning. Vid ren rådfrågning torde det vara lättare att få kostnadsfria råd från SCB än från någon privat aktör.

Observera att det sett utifrån kostnad och osäkerhet i resultaten ofta är oekonomiskt att göra ett urval som är nästan lika stort som hela den aktuella populationen, ex välja ut 100 av en population på 110. Om alla 100 svarar får du ändå en felmarginal kring resultaten som sett utifrån merkostnaden är relativt stor. Välj i dessa fall ut samtliga.

Förutom den ekonomiska aspekten bör man tänka på en del annat som kan gå snett i en enkätundersökning, främst beroende på bristande erfarenhet av undersökningar hos den eller de som genomför

undersökningen. Men även tidspress kan leda till slarvfel. Det är därför viktigt att det ges tillräckligt med tid till de olika kritiska stegen i en undersökning.

Sådant som kan bli fel är exempelvis:

1. **Som man frågar får man svar**. Det är viktigt att frågorna ställs på rätt sätt, sett utifrån den information som efterfrågas. Med detta menas inte bara att den eller de som konstruerar frågorna ska tycka att frågorna motsvarar behovet utan respondenterna ska även tolka frågorna på det sätt som är avsett. Detsamma gäller svarsalternativen, det får inte finnas något tvivel kringrespektive svarsalternativ står för. Finns det minsta tvivel kring detta bör det genomföras en mindre testundersökning för att kontrollera att frågorna tolkas som det är avsett. Testundersökningen ger mest användbar information om den inkluderar en tvåvägs dialog med respondenterna. Testa frågan och alla svarsalternativen så att den verkligen går att besvara, och att det går att dra relevanta slutsatser av resultatet. Om det finns osäkerhet kring vilka svarsalternativ som kan vara relevanta så bör man använda sig av ”Annat/övrigt”, så att även dessa kan kryssa i ett svarsalternativ. Om det är önskvärt att veta vad ”Annat/övrigt” står för kan det ges möjlighet för respondenten att skriva vad det rörde. Observera dock att det är svårare att ta hand om resultaten från ett fritt svarsalternativ än från ett fast. Utifrån detta perspektiv är det bra om så mycket som möjligt fångas in via de fasta svarsalternativen. Men man kan ångra sig att man inte tog med ett öppet svarsalternativ om exempelvis 30 procent svarar annat.

2. **Utsökning, målgrupp, stratifiering och utskick**. Beroende på om den som vill ha resultaten själv genomför undersökningen eller inte så finns det här olika fallgropar på vägen. Genomförs undersökningen själv så är följande områden viktiga att ha bra koll på:

Det är uppenbart att utsökningen av målpopulationen är av största vikt för att få fram användbara resultat. Det måste därför säkerställas att den träffar hela den tilltänkta målgruppen, och enbart denna. Underskatta inte problematiken i att hitta rätt inom större databaser. Den som kan det aktuella registerområdet bäst bör leda utsökningen.

Om målgruppen består av flera olika mindre grupper som det är önskvärt att belysa är en stratifiering av urvalet att föredra. Genom stratifieringen hålls antalet utskick nere samtidigt som det kan säkerställas att tillräckligt många svar kommer in, tillräckligt många utifrån hur säkra resultaten måste vara. Stratifieringen görs genom att ex 300 söks ut ur varje delgrupp, liten som stor. Om det är 10 grupper blir det totalt 3000 tilltänkta respondenter. Om urvalet inte hade stratifierats och exempelvis grupp 1 endast representerar 2 procent av målgruppen krävs det ett totalt urval på 15 000 för att ha en rimlig

chans att fånga 300 av grupp 1. Som synes en besparing på 12 000 enkätutskick, plus påminnelser. Men observera, stratifieras urvalet så måste var och en av de tio gruppernas resultat vägas i de fall det ska tas fram resultat för samtliga 10 tillsammans. I urvalet har grupp nr 1 fått vikten 0,10 men deras andel av målgruppen är egentligen 0,02. Grupp 1:s vikt i sammanslagningen av resultaten blir då 0,02/0,10 = 0,20. Detta viktningsförfarande kan även användas för att korrigera ifall de 10 urvalsgrupperna har svarat i olika hög utsträckning. Har en grupp svarat i relativt låg utsträckning kan deras resultat viktas upp. Observera att om viktning görs på resultat från grupper med få svarande, så få att gruppens resultat är osäkra, kan viktningen förstärka en felaktig/osäker bild av hur hela målgruppen ser ut.

