

Examensarbete i informatik

Verksamhetsanalys för kartläggning och åtgärdsformulering

Helena Edevåg och Emma Sandberg
Göteborg, Sweden 2004



IT University
of Göteborg

CHALMERS | GÖTEBORGS UNIVERSITET

Business Technology



REPORT NO. 2004/34

Verksamhetsanalys för kartläggning och åtgärdsformulering

En fallstudie med tillämpning av den anpassade metoden VASP på Göteborgs
Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet

HELENA EDEVÅG
EMMA SANDBERG



Department of Informatics
Göteborg University
IT UNIVERSITY OF GÖTEBORG
GÖTEBORG UNIVERSITY AND CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
Göteborg, Sweden 2004

Verksamhetsanalys för kartläggning och åtgärdsformulering
– en fallstudie med tillämpning av den anpassade metoden VASP på Göteborgs Stad
Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet.

HELENA EDEVÅG

EMMA SANDBERG

© HELENA EDEVÅG och EMMA SANDBERG, 2004.

Report no 2004:34

ISSN: 1651-4769

Department of Informatics

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

P O Box 8718

SE – 402 75 Göteborg

Sweden

Telephone + 46 (0)31-772 4895

[tryckeriets namn]

Göteborg, Sweden 2004

Organizational analysis for organizational survey and measure creation – a case study which applies the adapted VASP-method to the organization of Göteborgs Stad Färdtjänsten.

HELENA EDEVÅG

EMMA SANDBERG

Department of Informatics, Göteborg University

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

SUMMARY

Today companies and organizations are often facing demands on making organizational changes to become more efficient. Many efficiency and development projects starts without identifying a proper cause that correspond to the reality and the actual need of change that exist within the organization. The organizational support system is often included in the work of organizational change. Despite that, the organizational changes often results in deficiency in the relationship between the organization and its support system. The aim of this essay was to find one or several methods for organizational analysis, which handles both organizational survey and measure creation, and which considers both organization and computer system. The second part of the essay focused on applying this organizational analysis on the case study which we made on Göteborgs Stad Färdtjänstens route planning activity. The case study consisted of an ethnographical study in which eleven qualitative interviews and ten observations were made. The result of the essay was the adaptation and combination of two methods. Using the empirical study as a starting point, existing methods were analyzed, evaluated and integrated into the adapted method called VASP (Organizational Analysis by the means of the SIM-method and Process survey). The VASP-method answered the questions that the ethnographical study had given us. The findings of applying the VASP-method at Göteborgs Stad Färdtjänstens route planning activity resulted in five areas of measure that motivates a development and change work within the organization.

The report is written in Swedish.

Keyword: Organizational analysis, method adaptation, change analysis, process survey, ethnographical study.

Metodanpassad verksamhetsanalys för kartläggning och åtgärdsformulering
– en fallstudie med tillämpning av den anpassade metoden VASP på Göteborgs Stad
Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet.

HELENA EDEVÅG

EMMA SANDBERG

Department of Informatics, Göteborg University

IT University of Göteborg

Göteborg University and Chalmers University of Technology

SAMMANFATTNING

Organisationer möter idag ofta krav på att förändra och effektivisera sin verksamhet. Många förändringsarbeten genomförs dock utan att man i förväg har fastställt ett syfte med utvecklingsarbetet som stämmer överens med de verkliga behov av förändringar som finns i verksamheten. Trots att verksamhetens systemstöd ofta är inkluderat i ett verksamhetsutvecklingsarbete resulterar detta alltför ofta i brister i relationen mellan verksamheten och dess systemstöd. Syftet med uppsatsen var att finna en eller flera verksamhetsanalysmetoder som både kartlägger verksamheten och bidrar till skapandet av åtgärder, där analysmetoden tar hänsyn till både verksamheten och tillhörande systemstöd. Den andra delen av syftet var att applicera denna eller dessa metoder på den fallstudie som vi har gjort på Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet. Fallstudien utgjordes av en etnografisk studie där vi genomförde elva kvalitativa intervjuer och tio observationer. Resultatet av uppsatsen var att en ny metod växte fram genom anpassning och kombinerande av två befintliga metoder. Utifrån empirin analyserades, utvärderades och integrerades befintliga metoder till den anpassade VASP-metoden (VerksamhetsAnalys med hjälp av SIM-metoden och Processkartläggning). VASP-metoden analyserade och strukturerade de frågor som den etnografiska studien gett upphov till. Resultatet av tillämpningen av VASP på Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet resulterade i fem åtgärdsområden som motiv till ett utvecklings- och förändringsarbete.

Nyckelord: Verksamhetsanalys, metodanpassning, förändringsanalys, processkartläggning, etnografisk studie.

TACK

Tack till Lise-Lotte Antonsson på Göteborgs Stad Färdtjänsten för tillfället att få gå ut i verkligheten! Tack även all personal inom ruttplaneringen som alltid ställt upp på alla våra frågor i tid och otid.

Ett speciellt tack till vår handledare Magnus Bergqvist för all den tid du har gett oss och vårt uppsatsarbete. Framför allt vill vi tacka för all fantastisk feedback som du hela tiden har gett oss under vårt arbete – vi vet inte var vi eller uppsatsen hade hamnat utan dig.

Helena och Emma
Göteborg 2004-04-16

1	Inledning	9
1.1	Bakgrund	9
1.2	Problemområde	9
1.3	Syfte	10
1.4	Avgränsning	10
1.5	Disposition	10
2	Vetenskaplig metod och synsätt	12
2.1	Induktiv ansats	12
2.2	Hermeneutisk utgångspunkt	13
2.3	Tillvägagångssätt	14
3	Teoretiskt ramverk	19
3.1	Utvecklingsteorier kring verksamhet och system	19
3.2	Förändringsanalys	22
3.3	Förändringsanalys enligt SIM-metoden	26
3.4	Processorientering	33
3.5	Processkartläggningens metod	36
3.6	Teoriutveckling av den kombinerade metoden	41
3.7	Metoden VASP	43
4	VASP och fallstudien på Färdtjänsten i Göteborg	50
4.1	Göteborgs Stad Färdtjänst övergripande organisation	50
4.2	Tillämpning av VASP på ruttplaneringsverksamheten	53
4.3	Verksamhetsanalys enligt VASP	54
4.4	Problemanalys i VASP	69
4.5	Målanalys i VASP	80
4.6	Analys av förändringsbehov i VASP	84
4.7	Bestämning av förändringsåtgärder i VASP	89
5	Diskussion	93
5.1	Anpassningen av VASP – teoretisk utgångspunkt	93
5.2	Tillämpningen av VASP – en resultatdiskussion	95
5.3	Utvärdering av metodanpassningen och tillämpningen av VASP	97
5.4	Fortsatt forskning	98
6	Slutsats	100
	Referenser	101

Figur 1 Trappa över metodkunskap.	15
Figur 2 Förhållandet mellan olika områden i en verksamhetsutveckling.	19
Figur 3 Relationen mellan verksamhet, informationssystem och datasystem.	20
Figur 4 Sammanfattande modell över SIM-metoden.	33
Figur 5 Grad av processorientering i en organisation.	35
Figur 6 Processens komponenter.	37
Figur 7 Exempel på en del av en orderprocess.	38
Figur 8 Notation för alternativa <i>objekt in</i> och alternativa <i>objekt ut</i>	40
Figur 9 Notation för flera nödvändiga <i>objekt in</i> eller <i>objekt ut</i>	40
Figur 10 Notation för alternativa flöden av processer.	41
Figur 11 Notation för parallella processflöden ur ett objekt.	41
Figur 12 Sammanfattande modell över metoden VASP.	49
Figur 13 Organisationsschema över Göteborgs Stad Färdtjänsten.	50
Figur 14 Ruttplaneringsverksamheten enligt fallstudiens avgränsning.	54
Figur 15 Tillståndsbild i PLANET för resenären Göta Borg.	56
Figur 16 Första skärmbilden vid en resebeställning.	58
Figur 17 Skärmbild där noteringar kan göras till chaufför.	59
Figur 18 Skärmbild över genomförd beställningen av resa.	60
Figur 19 Skärmbild av översikten av ett körpass.	62
Figur 20 Ruttplaneringens huvudprocess.	64
Figur 21 Detaljerad karta över delprocessen ”Boka resor”.	65
Figur 22 Detaljerad karta över delprocesserna ”Leda Färdtjänsttrafik”.	66
Figur 23 Detaljerad karta över delprocessen ”Transportera resenär”.	67
Figur 24 Stödprocessen ”Utreda resenärens situation”.	67
Figur 25 Stödprocessen ”Fakturering och utbetalning för resa”.	68
Figur 26 Lista över identifierade problem i ruttplaneringsverksamheten.	73
Figur 27 Bortsållade problem från ursprunglig problemlista.	75
Figur 28 Reviderad problemlista med orsaker till problemen.	77
Figur 29 Problemområdesindelning.	78
Figur 30 Lista över de identifierade målen i ruttplaneringsverksamheten.	81
Figur 31 Problemgraf över problemsamband.	85
Figur 32 Sambandsgraf över problem som ligger till grund för förändringsbehoven.	86
Figur 33 Sambandsgraf över problem som också bör beaktas vid en eventuell kravspecifikation.	87

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Näringsliv och offentlig sektor möter ständigt nya utmaningar med krav på att förändra och effektivisera sin verksamhet. Bättre resultat skall åstadkommas men med samma eller mindre resurser. ”Att springa fortare” går inte, så utmaningen är att arbeta smartare. Därför är det viktigt för ledare i organisationer och företag att utveckla och dra nytta av den kompetens och det material som finns. För att nå framgång krävs förändringar i verksamhetens system och strukturer så att dessa harmoniseras med varandra. (Ljungberg & Larsson, 2001). Bennett, Liu och Sun (2002) menar att disharmoni i verksamhetens struktur ofta handlar om att matchningen mellan verksamhetens processer och systemstöd inte är tillräckligt bra. Systemstöden utnyttjas inte i sin fulla kapacitet och det kan också upplevas som att systemstöden styr och begränsar verksamhetens operativa processer. Bennett, Liu och Sun (2002) påpekar vidare att organisationer och företag idag vill ha större nytta av de befintliga systemstöden som existerar i verksamheten. (Bennett et al, 2002) För att komma till rätta med detta inleds eller bedrivs ofta någon form av förändringsarbete.

Många förändringsarbeten genomförs på ett positivt och framgångsrikt sätt. Förändringsarbetet resulterar i goda lösningar som åtgärdar organisationens problem och effektivt tar vara på dess möjligheter. Men tyvärr är det inte alltid så. En hel del förändringsarbete startas och genomförs som panikåtgärder för att lösa problem som upplevs som akuta i verksamheten. Själva syftet och målet med utvecklingsarbetet är inte genomtänkt innan arbetet genomförs. Resultatet kan ofta bli processer eller systemstöd som inte är samstämmigt med den verksamhet som de ska verka i (Goldkuhl, 1993). Med anledning av dessa och andra svårigheter leder förändringsarbetet ofta inte fram till tillräckligt goda förändringar, det vill säga förändringar som motsvarar verksamhetens verkliga behov och problem. I vissa fall skapar man till och med fler problem än man löser. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) Såsom Bennett, Liu och Sun (2002) ovan påpekar handlar resultatet av denna problematik ofta om brister i relationen mellan verksamheten och dess systemstöd. Därför är det viktigt att ta hänsyn till både verksamheten och dess systemstöd då man genomför en verksamhetsanalys. Särskilt då analysen ligger till grund för ett förändringsarbete.