Vidare är det bra att följa upp utskicket inför påminnelsehanteringen. Returer och svar bör plockas bort från påminnelseutskicket. Men än viktigare är att plocka bort de respondenter som har hört av sig och inte ska vara med i undersökningen. De får ingen bra bild av den som genomför undersökningen om de ändå får en påminnelse.

3. **Analys, svarsfrekvens och rapportskrivande**. Vid analysen och skrivandet av rapporten är det viktigt att ha koll på hur urvalet gjordes. Som nämndes ovan måste det tas hänsyn till om urvalet har stratifierats eller inte. Vidare bör resultaten skrivas på ett sådant sätt att det tydligt framgår om olika grupper i undersökningen är olika stora. Vid jämförelser av resultat sinsemellan olika grupper i undersökningen bör det tas hänsyn till eventuella felmarginaler kring respektive grupps resultat. En skillnad behöver inte vara statistiskt säkerställd bara för att den är 6 procentenheter, felmarginalen kring respektive grupps resultat kan nämligen vara mer än +/- 3 procentenheter. I totalundersökningar behövs det emellertid inte tas hänsyn till felmarginaler för har alla svarat finns det ingen osäkerhet i resultaten, målgruppen säger verkligen så. Det finns relativt enkla formler för beräkningen av felmarginaler kring enskilda resultat. Felmarginalen kring ett resultat beror till stor del på antalet svarande. Om svarsfrekvensen är låg och felmarginalerna höga är det vanskligt att generalisera utifrån resultaten.

Sett över tid har svarsfrekvenserna sjunkit och numera är det inte alls ovanligt med svarsfrekvenser på under 50 %. Vid låg svarsfrekvens bör det göras en bortfallsanalys för att se om resultaten är representativa för målgruppen.

Ett relativt billigt sätt att kontrollera resultatens representativitet, om det finns registerdata på målpopulationen, är att jämföra hur populationen i sin helhet fördelar sig på dessa registerdata med hur den grupp som har svarat fördelar sig på samma registerdata. Är fördelningen av kön, ålder etc. lika ökar sannolikheten för att resultaten är representativa för målpopulationen. Om fördelningen inte är lika kan

en viktning av de inkomna resultaten, utifrån hur populationen i utskicket såg ut, förbättra representativiteten. Observera dock att det finns risker med att vikta grupper med för små svarande i sig. Ett annat sätt är att kontrollera om det finns skillnader mellan hur de som besvarat enkäten tidigt och de som har besvarat enkäten sent. Visar det sig att de som har svarat tidigt på enkäten har svarat på samma sätt som de som svarat sent så kan det tolkas som att resultaten inte skulle förändrats om fler hade svarat.

Det brukar vara betydligt dyrare att kontakta de som inte har besvarat enkäten igen. Dessutom tar en sådan bortfallsanalys extra tid, tid som kanske inte finns tillgänglig. Men finns det resurser bör det tas hänsyn till att resultaten från en undersökning kan påverkas av vilken teknik som används för insamlandet. Att komplettera en pappersenkät med en telefonundersökning där intervjuaren har ett ledande sätt är inte att rekommendera, då syftet är att jämföra resultaten från bortfallsanalysen med vad som kom in. Själva telefonintervjun kan i sig ge ett annat intryck på respondenten än en pappersenkät i brevlådan.

Beroende på i vilken grad undersökningen överlåts till extern part kan delar av nyss nämnda saker överlåtas till denne. Men ett varningens finger bör lyftas för att helt släppa undersökningen. Det händer nämligen kontinuerligt att ”undersökningsföretag” missar viktiga delar i genomförandet av undersökningen, som t.ex. viktningen av resultaten från en stratifierad undersökning. Beroende på felets art blir resultaten i slutändan mer eller mindre rättvisande.

Pappersenkäter

Den äldsta formen av enkätundersökningar är den pappersbaserade. Frågor och svarsalternativ återfinns här på papper och respondenten ska fylla i sina svar med penna. Enkätsvaren scannas numera in och sammanställs via datorbaserade program, men tidigare var det relativt vanligt att resultaten sammanställdes helt manuellt. Fördelarna med pappersbaserade enkäter är att de dels kan användas på platser där det inte är möjligt eller lämpligt att använda sig av något annat medium, ex. torgundersökningar, dels att det fortfarande är så att det finns bättre register över postadresser än på ex. e-postadresser. Om enkäten ska skickas till respondenten består nackdelarna dels i att det kostar pengar i form av porto, dels att det är lite extra besvär för respondenten i och med att denne måste posta svaret samt dels att ifyllandet av enkäten helt läggs i respondentens händer, vilket kan leda till fel i ex. hopphänvisningar. Ska enkäten fyllas i på plats, ex i en lokal eller på ett torg, kan det även här bli fel i själva besvarandet av frågorna. Givet att det nu inte står en person som kan enkäten och övervakar ifyllandet av enkäten. På plats enkäter har nackdelen att det ofta är svårt att

kontrollera vilka som svarar, om någon svarar flera gånger eller om det bara en viss gruppering inom den tänkta målgruppen som besvarar enkäten.

Webbaserade enkäter

Införandet av webbaserade enkäter sänkte undersökningskostnaderna, dels genom att utskicken och insamlingen inte behövde ske genom posten, dels genom att analysen här oftast sker i direkt anslutning till enkäten, i samma program. Vidare bidrar webbaserade enkäter till att minska andelen felaktigt ifyllda svar, ex genom styrda hopphänvisningar. Beroende på målgrupp kan de i vissa fall även bidra till högre svarsfrekvenser än pappersbaserade enkäter. En webbaserad enkät i kombination med en pappersbaserad bidrar ofta till att höja svarsfrekvensen. Men nackdelen med webbaserade enkäter är att respondenterna ska ha tillgång till en dator. Ska enkäten ligga på en webbplats så ska de dessutom besöka den och ska den skickas till respondenterna så måste det finnas e-postadresser. I dessa fall kan det vara svårt att veta vilka som har besvarat enkäten, hur väl de representerar målgruppen samt att nå målgruppen.

Datorstöd telefonintervju

Ett annat sätt att genomföra en enkätundersökning är att helt enkelt ringa upp respondenterna. Oftast använder man sig här av en webbaserad eller på annat sätt datorbaserad enkät. Fördelen med detta tillvägagångssätt är dels att intervjuaren kan se till att enkäten fylls i på rätt sätt, dels att intervjuaren kan förtydliga om någon fråga är otydlig. Nackdelarna består främst i att det är relativt dyrt att anlita personal, med erfarenhet av att genomföra intervjuer, som ringer upp respondenterna. Vidare kan det vara svårt att nå målgruppen via telefon. Sedan mobiltelefonernas och internettelefonernas intåg har det blivit mer problematiskt att nå målgruppen via telefon. Det är helt enkelt svårare att få fram giltiga telefonnummer till respondenterna, än det var tidigare.

Panel

En annan form av kvantitativ undersökning, som i och för sig i vissa fall kan användas i mer kvalitativa sammanhang, är panel. En panel brukar bestå av ett urval av målgruppen. Dessa personer ska i och med att de är med i panelen stå till förfogande för återkommande undersökningar. Det är viktigt att urvalet av medlemmar sker utifrån syftet med dialogen med brukarna.

Genom att samma panel används i återkommande undersökningar kan man följa hur saker och ting utvecklas över tid. Paneler kan ingå i både kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Men de används främst i kvantitativa undersökningar och är då numera ofta webbaserade.

Andra fördelar med användandet av paneler är att genomförandet av respektive undersökning i regel går fortare än vid ex en enkätundersökning där en utsökning av målgruppen och urval ska genomföras. Även svarstiden kan bli kortare gentemot panelen än mot en slumpmässigt utvald grupp respondenter. Svarsfrekvensen är en annan faktor som kan bli bättre i undersökningar mot en panel än mot en slumpmässigt utvald grupp, de i panelen har ju tidigare uppgett att de vill eller kan vara med i panelen och därav borde de vara mer motiverade att besvara eventuella frågor som ställs.

En annan fördel är att det finns en hel del bakgrundsinformation tillgänglig om panelmedlemmar, vilket innebär att man kan till exempel lättare hitta sin målgrupp, eller att man kan ha kortare enkäter med färre frågor eftersom vi redan vet en hel del om dem.