1.2 Problemområde

Göteborgs Stad Färdtjänsten har i sin IT-strategi planerat att under 2004 arbeta fram en kravspecifikation för ett framtida ruttplaneringsystem. Vårt uppdrag var inledningsvis att till denna kravspecifikation utföra en förstudie, i vilken det skulle redogöras för vilka behov organisationen har och kommer att ha på ett framtida ruttplaneringsystem. Förstudien skulle utgöra ett beslutsunderlag för en eventuell kravspecifikation på ett nytt verksamhetssystem om det finns behov av ett sådant nytt system. Men ambitionen kom efterhand att bli vidare än så. Frågor som växte fram under inledningen av den empiriska studien var hur denna förstudie skulle utföras samt vilken eller vilka metoder som bäst kunde lämpa sig för att analysera Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet. För att finna behoven i ruttplaneringsverksamheten såg vi ett behov av en analysmetod som både kartlägger verksamheten men också blickar framåt och finner implikationer för åtgärder som svara mot dessa behov. Med anledning av den empiriska studiens uppdrag var det av vikt att en sådan metod för verksamhetsanalys tog hänsyn till både verksamheten och dess tillhörande verksamhetssystemen, samt relationen dem emellan. Med anledning av dessa frågor vidgades

ambitionen för vår vetenskapliga ansats med magisteruppsatsen. Denna ansats kom att handla om att analysera och anpassa en eller flera metoder för verksamhetsanalys som både kartlägger och bidrar till att skapa åtgärder. En metod som inkluderade verksamhetens systemstöd i analysen och som var lämpad för genomförandet av förstudien på Göteborgs Stad Färdtjänsten och dess ruttplaneringsverksamhet.

1.2.1 Frågeställning

Med bakgrund i detta problemområde blev frågeställningen hur en verksamhetsanalys kan utföras som både kartlägger och utvecklar åtgärder för verksamheten, där hänsyn tas till både verksamheten i sig och dess systemstöd?

1.3 Syfte

Syftet är finna en eller flera verksamhetsanalysmetoder som både kartlägger verksamheten och bidrar till skapandet av åtgärder, där analysmetoden tar hänsyn till både verksamheten och tillhörande systemstöd. Syftet är vidare att tillämpa denna eller dessa metoder på Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet.

1.4 Avgränsning

I vårt uppsatsarbete har vi utgått från det uppdrag som vi fick i vår fallstudie från Göteborgs Stad Färdtjänsten. Detta innebär att fallstudien har avgränsats till den del av Färdtjänsten i Göteborgs verksamhet som kallas ruttplaneringsverksamheten. Ruttplaneringsverksamheten kan beskrivas som den verksamhet som utför det förarbete och efterarbete som krävs för att genomföra själva färdtjänstresorna, samt administreringen av utförandet.

För den empiriska delen av uppsatsarbetet har detta också inneburit att vi inte har inkluderat chaufförernas eller färdtjänstresenärers upplevelser av själva utförandet av ruttplaneringsverksamhet, det vill säga resorna. På grund av det uppdrag vi fick och att en ytterligare studie inte skulle rymmas inom tiden för uppsatsarbetet har fallstudien bara utförts inom Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation.

Vi väl även här påpeka att vissa beskrivningar av ruttplaneringsverksamheten och dess problem är medvetet otydliga, detta då arten av Färdtjänsten i Göteborgs verksamhet inte tillåter att all information sprids utanför organisationen.

Syftet med uppsatsen har inte heller varit att bedriva en systemutvecklingsprocess utan att analysera behov i en verksamhet som möjligen i ett fortsatt arbete ger upphov till en framtida systemutvecklingsprocess.

1.5 Disposition

Dispositionen av en uppsats av detta slag är inte självklar. Vi har kombinerat och anpassat en metod utifrån den empiriska kunskapen från fältarbetet och litteraturstudier av befintliga metoder. I praktiken kom fältstudierna att betyda ganska mycket för val av metoder att ta fasta på och anpassa, samtidigt som vi använder vår fältstudie som ett case för att illustrera och diskutera den kombinerade metoden, VASP.

För att få en klarare disposition har vi dock valt att först redovisa vår vetenskapliga metod och synsätt i kapitel 2. Därefter diskuterar vi befintliga metoder och anpassningen av metoden i teorikapitlet (kapitel 3), medan själva resultatet från fältarbetet och analysen av detta med hjälp av VASP görs i kapitel 4. Detta gör vi för att läsaren ska få en tydligare bild av

relationen mellan tidigare metoder och VASP, och sedan få en illustration till hur VASP kan användas på ett konkret fall. I själva arbetsprocessen med uppsatsen har det dock varit en iterativ process där vi pendlat mellan teori, fallstudien, metoden och bearbetning data från fältarbetet. Uppsatsen ska alltså inte läsas som en kronologisk redovisning av hur vi faktiskt gick tillväga, utan som en analytisk syntes av vårt arbete med att anpassa och tillämpa VASP.

2 Vetenskaplig metod och synsätt

I denna uppsats har vi arbetat med begreppet metod på två nivåer. Den ena nivån är att vi anpassat och kombinerat två existerande metoder, SIM-metoden och processororienterad verksamhetskartläggning, till metoden VASP. Den andra nivån handlar om hur vi gått tillväga för att över huvudtaget få redskap till att anpassa metoden. Det handlar alltså om den mer vetenskapliga definitionen av metod. Det är det senare perspektivet som beskrivs i detta kapitel. Vi har valt att arbeta med en induktiv och hermeneutisk tolkande metod och använt oss av intervjuer och observationer för att kunna avgöra vilken kunskap som var viktig att kunna ha innan vi bestämde metoder för verksamhets- och processanalysen. Detta innebär att vår metod VASP också är präglad av hermeneutiskt tänkande, något vi anser är nödvändigt för att kunna anpassa och kombinera en fungerande metod som tar hänsyn till hur verksamhet och system påverkar varandra.

2.1 Induktiv ansats

Vi har valt att arbeta efter en induktiv metodansats. Vårt val av metodansats motiveras nedan genom att ställa deduktiv och induktiv ansats i relation till varandra och i förhållande till vårt arbete.

En deduktiv metodansats arbetar efter att försöka följa bevisandets väg. Ett deduktivt arbetssätt kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. (Patel & Davidson, 1994) Man kan också säga att en deduktiv ansats innebär att man utgår från en hypotes som man sedan empiriskt prövar. Tanken är att man ur tidigare teori härleder en hypotes som dessutom sträcker sig över nya kunskapsdimensioner. Denna hypotes bör gärna bestå av ett system av teoriser som tillsammans är logiska. I centrum av en deduktiv ansats står själva prövningen av den teoretiskt härledda hypotesen. Detta innebär att man som forskare i förväg behöver veta ganska mycket om det område som man vill undersöka. (Wallén, 1996) Detta till skillnad mot en induktiv metodansats där man kan säga att forskaren följer upptäckandets väg (Patel & Davidson, 1994).

En induktiv metodansats innebär att forskaren utgår ifrån det material som han samlat in och försöker att dra generella slutsatser. Explorativa studier är ett exempel på studier som ofta måste vara induktiva. En av de viktigaste grunderna för en induktiv ansats är att insamlingen av data samt forskningen måste ske förutsättningslöst. Just detta att datainsamlingen skulle kunna vara förutsättningslös har gett den induktiva metodansatsen mycket kritik. Vetenskapsteoretiska kritiker av induktiv metod menar att forskaren redan i sitt urval av studieobjekt gör ett teoretiskt ställningstagande och att vara helt förutsättningslös inte är möjligt. (Wallén, 1996)

Vårt val av att arbeta efter en induktiv metodansats beror delvis på att vår empiri utgörs av en del av en verksamhet som vi så långt det är möjligt förutsättningslöst vill studera. Holme & Solvang (1997) skriver att om man utför ett arbete utifrån en hypotes, finns det en risk att teorin anpassas efter materialet. Om man däremot startar utan en klar ståndpunkt så är risken inte lika påtaglig samtidigt som den induktiva ansatsen passar vårt behov av ett kreativt arbetssätt (Holme & Solvang, 1997). Delvis beror också vårt val av en induktiv ansats på att hela vårt uppsatsarbete har varit explorativt: vi visste inte från början då vi inledde vårt fältarbete vad vi skulle finna eller hur vi skulle bearbeta och strukturera den data som vi samlade in.

En risk med den induktiva studien är att man inte vet något om teorins räckvidd eller generalitet eftersom den baseras på ett empiriskt material som är typiskt för en speciell situation, tid och människor (Patel & Davidson, 1994). Vi är medvetna om att valet av en induktiv ansats innebär att vi inte kan se slutsatserna av studien som generaliserbara på andra verksamheter. Men syftet med vår studie är dock inte att visa på ett stort bakomliggande generaliserbart system, utan att visa på vissa generella slutsatser utifrån en fallstudie av en specifik verksamhet i sin specifika kontext.

2.2 Hermeneutisk utgångspunkt

Enligt Patel & Davidson (1994) är syftet med kvalitativa undersökningar att skaffa en annan och djupare kunskap än den fragmenterade kunskap som ofta erhålls då man använder kvantitativa metoder. Ambitionen vid kvalitativa studier är att försöka förstå och analysera helheter. (Patel & Davidson, 1994)

Valet mellan kvalitativ och kvantitativ studieansats beror på vilken frågeställning som driver forskningsarbetet, det vill säga vilket problem man vill lösa. Vill man i få svar på frågor som: Var? Hur? Vilka är skillnaderna? Vilka är relationerna? så faller dessa frågor under statistiska bearbetnings- och analysmetoder, det vill säga kvantitativa metoder. Om problemet däremot handlar om att tolka och förstå människors upplevelser eller om vi vill ha svar på frågor som: vad är detta? Vilka är de underliggande mönstren? I sådana fall bör vi använda verbala kvalitativa analysmetoder. (Patel & Davidson, 1994) Hermeneutiken ger just en sådan utgångspunkt.

Som motpunkt till hermeneutiken hålls ofta positivismen. För att förklara hermeneutikens filosofi i förhållande till något har vi även här valt presentera dessa vetenskapstraditioner så som varandras motsatser. Viktigt att påpeka är dock att enligt Wallén (1996) bör man inom praktisk forskning se hermeneutiken som ett komplement till positivismen, inte en motsats.