Men det faktum att panelen ska leva kräver löpande underhåll då det kan falla ifrån medlemmar. Omsättningen av medlemmar påverkar ovanstående fördel med paneler, möjligheten till att följa upp hur saker och ting förändras över tiden. Byts halva panelen ut kan en förändring bero till hälften på att ex ett regelverk har förändrats och hälften på att det har tillkommit 50 procent nya medlemmar med andra preferenser. Vidare så kräver arbetet med att hålla panelen komplett resurser. Så vinsten vid själva genomförandet av enkäterna äts delvis upp av att panelen måste underhållas löpande.

Metoder för att löpande ta tillvara synpunkter via ex. webbplats eller e-brev

Förutom att aktivt efterfråga åsikter i till exempel en enkätundersökning eller genom en fokusgrupp kan man även sträva efter att på ett strukturerat och effektivt sätt ta tillvara synpunkter som medborgare och företagare lämnar vid sina kontakter med myndigheten eller kommunen.

Beroende på hur insamlingen av synpunkter från medborgare och företag sker så kan detta arbete ses som mer kvalitativt eller mer kvantitativt. Om målgruppen löpande ges tillfälle att lämna synpunkter genom fri text, t.ex. genom webbläsare eller via mail, får insamlingsmetoden anses mer kvalitativ. En sådan insamlingsmetod kan inte ge generaliserbara resultat eftersom vi inte vet hur representativa synpunkterna som kommer in är för den aktuella

målgruppen. Men sådan kontinuerlig insamling av användarsynpunkter kan ändå vara ett väsentligt bidrag till den löpande verksamheten och utvecklingen av denna.

Den här typen av löpande insamlad information ska ses som komplement till andra former av lednings- och styrningsinformation. Användarsynpunkter av den här sorten ger ofta information om andra kvalitetsdimensioner än vad som kan fångas i generella Nöjd Kund-mätningar. Sådan information som kan fångas in kan t.ex. vara att det i det senaste utskicket av information fanns en oklarhet, som användarna nu ringer om. Följer man upp den här typen av användarsynpunkter kan man snabbt gå ut och exempel förklara i telefonkön in att ”Ringer ni om XX så kan vi informera om…”.

Att nyttja användarnas synpunkter för att förbättra verksamheten är inte bara en möjlighet till att göra användarna nöjdare, synpunkterna kan också visa på problem i det nuvarande tjänsteutbudet och ligga till grund för produkt- och tjänsteutveckling. Användarnas åsikter kring hur verksamheten fungerar kan också blotta organisatoriska svagheter och bidra med värdefull information för den strategiska planeringen för myndigheten eller kommunen. Den här typen av löpande insamling av synpunkter utgör helt enkelt en värdefull kunskapsresurs som generellt sett borde utnyttjas bättre.

Användarsynpunkter kan också vara ett bra sätt att pejla läget, en temperaturmätare för hur målgruppen tycker om vissa saker. Sådana analyser kan också ge signaler för att identifiera problemområden som gör att man bestämmer sig för att fördjupa sig i området på ett annat sätt.

I praktiken består arbetet med användarsynpunkter av fyra steg:

1. datainsamling,
2. eventuell datareduktion,
3. att söka mönster samt
4. kritisk granskning av slutsatser.

Observera att dessa fyra steg inte följer varandra linjärt utan utförs i en iterativ process där databearbetaren kan behöva gå tillbaka till tidigare steg för kompletterande insamling eller för en ny eller ytterligare bearbetning.

Om det är många synpunkter som kommer in så kan man underlätta analysen av de inkomna synpunkterna genom att på till exempel webbplatsen be den som lämnar synpunkten att själva kategorisera vad

synpunkten avser eller om den är positiv eller negativ. En viss bakgrundsinformation (kön, ålder) om den som lämnar synpunkten kan också inkluderas i formuläret.

Genom att strukturera de data som har samlats in och bearbetats i dimensioner så går det lättare att hitta mönster. Det är dock viktigt att inte göra dessa dimensioner för enkla och därmed gå mot en mer kvantitativ analys.

Själva analysen kan ske såväl genom en kvalitativ ansats såväl som en kvantitativ. En kvantitativ analys av kundsynpunkter handlar exempelvis om att kategorisera och räkna antalet kundsynpunkter samt följa upp hur dessa förändras över tid.