Inom positivismen ligger vetenskaplig rationalitet till grund för hur man ser på vetande och vetenskap. Kunskapen skall vara empiriskt mät- och prövbar och man skall kunna verifiera utsagor genom mätbara observationer. Det är genom fysisk eller statistisk kontroll av variabler som vetenskaplig kunskap skapas. (Hammersley & Atkinson, 1995) Detta innebär att det finns vetenskapliga regler och krav på metoder och kunskaper. Vetenskapliga förklaringar skall kunna anges i termer av orsak och verkan och den erhållna kunskapen skall kunna uttryckas i lagbundenheter. Forskaren skall förhålla sig objektiv till det studerade och tilltron till vetenskaplig rationalitet är hög inom positivismen. (Patel & Davidson, 1994; Wallén, 1996)

I den samtida debatten mellan positivisterna och hermeneutikerna har ofta positivisterna fått stå för kvantitativa, statistiska hårddatametoder för analys, naturvetenskapliga förklaringsmodeller och en forskarroll som är objektiv och osynlig. Hermeneutikerna har fått stå för en forskarroll som är öppen, subjektiv och engagerad. Till skillnad från positivisterna som försöker studera forskningsobjektet bit för bit försöker hermeneutikerna att se helheten i forskningsproblemet. (Patel & Davidson, 1994)

Hermeneutik kan översättas med tolkningslära och handlar i princip om tolkning av innebörder i texter, handlingar och upplevelser för att förstå grundbetingelser i den mänskliga existensen. (Patel & Davidson, 1994) Hermeneutikerna menar att den sociala världen inte går att förstås i termer av enkla kausala relationer eftersom mänskliga aktiviteter baseras på social mening, det vill säga intentioner, motiv, attityder, regler och värderingar. Därför kan inte

heller samma vetenskapliga metoder och regler som gäller för de fysiska naturvetenskapliga lagarna appliceras på forskning om mänskliga relationer och samliv. (Hammersley & Atkinson, 1995) Istället menar man inom hermeneutiken att det går att förstå sociala sammanhang genom att tolka hur mänsklig existens kommer till uttryck i det skrivna språket samt i människors handlingar och i mänskligt livsmönster. Men menar också att människans intentioner, som yttrar sig i språk och i handling, går att tolka och således förstå innebörden av. (Patel & Davidson, 1994)

Inom hermeneutiken arbetar man utifrån att den som tolkar har en förförståelse som behöver medvetandegöras samt är subjektiv. Forskaren är inte objektiv i förhållande till sitt studieobjekt. I tolkandet utgår man från en bestämd kontext som måste synliggöras. (Wallén, 1996) Det är vidare viktigt att studera den sociala världen, så långt det är möjligt, i sitt naturliga tillstånd, sitt naturliga sammanhang. (Hammersley & Atkinson, 1995) Som en del inom den hermeneutiska vetenskapstraditionen försöker forskaren pendla mellan ett del- och helhetsperspektiv samt mellan sitt eget forskarperspektiv och den studerades individuella perspektiv. Detta för att uppnå en så fullständig förståelse som möjligt i tolkningsprocessen. Forskaren producerar text, tolkning och förståelse och sedan ny text, ny tolkning och ny förståelse och på så sätt utvecklas den framforskade kunskapen. Denna pendling mellan olika perspektiv kallas för den hermeneutiska spiralen. (Patel & Davidson, 1994; Wallén, 1996)

Vi valde att arbeta utifrån hermeneutisk ansats då syftet med studien har varit att beskriva en mänsklig verksamhet utifrån hur vi tolkar att medarbetarna uppfattar sin verksamhet. Våra studier av ruttplaneringsverksamheten på Göteborgs Stad Färdtjänsten har skett i dess naturliga miljö samt varit baserade på intervjuer med och observation av arbetssituationer och arbetsrutiner inom organisationen. Vår ansats har varit att genom pendla mellan att dels se på ruttplaneringen som en del av hela Göteborgs Stad Färdtjänsten verksamhet, till att se ruttplaneringen som en egen helhet, samt till sist att se på och försöka tolka så detaljerade delar av ruttplaneringsverksamheten som möjligt. Det material som vi på detta sätt har samlat in i vår fallstudie har vi bearbetat och tolkat genom kvalitativa metoder. Valet av kvalitativa studier motiveras av att det insamlade materialet består av subjektiva saker som känslor och upplevelser (Wallén, 1996). Efter text- och tolkningsbearbetning har vi gått tillbaka till samma intervjupersoner och observationsställen för att samla in ytterligare material.

2.3 Tillvägagångssätt

Som påpekats ovan har vårt metodiska tillvägagångssätt med uppsatsarbetet varit iterativt. Vi inledde vårt uppsatsarbete med att påbörja den etnografiska studien av ruttplaneringsverksamheten på Göteborgs Stad Färdtjänsten. I detta fältarbete utgick vi ifrån vårt uppdrag att se på problem med, och framtida behov av, verksamhetens systemstöd. Då vi hade gjort de första intervjuerna och observationerna började frågorna komma om hur en verksamhetsanalysmetod skulle kunna se som både kartlägger verksamheten och bidrar till skapandet av åtgärder samtidigt som metoden tar hänsyn till både verksamhet och systemstöd. Detta ledde oss in på ett mer preciserat problemområde och frågeställning samt teoretiska studier av analysteorier och metoder. Här nedan beskriver vi mer i detalj hur vi gick tillväga vid litteraturstudier och fältarbete.

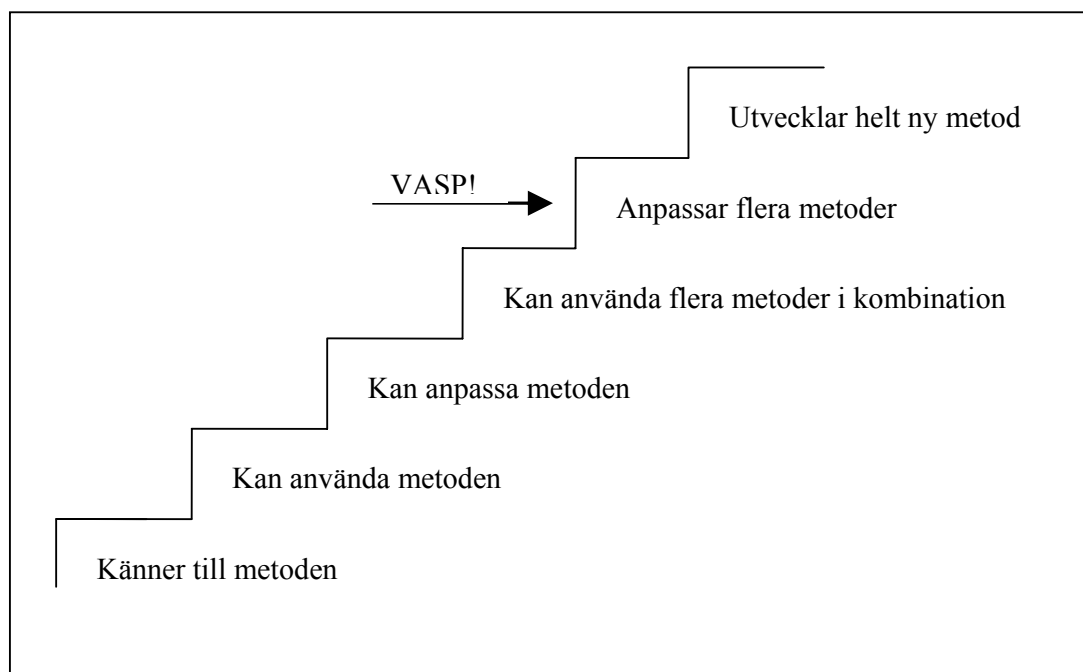
2.3.1 Litteraturstudier och teoriutveckling av kombinerad metod

Inledningsvis studerades mer generell litteratur inom problemområdet berörandes utvecklingsteorier inom system- och verksamhetsutveckling. Även litteratur angående forskningsmetodik och -metoder studerades. Detta var i samband med inledningen på den

empiriska studien på Göteborgs Stad Färdtjänsten. Efter den första intervjuundan avgränsades fallstudieområdet till att omfatta de delar av Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation som omfattas av ruttplaneringsverksamheten. Då vi kommit så här långt i fallstudien återgick vi till litteraturstudier och fortsatte arbetet med att precisera problemområde och frågeställning. Detta gjorde att vårt val av litteratur kom att inriktas mer mot verksamhets- och systemutvecklingslitteratur samt teorier kring analysmetoder för detta. I litteraturstudien utvärderade och granskade vi två metoder som tillsammans visade sig svara på frågan om hur en verksamhetsanalys både kan kartlägga verksamheten och bidra till skapandet av åtgärder, samtidigt som den tar hänsyn till både verksamheten och dess tillhörande systemstöd.

När vi befann oss i slutfasen av litteraturstudien påbörjade vi arbetet med att anpassa och kombinera befintliga metoder för att på så sätt forma en egen analysmetod som både kartlade verksamheten och bidrog till skapandet av åtgärder. Detta efter att vi ur litteraturen hade valt två metoder för närmare studier och som utgångspunkter för kombinationen av vår egen metod. Metoden anpassades även med hänsyn till den fallstudie som vi hade gjort på Färdtjänsten i Göteborgs ruttplaneringsverksamhet och på vilken vi ville applicera vår metod.

Då man bedriver metodarbete finns det enligt Pessi (2004-04-23) en trappa över hur man förhåller sig till metoder och framför allt hur man använder metoder.



Figur 1 Trappa över metodkunskap.

Enligt Pessis trappa har vi alltså anpassat de båda ursprungsmetoderna SIM och processkartläggning till den kombinerade metod VASP. Den anpassade metoden är även situationsanpassad utifrån fallstudien på Göteborgs Stad Färdtjänsten.

2.3.2 Fältarbete

Wallén (1996) menar att hermeneutik och fenomenologi är några av de kvalitativa forskningstraditionerna. Enligt Hammersley & Atkinson (1995) förespråkar dessa

forskartraditioner etnografi som den centrala metoden vid sociala studier. Etnografi innefattar att personen som utför undersökningen under en längre tid deltar i människors vardag. Under denna tid observerar man händelser, lyssnar på samtal och ställer frågor. Med andra ord samlas in all data som är tillgänglig och som kan vara av betydelse för undersökningens frågeställning. (Hammersley & Atkinson, 1995) Denna koppling mellan kvalitativ forskningstradition och kvalitativ metodik tar även Wallén (1996) upp då han menar att ett slags kvalitativa studier är kvalitativ metodik och denna metodik innebär djupintervjuer, fältstudier, interventionsstudier, och/eller observationer. Vi har också valt att genomföra vår fallstudie genom fältstudier, observationer och djupintervjuer.

Vi började vår fallstudie på Göteborgs Stad Färdtjänsten med att göra fem mer övergripande intervjuer på de olika avdelningarna för att få en uppfattning om Färdtjänsten i Göteborgs organisation. De intervjuade var avdelningschefer på de fyra avdelningarna Tillstånd, Reseservice, Administrativt stöd samt avdelningen Avtal och Tjänster. Vid intervjun med avdelningschefen för Reseservice medverkade även enhetscheferna för Trafikledningen och Kommunal Färdtjänst. I denna intervjuomgång intervjuade vi även färdtjänstdirektören Bo I Jonsson. Allt som allt gjorde vi fem inledande intervjuer med sju medverkande chefer på olika nivåer.

Dessa första inledande intervjuer bedrevs som samtal med stora och öppna frågor som:

- Vad går arbetet på avdelningen ut på?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Vad fungerar bra respektive mindre bra med ruttplaneringen ur ditt perspektiv?
- Vilka erfarenheter har du (direkt eller indirekt) av verksamhetssystemen SOLEN, PLANET och/eller PLUTO?
- Hur ser du på utvecklingen av färdtjänstservicen i framtiden?

Intervjuerna dokumenterades med hjälp av anteckningar som vi både gjorde var för sig. Dessa anteckningar renskrevs senare och jämfördes vad gäller faktainnehåll.

Därefter fortsatte vi med att göra observationer i beställningscentralen och trafikledningen för att få en förståelse för verksamheten och en uppfattning av hur framför allt verksamhetssystemet PLANET ser ut, används, dess funktioner och upplevda problem kring användandet. Vi gjorde sammanlagt sex stycken observationer i beställningscentralen å 1,5-2 timmar vardera. I trafikledningen gjorde vi tre observationer å 2- 2,5 timmar. Dessa observationer gick till så att vi satt bredvid en av samtalsmottagarna, observerade vad de gjorde i PLANET, ställde frågor och medlyssnade på de samtal som de fick. Observationerna var icke-deltagande observationer och dokumenterades genom anteckningar vilka i efterhand renskrevs.

Efter dessa observationer gjorde vi vid ett tillfälle ytterligare en slags observation då vi på egen hand fick sitta i PLANETs beställningssidor och lägga in beställningar, se kundtillstånd (för den fiktiva färdtjänstresenären Göta Borg) samt ta bort beställningar.

För att få ytterligare kunskap om ruttplaneringsverksamheten och dess systemstöd förberedde vi nu, med den kunskap som den första intervjuomgången och observationerna gett oss, ett antal djupintervjuer. Vi sökte nu personal med specialkunskaper i systemen eller delar av verksamheten som det under fallstudien hade dykt upp frågor om. Vi genomförde i detta skede sex intervjuer, med fem personer. En av de anställda som är systemadministratör intervjuade vi två gånger: en gång allra först i denna intervjuomgång och sedan en gång till

(när vi fått ytterligare frågor angående systemen) efter att de övriga fyra intervjuats. Förutom systemadministratören intervjuade vi enhetschefen för trafikledningen, två anställda - som jobbat en längre tid på Göteborgs Stad Färdtjänsten, bytt arbetsuppgifter, arbetat helt eller delvis i alla tre verksamhetssystemen samt av övrig personal utpekats som "systemexperterna". Dessutom intervjuades en av de ansvariga för statistikhanteringen. Systemadministratören, enhetschefen för trafikledningen och de två "systemexperterna" hade arbetat sju år eller längre inom Färdtjänstförvaltningen medan statistikhanteraren var nyanställd sedan ett år tillbaka. Även dessa intervjuer var semi-strukturerade och dokumenterades med anteckningar som vi båda förde och som sedan renskrevs. Intervjufrågorna till denna omgång, förutom specifika frågor som dök upp under intervjun, presenteras i bilaga 1.

Sammanfattningsvis har vi i fallstudien genomfört 11 intervjuer, med 12 intervjupersoner, 9 observationer av den operativa verksamheten och en observation av PLANET på egen hand.

2.3.3 Utvärdering av tillvägagångssätt

Patel och Davidson (1994) talar om ett mätinstruments reliabilitet, instrumentets tillförlitlighet, vilket handlar om hur väl instrumentet motstår slumpinflytande av olika slag. De menar att då man använder sig av intervjuer och observationer är tillförlitligheten i hög grad relaterad till intervjuarens och observatörens förmåga. Både intervjuaren och observatören gör bedömningar när de registrerar de svar eller observationer och här kan flera olika bedömningsfel uppträda. Vidare menar Patel och Davidson (1994) att förhållandevis god reliabilitet uppnås om man använder sig av strukturerade observationer och standardiserade intervjuer. (Patel & Davidson, 1994)

Fördelen med detta arbetssätt är att vi under en relativt lång arbetsperiod, för att vara en magisteruppsats, återkom till verksamheten. Vi startade upp i augusti och hade vår sista intervju i början av november, men huvuddelen av fältarbetet utfördes under september och oktober månad. Detta menar vi borgar för en reliabilitet vad gäller slumpens inflytande över vilka vi intervjuade och data som samlades in under observationerna. Vidare intervjuade vi inte samma personer som vi observerade, vilket borgar för att det material som överrensstämmer är tillförlitligt. Den relativt långa tiden som fältarbetet pågick gjorde också att vi blev kända på arbetsplatsen och senare under renskrivning av dokumentation och bearbetning av materialet med lätthet kunde få svar på enstaka frågor via mail eller telefon. Men framför allt upplevde vi att vi fick en ordentlig egen känsla för ruttplaneringen och dess huvudsystem PLANET, hur verksamheten fungerade och hur systemet fungerade, framför allt ur användarsynpunkt.

Då vi har en viss erfarenhet av att intervjua och observera är vi dock medvetna om risken som Patel & Davidsons (1994) påpekar angående intervjuarens och observatörens förmåga kopplat till förmågan att bedöma. För att utnyttja våra förmågor så mycket som möjligt arbetade vi både under intervju och observation med att båda anteckna och sedan jämföra anteckningarna. Detta var möjligt då frågorna under intervjuerna var öppna, så att intervjupersonen ofta gav långa och berättande svar. Vi var ju båda två med vid alla intervjuer och vi diskuterade resultatet efter observationstillfällena för att utbyta och jämföra frågor som väcktes till nästa observation eller intervju.

En annan kritisk synpunkt vad gäller vårt tillvägagångssätt, som har präglats av en etnografisk ansats, är att för att en etnografisk studie ska komma till sin fulla rätt så krävs egentligen ett större arbete och en större fallstudie, under längre tid. Nu var vår tid begränsad till en

magisteruppsats, men vi ansåg ändå att detta tillvägagångssätt gav oss mer information och bredvidinformation jämfört med till exempel ett kvantitativt arbetssätt.

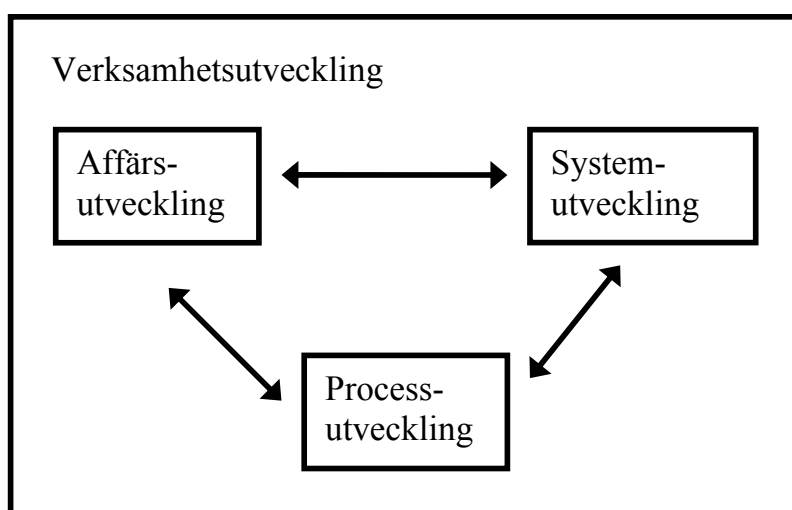
Om vi istället hade utfört en kvantitativ undersökning, hade tyngdpunkten i undersökningen förmodligen utgjorts av en skriftlig enkät. För att ställa de rätta frågorna hade vi ändå behövt göra en inledande intervjuomgång, fast kanske mer inriktad mot de direkta användarna av systemen än den första intervjuomgång som vi faktiskt gjorde. En skriftlig enkät, som hade gått ut till fler av PLANET-användarna, hade förmodligen gett fler detaljproblem i verksamheten. Det hade också gett en indikation på viktningen av problemen, det vill säga hur ofta problemen uppstår. Vi anser ändå att vi - genom de kvalitativa intervjuerna och observationerna som vi har genomfört - har fått väldigt många olika problem presenterade för oss. Vad en skriftlig enkät med svar om fler detaljproblem tror vi främst hade gett en viktning av problemen, mer än helt nya problemområden.

3 Teoretiskt ramverk

I kapitel 2 har vi diskuterat vetenskaplig metod och vetenskapligt synsätt. Här kommer vi att diskutera metod på ett annat sätt nämligen hur man använder en metod för att vid en verksamhetsanalys kunna kartlägga och skapa åtgärder till verksamheten. Med vårt teoretiska ramverk nedan vill vi ge perspektiv på utvecklingsarbete, metoder och verksamhetsanalys med syfte på både verksamhet och systemstöd. Vår ambition är att visa på hur metod och analys är av betydelse för hur verksamheten och dess systemstöd tolkas. Vidare vill vi visa på att verksamhet och system behöver relateras till varandra och förstås tillsammans. Med utgångspunkt från detta har vi valt att se närmare på några metoder som har detta som utgångspunkt: Y-modellen, X-modellen, ISAC-modellen, och SIM-metoden samt processkartläggning. Sist i kapitlet gör vi en teoriutveckling av en kombinerad metod, som skall fungera som analysverktyg för en verksamhet.

3.1 Utvecklingsteorier kring verksamhet och system

Christiansson (2000b) tar i sitt resonemang kring verksamhetsutveckling upp vikten av ett helhetsperspektiv för att en utveckling skall få synergieffekter. Ett exempel på ett helhetsperspektiv som visar på relationen mellan verksamhet, system och processer redovisar hon i figuren nedan.