Observera att det är viktigt att den person som analyserar inkomna kundsynpunkter har god kännedom och kunskap om verksamheten och specifikt de områden kundsynpunkterna handlar om. Ofta har målgruppen inte så mycket insyn i själva verksamheten, och då behöver man någon som förstår vad kundsynpunkterna faktiskt beskriver.

Det här kan vara viktigt att tänka på i samband med analysen

Ett sätt att bearbeta klagomålen är att formulera om dem till något som är lättare att kommunicera ut, men också som snarare fokuserar på kundbehovet, än själva det som kunden har sagt. Ett exempel kan vara att en kund klagar på bemötandet i telefon. Redovisningen bakåt i organisationen kan vara att bemötandet i telefon måste förbättras. Det redovisas inte att vi har fått klagomål på den.

De koncept och förbättringsåtgärder som kommer fram från kundsynpunkterna kan bekräftas med kvantitativa metoder till exempel enkäter.

Kom ihåg att försöka återkoppla till dem som har lämnat en synpunkt. En återkoppling kan öka nöjdheten hos dem som lämnat en synpunkt. Ett relativt billigt sätt att återkoppla torde vara via information på den egna hemsidan, vilken synpunkt som har kommit in och hur den har hanterats.

Exempel och erfarenheter av arbete med användarsynpunkter

Regeringen gav i januari 2001 ett tjugotal myndigheter och försäkringskassor i uppdrag att delta i ett tvåårigt försök med servicedialoger och serviceåtaganden. Uppdraget var ett av initiativen i regeringens förvaltningspolitiska handlingsprogram En förvaltning i demokratins tjänst och syftade till att pröva om servicedialoger och

serviceåtaganden bidrar till att utveckla myndigheters service samt ökar medborgares och företags insyn och delaktighet i förvaltningens arbete.

Statskontoret sammanställde resultaten i en rapport (Lyssna för att lära och lova 2003). Klagomålhanteringen som det hette i rapporten var en beskrivning av hur myndigheter skulle upprätta en servicedialog med sina målgrupper. I rapporten beskrivs bland annat olika tillvägagångssätt som myndigheterna använde när de samlade in klagomål. Statskontoret konstaterade att det fanns få myndigheter som då hade en systematisk klagomålshantering.

Alla som har arbetat med användarsynpunkter kan vittna om det finns en stor mångfald mellan ris och ros, mellan rena ”Jag hatar er” till riktiga pärlor av förbättringsförslag.

Bearbetning av kvalitativ data (Källa: Lantz, A. (2007). Intervjumetodik (2a uppl.). Uppsala: Studentlitteratur).

Andra metoder för att fånga målgruppers behov

Det finns andra metoder än de mer traditionella, som redovisades ovan, för att ta reda på målgruppers behov. Här beskrivs kortfattat några sådana metoder.

Blogg/tvitterbevakning

Information om målgruppens syn på den egna verksamheten kan även samlas in via bevakning om vad som skrivs på bloggar och twittersidor. I huvudsak bör det även här vara en envägskommunikation, i alla fall så länge det inte är sakfel som ligger till grund för det som skrivs. Om så är fallet kan det vara lämpligt att upplysa om hur det faktiskt förhåller sig, faktamässigt. Annars är det även här så att informationen som fås inte är generaliserbar i någon högre utsträckning. Det är uppfattningen hos de som bloggar eller twittrar som kommer fram och det är ofta mycket svårt att uppskatta hur representativa dessa är för deras grupp samt hur stor deras grupp är. Informationen som inhämtas via denna metod kan visa hur den egna verksamheten uppfattas ur ett mer image inriktat synsätt.

Rollspel

I rollspel så leker utvecklaren och beställaren målgrupp. Beställaren tar på sig användarens mössa och ställs inför de frågor som användaren möter och får möjlighet att lösa situationen på bästa sätt. På det sättet kan beställaren få nya insikter om vilka förändringar som krävs i en

befintlig tjänst. Det här kräver dock att utvecklaren/beställaren kan bortse från den kunskap han/hon har om området. Detta torde vara ganska svårt, speciellt för utvecklaren som har konstruerat en tjänst.

Skuggning
Den här metoden är något mer traditionellt. Man skuggar/ följer användaren i sitt dagliga liv, sin naturliga miljö, för att se vilka behov som dyker upp. Vilka frågor ställs de inför och hur löser de olika situationerna som kan uppkomma. Detta innebär att man inte lyfter ut användaren till en undersökningsmiljö för att få insikter om hur och varför användaren gör som de gör.