Figur 2 Förhållandet mellan olika områden i en verksamhetsutveckling. (Christiansson, 2000b)

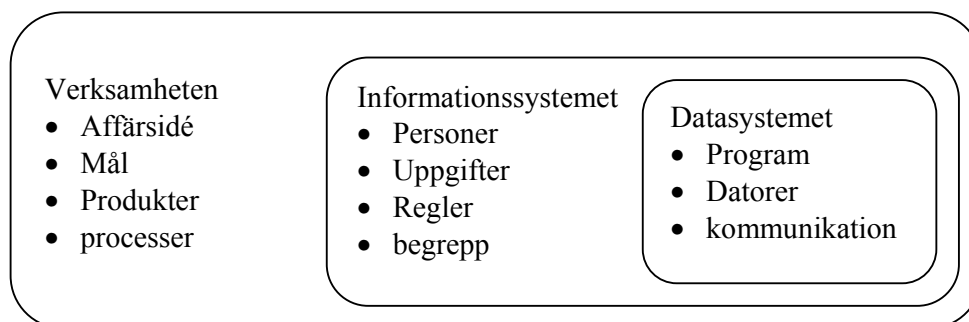
Verksamhetsutveckling avser i detta exempel affärsutveckling, systemutveckling och processutveckling. Nyckeln i modellen ovan är verksamhetens *processer*. De intentioner som finns inom övriga utvecklingsområden förverkligas genom verksamhetens processer. Detta kan mer utförligt formuleras som att: Affärsstrategier utformas i termer av vad verksamheter ska göra, för vem och varför. Dessa affärsstrategier realiseras i verksamhetens processer med stöd av IS/IT (Informationssystem/Informationsteknik). Utförande och utveckling av arbetsuppgifterna i processerna kan i sin tur ge initiativ till affärsutveckling och systemutveckling. Vidare menar Christiansson att förbättringar inom de olika utvecklingsområdena bör harmoniera för att verksamheter totalt sett skall vara livs- och konkurrenskraftiga. Saknas någon koppling i figuren (pilarna) mellan de olika utvecklingsområdena är det svårt att bedriva och genomföra en effektiv verksamhetsutveckling. (Christiansson, 2000b)

3.1.1 Systemutveckling relaterat till verksamheten

Wiktorin (2003) och Christiansson, B. (2000) definierar systemutveckling som att handla om två saker: för det första att *förstå verksamheten* och de behov och krav på stöd som människorna i den har, samt för det andra *översätta* dessa krav *till* en konkret lösning i form av ett *datasystem*. Andersén (1994) menar att en viktig del av systemutvecklingen är att beskriva verksamheter och deras datasystem, samt att göra analyser med utgångspunkt från dessa beskrivningar. Andersén (1994) påpekar dock att det inte finns något datasystem som kan uppfylla alla önskemål som människorna i en verksamhet kan ha. Men det är viktigt sträva mot detta och att ha denna insikt med sig. För att skapa ett ändamålsenligt datasystem måste man ha klart för sig för vem eller för vilken arbetsuppgift man skapar systemet. Om man glömmer det faktum att datasystemet skapas för de människor som ger och tar emot information är risken att människorna får anpassa sig till datasystemet istället för tvärtom. Ett bra datasystem ska förbättra kommunikationen mellan människor. (Andersén, 1994)

Goldkuhl (1993) går ett steg längre och menar att utveckling av datasystem förändrar kommunikations- och informationsstrukturer i verksamheten, och förändrar därmed själva verksamhetens strukturer. Goldkuhl (1993) menar därmed att det inte går att utveckla datasystem i en verksamhet utan att påverka verksamheten. Därför blir det nödvändigt att systemutveckla på ett verksamhetsinriktat sätt med verksamhetsmålen i fokus. (Goldkuhl, 1993)

Wiktorin (2003) spinner vidare på samma tema och säger att systemutveckling är att utveckla datorstöd inom en verksamhet, där informationshanteringen är en del i det större system som utgör verksamheten. Wiktorin (2003) talar om tre systemnivåer: verksamhet, informationssystem och datasystem. Deras relation till varandra åskådliggör han så här:



Figur 3 Relationen mellan verksamhet, informationssystem och datasystem. (Wiktorin, 2003)

En verksamhet baseras på en affärsidé, som realiseras genom de processer som förädlar produkten och/eller tjänsten. Vissa av dessa processer kan stödjas av datasystem, där ett datasystem består av komponenter som datorer, kommunikationslänkar, programvara och data. Så systemutveckling kan också sägas vara hur man tar fram datorstöd för en verksamhets informationssystem. (Wiktorin, 2003)

Begreppet informationssystem definierar Wiktorin (2003) som de delar av en verksamhet som tillhandahåller, använder och förmedlar information. Den viktigaste komponenten i ett sådant informationssystem är människan, som kan stödjas av ett datasystem som automatiserar vissa aktiviteter i informationssystemet. Människan är den som är aktiv i informationssystemet och

tolkar den passiva data som datasystemet tillhandahåller. Information är alltså tolkningen av, eller meningen med, den insamlade data. (Wiktorin, 2003) Andersén (1994) uttrycker det som så att ett informationssystem består både av mentala processer hos människor (informationsbehandling som sker hos den enskilda människan) och av informationsbehandling som förutsätter att informationen uttrycks fysiskt (det vill säga att det finns data som representerar informationen).

Wiktorin (2003) och Andersén (1994) poängterar båda att ett datasystem inte kan utvecklas oberoende av vem som ska använda det. Det är viktigt att användarnas erfarenheter och referensramar tas till vara vid utveckling av ett datasystem. Detta för att få ytterligare kunskap om vilken information som systemet måste samla in. Vidare är det viktigt att ta hänsyn till mottagarna av informationen i systemen, så att den förmedlade informationen bör vara anpassad till mottagarens kunskaps- och erfarenhetsnivå. (Andersén, 1994) Följden av detta blir att systemutveckling omfattar så mycket mer än själva den tekniska konstruktionen av datasystemet. (Wiktorin, 2003)

Enligt Andersén (1994) har ett datasystem ingen mening i sig. Det existerar för att tjäna en verksamhet och är en del av själva verksamheten. Insamling, bearbetning, lagring, överföring och presentation av information kan inte utföras på ett vettigt sätt om man inte känner till verksamheten, dess mål och dess uppgifter. Datasystemet samlar in information både från verksamheten och dess omgivning och distribuerar information till verksamheten och dess omvärld. Ett bra datasystem ger verksamheten en fördel i förhållande till dess konkurrenter. (Andersén, 1994)

3.1.2 Vikten av analys innan utveckling

Goldkuhl (1993) menar att det grundläggande vid utvecklingsarbete är att göra en analys av verksamhetens verkliga förändringsbehov innan man påbörjar en system- eller verksamhetsutveckling. Denna analys kallar han för förändringsanalys. Resultatet av förändringsanalysen bör påvisa om en utveckling av något slag överhuvudtaget skall genomföras, och vad som i så fall ska vara syftet med system- eller verksamhetsutvecklingen. (Goldkuhl, 1993)

För att kunna genomföra en analys med hög kvalitet krävs, enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988), ett genomtänkt arbetssätt. Syftet med arbetssättet är att ge stöd åt människorna i organisationen så att deras analysarbete av verksamhet, problem, mål, behov och åtgärd kan resultera i beslut om passande förändringsåtgärder.

För att verksamheter ska kunna bedrivas effektivt bör kommunikationsmönster klagöras, värderas och utvecklas. En del i detta arbete är att fastställa roller och ansvar som behövs för att utföra arbetsuppgifter och vilka resurser detta kräver. En annan del är att fastställa om arbetsuppgifter ska stödjas eller utföras med informationssystem för att på ett effektivt sätt tillgodose personer i organisationen med information. Informationsflödet är viktigt då informationen fungerar som stöd till och styrning av handlingar och beslut i verksamheten. Frågan är vilka personer som förväntas skicka vilken information, vid vilken tidpunkt, i vilken form och via vilket media. Detta för att kunna fastställa roller och ansvar mellan berörda parter och underlätta kommunikationen i form av effektiva informationssystem. (Christiansson, 2000a)

3.1.3 Vikten av metod vid utvecklingsarbete

Enligt Andersen (1994) är det lämpligt att använda sig av en metod för förändringsarbetet så att man följer ett bestämt tillvägagångssätt. Detta hävdar både Goldkuhl och Röstlinger (1988) samt Andersen (1994) är nödvändigt för att undvika att de personer som är inblandade i projektet inte börjar göra snabba beslut om åtgärder innan analysen av verksamheten är genomförd. Det kan vara lockande att snabbt gå till beslut då man ofta redan från början tror sig veta var felet ligger. I och med detta riskerar man att skapa åtgärder för symptomen och inte orsaken. Så en av anledningarna till att en metod bör användas vid förändringsarbete är att ett bestämt tillvägagångssätt förhindrar snabba val av åtgärder grundade på ingen eller en bristfälligt utförd analys. (Andersén, 1994; Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Andersen (1994) varnar dock för att det vid val av och arbete med en förändringsmetod är det viktigt att ha i åtanke att alla beskrivningstekniker lyfter fram vissa sidor av verksamheten. Det är därför viktigt att hitta en allmän metod som berör alla olika aspekter av verksamheten, eftersom detta är den viktigaste delen av utvecklingsarbetet. Användningen av en metod som är alltför fokuserad på en specifik del av analysen riskerar att medföra att vissa delar som är kritiska för problemlösningen utelämnas ur analysen. (Andersén, 1994)

En metod kan jämföras vid en verktygslåda. Men bara för att metoden består av flera olika arbetsmoment eller ”verktyg” innebär det inte automatiskt att man är tvungen att tillämpa alla i varje analysituation. I ett förändringsarbete som fortskrider normalt skall metodens plats i arbetet bara vara som ett stöd i bakgrunden. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Själva verksamhetsanalysen vid ett utvecklingsarbete, leder enligt Christiansson (2000b) fram till en eller flera verksamhetsmodeller över den analyserade verksamheten. Christiansson (2000b) menar att verksamhetsmodeller bör utformas utifrån två grundläggande behov: för att *försöka* förstå och för att försöka *förändra* verksamheten. För att uppfylla det första bör utgångspunkten vara vad som faktiskt utförs i verksamheten. Fokus bör med andra ord vara sättet att utföra arbetsuppgifter samt den kommunikation som bedrivs som förutsättning för, och som resultat av, dessa aktiviteter. Verksamhetsmodeller som beskriver *vad* som utförs av *vem*, *på vilket sätt*, *i vilken ordning* och *för vem* ger kunskap om hur verksamheten fungerar och hur den bör utformas med avseende på informations- och kunskapsspridning. Vidare bör påpekas att verksamhetsmodeller med fokus på processer och medarbetares upplevda problem och mål i dessa processer, är att föredra framför verksamhetsmodeller som beskriver *var* verksamheten bedrivs. (Christiansson, 2000b)

Några begränsningar i verksamhetsmodeller är dock att de enbart visar ett tolkat urval av verkligheten i en given tidsperiod – i bästa fall återger de karaktäristiska drag hos verkligheten (Andersen, 1994). Syftet med verksamhetsmodeller är dock inte att beskriva ”sanningen”, vilken är högst subjektiv, utan snarare att ge medarbetare ett välgrundat underlag för att i diskussioner få möjlighet att kommunicera olika uppfattningar och nå en samsyn. Framtagna verksamhetsmodeller syftar också till att ge ett beslutsunderlag så att ledare och medarbetare vet på vilka grunder besluts fattas och vilka effekter beslutet kan förväntas få. (Christiansson, 2000b)

3.2 Förändringsanalys

Som tidigare påpekats är det viktigt att analysera vilka förändringsbehov som finns i en verksamhet innan man påbörjar ett förändrings- eller utvecklingsarbete. Vidare tog vi upp vikten av att man har en metod att följa vid en verksamhetsanalys. Goldkuhl och Röstlinger (1988) har arbetat fram en form för en verksamhetsanalys som kallas för förändringsanalys i

vilken skapandet av förändringsåtgärder är en del i analysen. Här nedan följer en genomgång av denna förändringsanalys och dess syfte. Efter denna genomgång följer en kort presentation av vad man bör tänka på vad gäller förändringsanalysens olika analysområden. Slutligen redogörs kortfattat för några metoder som beskriver hur förändringsarbetet bör bedrivas. Efter denna genomgång följer en motivering till varför en av metoderna kommer att användas i det fortsatta analysarbetet.

3.2.1 Förändringsanalysen och dess syfte

En förändringsanalys bör enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988) vara ett inledande steg i en verksamhets förändringsarbete oavsett om det handlar om organisationsutveckling, systemutveckling eller administrativ utveckling. En förändringsanalys innebär en analys av verksamhetens problem och mål, så att man efter en jämförelse mellan dessa kan formulera förändringsbehov för verksamheten. Dessa förändringsbehov utvärderas och deras konsekvenser bedöms vartefter ett beslut kan fattas angående vilka behov som ska åtgärdas. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Andersen (1994) har en liknande uppfattning angående syftet med en förändringsanalys då han menar att man genom en förändringsanalys utreder de problem som finns inom verksamheten för att på så sätt kunna komma fram till vilka verksamhetens verkliga problem är och vilka åtgärder som bör vidtas för att lösa dem. Genom att inleda förändringsarbetet med en förändringsanalys kan man få en bra struktur och riktning på det fortsatta förändringsarbetet (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

Det råder dock delade meningar om i vilken ordning förändringsanalysens olika analysområden bör komma. Enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988) bör problemanalysen inleda arbetet med förändringsanalysen som sedan bör avslutas med en bestämning av förändringsåtgärder. Däremellan sker arbetet, enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988), iterativt med en växelverkan mellan de olika analysområdena. Andersén (1994) menar dock att det är betydligt enklare för medarbetarna att ha verksamhetens nuläge som utgångspunkt. De kan på så sätt börja med att beskriva något de väl känner till från sitt vardagliga arbete. Utifrån beskrivningen av verksamheten och det arbete som de utför kan de sedan enklare relatera till de problem som de stöter på i och med sitt arbete. (Andersén, 1994)

Sammanfattningsvis innebär en förändringsanalys att människor ska besvara ett antal frågor om situationen i sin verksamhet. Svaren ska sedan användas för att analysera vad som behöver göras för att eliminera problemen inom verksamheten. Inom förändringsanalysen finns ett antal olika områden som man bör beröra i sin analys, oavsett vilken metod man väljer. Nedan följer en kort genomgång av dessa områden. Hur man genomför analysen och på vilken plats respektive område kommer i analysen beror helt enkelt på vilken metod man väljer att använda vid genomförandet av förändringsanalysen. (Andersén, 1994; Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.2.2 Problem

Problem är ett av de områden som berörs vid en förändringsanalys. Goldkuhl och Röstlinger (1988) definierar ett problem som skillnaden mellan ”hur jag vill att det ska vara” och ”hur jag uppfattar att det är”. Ett problem är med andra ord en situation som någon eller några inom verksamheten upplever som otillfredsställande.

Det är dock viktigt att man vid arbetet med att identifiera problem är noga med att skilja mellan problem och symptom. Bristande information behöver inte alltid innebära ett dåligt

informationssystem. Det kan helt enkelt vara så att det brister i samarbetet mellan de anställda inom verksamheten. (Andersen, 1994) Goldkuhl och Röstlinger (1988) menar vidare att det är först när man upplever ett problem och identifierar det som man kan få till en förändring. En probleminsikt är en förutsättning för att man ska kunna hitta lösningar som gör situationen mindre problematisk än tidigare.

3.2.3 Mål

Mål är det område där man definierar ”hur jag vill att det ska vara”. Genom att definiera målen inom verksamheten sätter man upp riktlinjer för i vilken riktning man vill att problemlösningen ska gå. Målet anger alltså ett önskat tillstånd för verksamheten. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Efter en genomförd förändringsanalys kan det finnas behov av att skapa nya mål för verksamheten. Det är då viktigt att tänka på att man definierar klara och tydliga mål som får alla anställda att arbeta åt samma håll. För att ytterligare förstärka vad de anställda ska arbeta mot så kan man definiera delmål som i sig är medel för att uppnå huvudmålen. Delmålen kan i sig fungera som huvudmål för en avdelning inom verksamheten vilket kan innebära att de anställda på avdelningen har lättare att relatera till det aktuella delmålet. På så sätt kan de anställda arbeta mot olika mål men alla bidrar i själva verket till att förverkliga huvudmålet. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.2.4 Verksamhet

En verksamhet är ett samlingsnamn för en grupp människor som tillsammans utför aktiviteter för att uppnå olika mål. Inom förändringsanalysens verksamhetsområde kartlägger man alltså hur aktiviteterna utförs inom olika verksamheter. Kunskapen om organisationens uppbyggnad och dess arbetsflöden är väldigt viktig för genomförandet av en bra förändringsanalys. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.2.5 Förändringsbehov

Ett behov är, enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988), ett problem som någon har behov av att åtgärda. Genom ett förändringsbehov uttrycks en önskan om förändring samt i vilken riktning man vill att förändringen ska röra sig. I förändringsbehovet uttrycks dock inget om åtgärder för att komma till rätta med förändringsbehovet.

Förändringsbehovet arbetas fram utifrån en helhetsuppfattning av relationen mellan problem-mål-behovssituation. Man tar även med verksamhetens styrka och möjligheter eftersom man har intresse av att bygga vidare på det som fungerar bra inom verksamheten. Genom att identifiera verksamhetens resurser kan man identifiera nya möjligheter för att åtgärda verksamhetens behov. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.2.6 Förändringsåtgärd

En förändringsåtgärd är ett möjligt handlingsalternativ för att komma till rätta med ett eller flera problem. Det är viktigt att man skaffar sig tillräckligt med kunskap om problemen och verksamheten för att kunna komma fram till bra åtgärder. Med förändringsåtgärden anger man alltså hur man avser att förändra en situation för att på bästa sätt tillgodose ett eller flera förändringsbehov. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Det är viktigt att man ser till den totala situationen av problem, mål och möjligheter när man fastställer förändringsåtgärder. Definieras problemen redan i inledningsskedet av arbetet är det lätt hänt att det lämnar litet eller inget utrymme för innovativa lösningar. Människorna

som beslutar vilka förändringsåtgärder som ska genomföras måste kunna lita på att åtgärden verkligen medför en förändring från nuläget till den beskrivna framtida situationen. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.2.7 Genomförande av förändringsanalys

En förändringsanalys består av de fem analysområden verksamhet, problem, mål, förändringsbehov och förändringsåtgärd. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) Som nämnts tidigare är det viktigt för kvaliteten på förändringsanalysen att den genomförs med hjälp av en metod. Det finns ett antal olika metoder för hur en förändringsanalys bör genomföras. Några av dessa metoder är Y-modellen, X-modellen, ISAC-modellen och SIM-metoden. (Andersen, 1994) Arbetet med förändringsanalysen resulterar i en beskrivning av tänkta lösningar. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Y-modellen går ut på att skillnaderna mellan en nulägesbeskrivning och en beskrivning av en önskvärd situation analyseras. Analysen mellan dessa beskrivningar resulterar i en beskrivning av verksamhetens viktigaste förändringsbehov. Nästa steg i analysen är att ta fram möjliga åtgärder till de förändringsbehov som identifierats och de åtgärder som anses mest relevanta för verksamheten samlas i en åtgärdsplan. (Andersen, 1994) Jämfört med de nedanstående metoderna är Y-modellen en övergripande modell där många av de mer detaljerade stegen av analysarbetet kan gå förlorade. I Y-modellen saknas exempelvis analysområden som verksamhetsanalys och målanalys. Det känns därför som att det vid användning av Y-modellen är lätt att missa viktiga och väsentliga detaljer och orsaker till situationen inom en verksamhet. Det går inte att kliva in i en verksamhet och endast se till det som inte är av belåtenhet. Risken är att man missar problemsamband och på grund av detta kanske åtgärddar symptom istället för det grundläggande problemet.

X-modellen går ut på att personförutsättningarna, sakförutsättningarna och arbetssättet är det som avgör vilka person- och sakresultat som uppnås inom en verksamhet. X-modellen vill genom att omfatta både sak och person se till att varken människorna eller vad de utför i verksamheten lämnas utanför analysen. Analysen inleds med en nulägesanalys. Denna analys går ut på att man studerar verksamheten under en längre period. Analysen går sedan vidare till en beskrivning av en önskad situation och utifrån nuläge och önskad situation kan sedan de viktigaste förändringsbehoven analyseras fram. (Andersen, 1994) Trots att denna analysmetod är noga med att ta hänsyn till både personförutsättningar och sakförutsättningar så känns den alldeles för ytlig. Både X-modellen och Y-modellen känns som alldeles för grova instrument för att användas vid en förändringsanalys. Att endast se till nuläge och önskad situation innebär att man missar viktiga steg som problemsamband, avsaknad av uppsatta mål etcetera. Allt är inte alltid som det verkar när man endast tittar under ytan. Många av problemorsakerna kan botten i djupare orsaker som man inte ser om man endast tittar på missnöjet hos de anställda.

ISAC är en förkortning av ”Information Systems Work and Analysis of Changes”. ISAC-modellen är således en modell för systemering och förändringsanalys. Modellen lägger störst vikt vid systemeringen då förändringsanalysen från början inte fanns med i modellen. Förändringsanalysen introducerades senare i vidareutvecklingen av modellen. ISAC:s förändringsanalys är indelad i två huvuddelar; analys av nuläge och analys av den framtida verksamheten. ISAC-modellen är dock till största delen en systemeringsmodell då endast de tre första stegen i analysen anses vara förändringsanalys. De resterande stegen som bland annat innefattar verksamhetsstudier och informationsanalys inriktas helt åt systemering och utformning av datasystem. (Andersen, 1994)

SIM-metoden är ytterligare en metod för hur en förändringsanalys bör genomföras. SIM betyder ”Samverkan genom Ifrågasättande och Idéutveckling med stöd av metodik” vilket är själva kärnan i ansatsen. SIM-metoden går ut på att genom uppsatta frågor driva analysarbetet framåt och den går väldigt grundligt igenom de olika analysområdena i förändringsanalysen. Den är inte speciellt fokuserad på något eller några av analysområdena, utan är en allmän metod som skall ses som en verktygslåda, som Andersen, Goldkuhl och Röstlinger tidigare påpekar att en metod bör göra. Istället för att endast nöja sig med att identifiera problem fortsätter SIM-metoden att leta efter problemorsaker för att se om det kan finnas samband som man inte upptäcker vid en första anblick. SIM-metoden lyfter också fram sambanden genom hela förändringsanalysen då identifierade problem och mål används för att identifiera behoven, och sedan används dessa tre samt styrkor och möjligheter vilka identifieras i verksamhetsanalysen, som grund för att skapa förändringsåtgärder. På grund av ovanstående skäl har vi valt att gå vidare och göra en grundlig redogörelse av SIM-metoden i avsnittet nedan.