Lek
Vissa målgrupper t.ex. barn mer än andra behöver få leka för att man ska se vilket behov de har.

Testa-testa-testa
Med detta menas att det ska finnas möjlighet till att kontinuerligt undersöka hur de nya tjänsterna tillfredsställer kundbehoven.

Metodutveckla hela tiden
Ibland finner man att vissa metoder inte passar för målgruppen och då behöver man inte vara rädd för att ändra sin metod.

Instant insight (fråga din granne)
Metoden är tämligen enkel, vem som helst kan man fråga, eftersom åsikter från någon är bättre än ingen alls, för att kunna se hur man kan utveckla nya tjänster. Men det gäller att lite sunt förnuft används här, utifrån vad man frågar om. Att fråga någon som är totalt ointresserad av aktieplaceringar om man ska köpa Volvo-aktier ger nog ett svar som inte är så väl underbyggt.

7 Bilaga 4. Begreppslista

Här följer definitionen av några begrepp som används i vägledningen för behovsdriven utveckling.

Begrepp	Definition
Agerande	Aktivitet utförd av kund, som initierar en interaktion med en privat eller offentlig aktör.
Aktör	Människa eller organisation som agerar i samverkan.
Behov	Inneboende krav på upphävande av viss brist.
Digital tjänst	Paketerad service eller lösning som erbjuds för att tillgodose ett behov och som förmedlas digitalt. Synonym: e-tjänst
Effekt	En förändring som inträffar som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat.
Färdledande myndighet	Är den myndighet som är ansvarig för att leda och säkerställa realisering av utvecklingsinsatsen. Olika samverkansparter kan utföra själva arbetet men färdledande myndighet säkerställer att arbetet blir gjort.
Intressenter	Är de övriga aktörer som påverkas av, eller kan påverka, utvecklingsinsatsen och som därför är i behov av information.
Konsument	Aktör som mottar eller använder en tjänst eller information.
Kund	Person eller organisation som har behov av tjänster från offentlig verksamhet. Not: Med kund avses exempelvis medborgare, invånare, användare, patient, ombud, god man, företagare, företag, förening och alla andra som har behov av tjänster eller service från offentlig verksamhet.

Kundvärde	Kundens subjektiva upplevelse i mötet med en samverkande förvaltning.
Livshändelse	Händelse som inträffar vid en specifik tidpunkt i en kunds liv, som leder till att något behöver hanteras. Kan också vara något som kunden själv tagit initiativ till utifrån olika orsaker.
Livssituation	Ett tillstånd ur en viss aspekt for en kund som varar under en viss period i livet.
Målgrupper	Är de aktörer som är mottagare av produkten/tjänsten som utvecklas. Dessa kan vara medborgare, företag, offentlig myndighet, landsting, kommun, samverkansorganisation och/eller företag.
Nytta	Är en mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål.
Process	Ett eller flera arbetssteg, som logiskt hänger samman och som medverkar till att ett resultat kan levereras.
Samverkansparter	Är de aktörer som deltar i utveckling och förvaltning av en förvaltningsgemensam lösning. Samverkanspart kan vara offentlig myndighet, landsting, kommun, samverkansorganisation eller privata aktörer.
Tjänst	Paketerad service eller lösning som erbjuds för att tillgodose ett behov.

eSamverkansprogrammet (eSam) är en frivillig fortsättning efter E-delegationen och består av 19 medlemmar. Syftet med programmet är att vara ett forum för fortsatt samverkan mellan myndigheter och SKL och ska bygga vidare på de kunskaper och erfarenheter som byggts upp inom ramen för E-delegationen. En viktig uppgift för programmet är att ge ut vägledningar som skapar förutsättningar för att öka den digitala samverkan inom offentlig förvaltning.

Medlemmar är: Arbetsförmedlingen, Bolagsverket, Centrala Studiestödsnämnden, eHälsomyndigheten, Ekonomistyrningsverket, Försäkringskassan, Jordbruksverket, Kronofogdemyndigheten, Lantmäteriet, Migrationsverket, Naturvårdsverket, Pensionsmyndigheten, Polisen, Riksarkivet, Skatteverket, Sveriges Kommuner och Landsting, Tillväxtverket, Transportstyrelsen och Tullverket (april 2016).

eSam