3.3 Förändringsanalys enligt SIM-metoden

Under denna rubrik redogörs för SIM-metodens betydelse för förändringsarbetet. Därefter följer en grundlig genomgång av SIM-metodens olika analysområden samt hur man bör gå tillväga inom varje analysområde.

SIM-metoden som beskrivs under denna rubrik innefattar regler och riktlinjer för hur arbetssätt och dokumentationsformer vid utförandet av en förändringsanalys. Reglerna innebär att man ska ställa vissa typer av frågor för att på så sätt kunna ta till sig så mycket kunskap som möjligt i arbetet med förändringsanalysen. Om metodanvändningen fungerar bra så utgör den ett bra stöd för ett förändringsarbete med kvalitet. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

SIM-metoden började utvecklas i forskarmiljö 1982 vid Göteborgs universitet och Chalmers tekniska högskola. Metoden ansågs mogen för en kommersiell lansering 1985. Den har sedan 1982 använts i utbildning på olika universitet och drevs efter sin lansering vidare inom ramen av ett konsultföretag.

För att uppnå en bra struktur på utvecklingsarbetet så utgår SIM-metoden ifrån de väsentligaste begreppen i förändringsanalysen. Varje begrepp får utgöra ett eget analysområde i metoden. SIM-metoden innefattar därmed de fem olika analysområdena:

- problemanalys
- verksamhetsanalys
- målanalys
- analys av förändringsbehov
- bestämning av förändringsåtgärder. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Nedan följer en genomgång av respektive analysområde.

3.3.1 Problemanalys

SIM-metoden inleds med en problemanalys vilken ska ge svar på frågan: Vilka är de viktigaste problemen, problemorsakerna och problemeffekterna?

Problemanalysen delas i sin tur in i 4 arbetsmoment:

- problemområdesavgränsning

- identifiering och formulering av problem
- problemområdesindelning
- analys av problemsamband. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Problemområdesavgränsning

Vid problemområdesavgränsningen ska man upprätta riktlinjer för arbetet. Det är viktigt att man i detta inledande skede inte låser upp sig vid en definitiv avgränsning. Syftet med problemområdesavgränsningen är att identifiera de problem som skall ingå i det fortsatta arbetet med förändringsanalysen. Det är första efter att man studerat problemen i verksamheten som det är lämpligt att göra en definitiv problemområdesavgränsning. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Avgränsningen måste givetvis vara relaterad till de problem som förändringsanalysarbetet skall fokusera på. Det finns risker både med en alltför snäv och vid avgränsning. En alltför snäv avgränsning kan innebära att problemsaker och -effekter hamnar utanför avgränsningen vilket leder till dålig problemlösning. En alltför vid avgränsning kan istället leda till svårigheter att hålla samman arbetet. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

När problemområdesavgränsningen är avklarad skall man kunna svara på följande frågor:

- Skall problem X ingå i det fortsatta förändringsanalysarbetet?
- Är rätt personer involverade?
- Är resursuppskattningen för att genomföra förändringsanalysen rimlig? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Identifiering och formulering av problem

I det inledande arbetet med att identifiera och formulera problem inom verksamheten bör man se till att inkludera så många problem som möjligt med beaktande av avgränsat problemområde. Detta för att man ska kunna skapa en så realistisk problembild som möjligt. Det är i inledningsskedet svårt att avgöra vilka problem som är relevanta för att man senare skall kunna komma fram till bra lösningar. Utesluter man problem i detta skede så riskerar man att rensa bort problem inom verksamheten som verkligen skulle behöva åtgärdas. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988) måste de initiala problemuppfattningarna analyseras och omformuleras för att man skall uppnå en bra begriplighet för problemen. Vidare menar de att identifiering och formulering av problem oftast sker i en iterativ process. Arbetet med identifiering och formulering av problem skall ge svar på frågan: Vad uppfattar involverade aktörer som problem? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Nästa steg blir att relatera problemen till varandra vilket utförs i problemområdesindelningen.

Problemområdesindelning

Problemområdesindelningen utgörs av arbetet med att hitta gemensamma beröringspunkter för problemen. Varje problem kan klassificeras till ett eller flera problemområden. Vid en avgränsning måste man fokusera förändringsanalysarbetet på det som är relevant för problemområdet och avgränsa området med hänsyn till de resurser som är tillgängliga för att genomföra förändringsanalysen. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Analys av problemsamband

Analys av problemsamband innebär att man utreder samband mellan problem. Genom att analysera orsaks- och effektsamband får man fram olika problemstrukturer. En problemstruktur är ett sätt att belysa en problemsituation med många problem som relaterar till varandra. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Sambandsanalysen skall ge svar på frågorna:

- Vad beror problem X på (orsak)?
- Vilka konsekvenser har problem X (effekt)? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.3.2 Verksamhetsanalys

En verksamhetsanalys kan göras både för nutidssituationen (problemen) och för den framtida situationen. En verksamhetsanalys görs för att illustrera och bättre förstå problemen inom verksamheten. Som en nulägesanalys syftar verksamhetsanalysen till en beskrivning, analys och utvärdering av det verksamhetsområde inom vilket problem är identifierade. Utförande av en verksamhetsanalys avseende den framtida situationen utförs för att precisera, utveckla och utforma förändringsförslagen. Denna verksamhetsanalys genomförs även som ett led i utvärderingen av förändringsåtgärder. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Verksamhetsanalysen delas in i fem arbetsmoment:

- Analys av verksamhetsstruktur
- Egenskapsanalys
- Ansvarsanalys
- Arbetssituationsanalys
- Analys av verksamhetsprinciper. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

En utförd verksamhetsanalys skall ge svar på frågorna:

- Hur fungerar verksamheten i nuläget?
- Hur kommer verksamheten att fungera i framtiden om vi genomför vissa tänkta förändringar? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Det är viktigt att i ett inledande skede i verksamhetsanalysen få en klar bild över verksamhetens struktur. Arbetsmomentet ”analys av verksamhetsstruktur” syftar till att uppnå detta.

Analys av verksamhetsstruktur

Syftet med analys av verksamhetsstruktur är att ge utredarna en klar bild över verksamhetens funktionssätt och struktur. Arbetet går ut på att man beskriver och analyserar handlingsmönstret i verksamheten, det vill säga hur olika aktiviteter är relaterade till varandra. Det finns en ”verksamhetslogik” som bland annat består av att saker görs i en viss ordning. För olika aktiviteter bör man även ange vem som utför dem, i termer av till exempel organisationsenhet eller befattning. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Man skall kunna få svar på frågorna:

- Hur bedrivs verksamheten?
- Hur skall verksamheten bedrivas? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Egenskapsanalys

Som ett komplement till analysen av verksamhetsstruktur kan man behöva göra en analys av olika verksamhetsegenskaper, främst av kvantitativt slag. Man söker svar på frågor som

- Hur många?
- Hur ofta?
- Hur mycket? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Denna analys kartlägger hur ”tunga” och väsentliga olika problem är. Detta arbetsmoment är oftast nödvändigt för att man skall få klarhet om vilka problem som man behöver prioritera och vilka problem som är mindre väsentliga att åtgärda. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Ansvarsanalys

I ansvarsanalysen klargör man olika organisationsenheters ansvar för olika arbetsuppgifter. Ansvarsanalysens syfte är att ta reda på om det föreligger en skillnad mellan tilldelat ansvar för en arbetsuppgift och det faktiska utförandet av uppgiften. Efter en ansvarsanalys följer även en analys av arbetssituationen för de anställda. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Arbetssituationsanalys

Arbetssituationsanalysen används alltså bland annat för att studera olika ”psykosociala arbetseffekter” på intressenter. Exempel på faktorer som kan vara viktiga att studera är fysisk arbetsmiljö, arbetsinnehåll och arbetstid. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Arbetssituationsanalysen skall ge svar på frågorna:

- Hur upplever olika intressenter sin arbetssituation?
- Vilka är arbetssituationens yttre förhållanden och regler? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Analys av verksamhetsprinciper

Verksamhetsprinciper styr och samordnar aktiviteter i verksamheten. Det är därför viktigt att se vilka verksamhetsprinciper som styr en verksamhet eftersom de både kan orsaka och åtgärda problem inom verksamheten. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Analys av verksamhetsprinciper skall ge svar på följande frågor:

- Vilka viktiga principer finns som styr och samordnar verksamheten?
- Vad betyder olika ord och uttryck som används i verksamheten? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.3.3 Målanalys

Syftet med målanalys är att fastställa de mål som skall gälla för verksamheten. Arbetet med målen sker iterativt under hela förändringsanalysen. Målanalysen kan avse:

- befintliga mål på ”problemnivå”
- framtida mål på ”behovsnivå”
- Framtida mål på ”åtgärdsnivå”. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Målen har alltså en viktig roll för arbetet med behov och åtgärder. Att slarva med målanalysen är därför ett dåligt val, om man vill uppnå goda åtgärder för verksamheten. För att få en meningsfull inriktning på åtgärdsarbetet är det viktigt med en väl genomförd målanalys. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Arbetet med målanalys delas i SIM-metoden in i fyra arbetsmoment:

- Målidentifiering
- Analys av målsamband

- Målvärdering
- Målbestämning. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Dessa arbetsmoment är till hjälp när man vid genomförande av målanalys ska besvara följande frågor:

- Vilka mål vill vi uppnå med verksamheten?
- Vilka mål är så viktiga (huvudmål) att de är giltiga oberoende av andra mål?
- Vilka mål är endast medel (delmål) för att uppnå andra mål? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Målidentifiering

Under målidentifiering utgår man ifrån avgränsade verksamheter och identifierar de mål som är viktiga för det utvalda verksamhetsområdet och de aktuella problemen. Det viktigaste är inte att få med samtliga existerande mål utan att få med samtliga viktiga mål. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988) Målidentifieringen skall kunna ge svar på frågan: Vilka mål existerar i verksamheten som har betydelse för lösningar till aktuella problem? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Analys av målsamband

Om man har identifierat många olika mål för verksamheten, kan det vara svårt att överblicka målen och se hur målen är relaterade till varandra. I detta läge är det lämpligt att göra en analys av målsamband. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Analys av målsamband avser mål i nuläget samt framtida mål på behovsnivå eller åtgärdsnivå. Sambandet mellan två olika mål kan antingen vara positivt och bidra till ökad måluppfyllelse eller negativt vilket motverkar måluppfyllelsen. En genomförd sambandsanalys skall ge en god uppfattning om delmålens möjligheter att bidra till huvudmålen. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Målvärdering

Under målvärderingen sker en kritisk granskning och värdering av varje mål. I värderingen kan man ta ställning till om målet skall förändras och eventuellt hur målet skall förändras. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Efter genomförd målvärdering skall man kunna svar på frågorna:

- Vilka mål ”fungerar” bra?
- Vilka mål bör förändras och varför? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Målbestämning

I målbestämning fastställer man fungerande mål för verksamheten. Målen bör formuleras så att varje delmål direkt eller indirekt bidrar till att uppfylla ett eller flera huvudmål samtidigt som man bör undvika att något delmål direkt eller indirekt motverkar något huvudmål. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Det är viktigt att man fastställer verksamhetens framtida mål innan man påbörjar arbetet med förändringsbehov. För att försäkra sig om att de föreslagna åtgärderna verkligen bidrar till måluppfyllelse kan man formulera om åtgärderna till mål. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.3.4 Analys av förändringsbehov

Syftet med analys av förändringsbehov är att fastställa vilka problem det verkligen finns ett genuint behov av att förändra. Förändringsbehovsanalysen består av 3 arbetsmoment:

- Problemvärdering
- Analys av styrka och möjligheter
- Formulering av förändringsbehov (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

En genomförd behovsanalys ska ge svar på frågan: Vilka behov är så angelägna att vi skall arbeta vidare med förändringsanalysen för att finna åtgärder som tillgodoser dessa behov? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Problemvärdering

Efter att ha genomfört problem-, verksamhets- och målanalys bör man nu ha tillräckligt med kunskap för att kunna bilda sig en uppfattning om den totala problemsituationen. Man går nu igenom problemen och tar ställning till problemens status och prioritet. Det är alltså inte självklart att alla problem leder till åtgärder efter en genomförd förändringsanalys.

Efter genomförd värdering skall man kunna svara på frågorna:

- Är X ett problem som man önskar och kan åtgärda?
- I så fall, är problemet så angeläget att vi skall formulera förändringsbehov för problemet? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Analys av styrka och möjligheter

Att analysera verksamhetens styrka och möjligheter handlar om att arbeta med olika förutsättningar för förändring. I detta arbetsmoment utgår man alltså enbart ifrån positiva förutsättningar. Man skall nu kunna svara på frågan: Vilka positiva förhållanden hos verksamheten kan utnyttjas för att skapa förändringsbehov och förändringsåtgärder? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Formulering av förändringsbehov

Vid formuleringen av förändringsbehov utgår man från den totala problemsituationen, målen samt styrka/möjligheter. Under detta moment är det frågan om att i en kreativ anda skapa förändringsbehov som överensstämmer med förutsättningarna. Ett förändringsbehov kan täcka flera problem och ett problem kan resultera i flera behov. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.3.5 Bestämning av förändringsåtgärder

Syftet med bestämning av förändringsåtgärder är att fastställa lämpliga åtgärder för att nå en så bra problemlösning som möjligt. När detta område är genomfört är man färdig med förändringsanalysen. Man ska då kunna svara på ett antal frågor, exempelvis:

- Vilka åtgärder skall genomföras?
- Vad löser åtgärderna för problem? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Skapande av förändringsåtgärder

Arbetet med åtgärder går ut på att fastställa hur problemen skall åtgärdas. Ofta finns det dock flera olika lösningar på ett problem och det gäller då att ta reda på vilken av dem som är den mest lämpliga problemlösningen. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

I detta skede är det viktigt att man är öppen för nya idéer till förändring och inte låser sig vid standardlösningar. Man bör försöka vara kreativ och ifrågasätta invanda allmänt accepterade principer för att bedriva verksamheten. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

När detta arbetsmoment är genomfört skall man kunna svara på frågan: Vilka åtgärder är intressanta att utvärdera som möjliga lösningar på problemen? (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Åtgärdsvärdering

Varje åtgärd bör preciseras och beskrivas så att man kan bilda sig en klar uppfattning om vad respektive åtgärd kommer att innebära för verksamheten. Man får alltså prognostisera hur verksamheten kommer att fungera efter att förändringarna är genomförda samt vad själva genomförandet kommer att innebära. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Vid en värdering av åtgärdernas effekter för verksamheten bör man tänka på positiva och negativa effekter samt avsedda och icke-avsedda effekter. Man bör även göra en ekonomisk värdering av varje åtgärd eller åtgärds kombination. Den ekonomiska värderingen bör omfatta uppgifter om det fortsatta utvecklingsarbetet samt införandet av åtgärderna i den löpande verksamheten. Det bör även finnas en beskrivning av verksamheten efter införandet av alternativa åtgärder. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

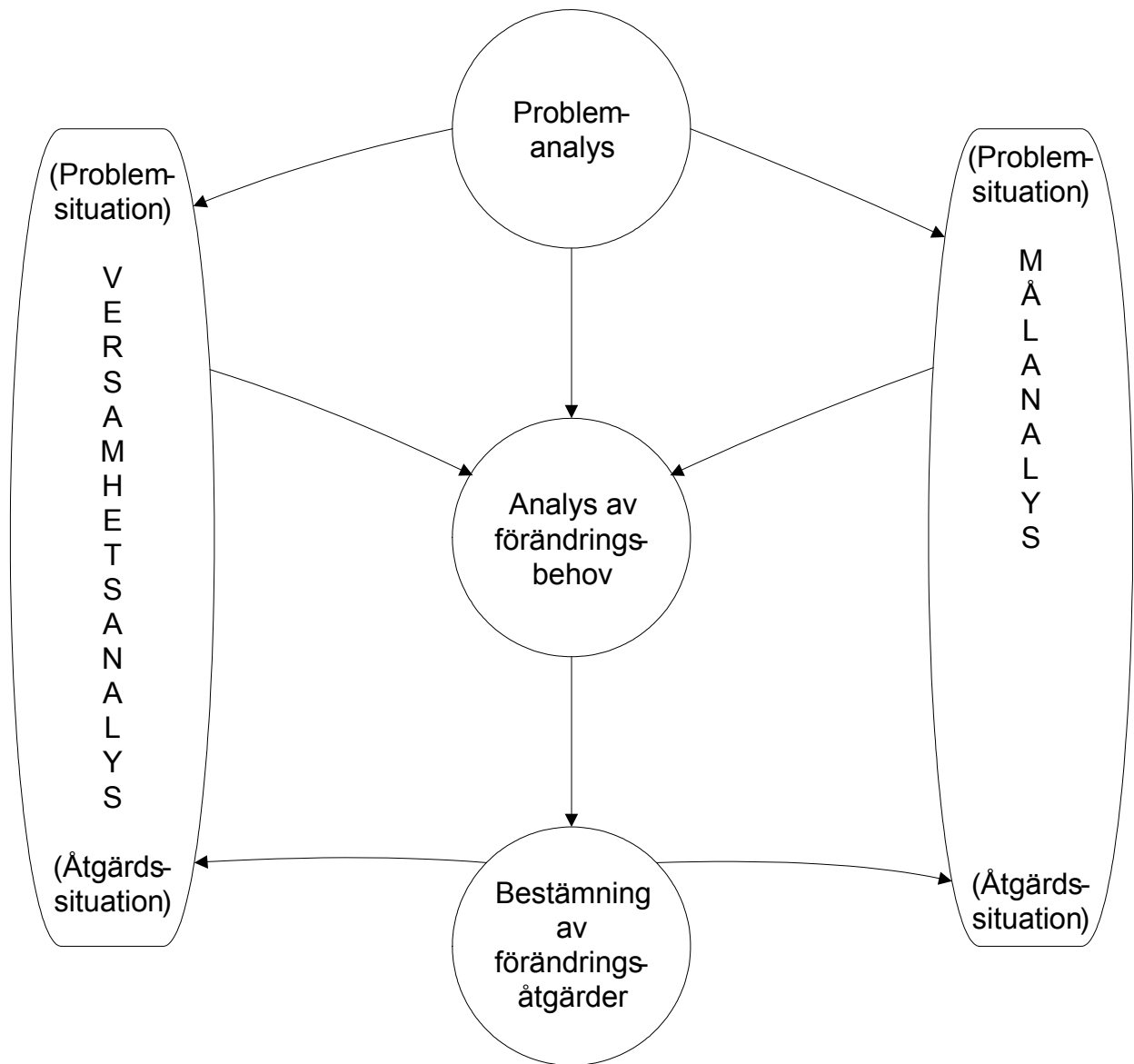
För att kunna jämföra de olika åtgärdsalternativen kan det vara lämpligt att göra en sammanfattande värdering. I denna sammanfattning tar man upp de viktigaste aspekterna i värderingen samt ger ett helhetsmässigt omdöme om varje alternativ åtgärds kombination. Denna sammanfattande värdering skall avslutas med en rekommendation med motivering till val av åtgärdsalternativ. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Val av åtgärdsalternativ

Under detta arbetsmoment väljer man ut vad man anser är ett lämpligt handlingsalternativ för den aktuella problemlösningssituationen. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

3.3.6 Sammanfattande modell över SIM-metoden

Nedan presenteras en modell över de olika förändringsområdena i SIM-metoden samt analysgången.



Figur 4 Sammanfattande modell över SIM-metoden.

3.4 Processorientering

I avsnitten ovan har vi redogjort för förändringsanalysens SIM-metod som ett verktyg för verksamhetsanalys. Förändringsanalysen tar ett helhetsperspektiv på verksamheten och SIM-metoden syftar till att inventera eventuella förändringsbehov. Dock saknar vi i SIM-metoden ett mer detaljerat verktyg att kartlägga verksamheten med. Därför redogör vi nedan för ett sätt att göra detta på, nämligen processorienterad kartläggning. Inledningsvis så redogör vi för processorienteringens grundbegrepp, begreppet process och dess definition. Sedan diskuterar vi att vad processorientering är och varför man skall använda sig av processorientering.

3.4.1 Vad är en process?

En klassisk definition av begreppet process står Rentzhog (1998) för: ”En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för kunden” (s 30). Wiktorin (2003) använder i princip samma definition och beskriver en verksamhets- eller affärsprocess som

”en repeterbar samling sammankopplade aktiviteter som skapar ett tydligt mervärde för kunden” (s 130).

Ljungberg och Larsson (2001) menar vidare att det är processerna som realiserar affärsidén. Varje process börjar med ett behov och slutar med att det är tillfredställt. Alla processer levererar en produkt eller en tjänst som ett slutresultat, mottagaren av resultaten kan var såväl en inre som yttre kund. Processerna och deras ”konstruktion” är ytterst relaterade till affärsidén och processkartläggning åskådliggör hur denna affärsidé i praktiken realiserar. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Christiansson (2000a) menar att en process kännetecknas av att den:

- Korsar organisatoriska gränser och har en början och ett slut.
 - Består av sammanhängande strukturerade aktiviteter som är repetitiva och förbrukar resurser av olika slag.
 - Bidrar till att uppfylla verksamhetens mål samt till att skapa värde för externa kunder.
- (Christiansson, 2000a)

Vidare menar Christiansson (2000a) att dessa kännetecken är mer eller mindre tydliga beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs och därmed mer eller mindre svåra att identifiera. Hon menar också att beroende på hur man definierar en process så får man fokus på olika företeelser i verksamheten som man strävar efter att kartlägga och identifiera. Det processsynsätt man har påverkar hur processerna i verksamheten betraktas och utvecklas. (Christiansson, 2000a)

Ljungberg och Larsson (2001) menar att processer oftast är relaterade till varandra i komplicerade nätverk snarare än sekventiell kedjor, vilket till exempel Rentzhogs definition ovan kan ge upphov till att tro enligt Ljungberg och Larsson. De vill därför rekommendera följande definition:

En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ”objekt in” till ”objekt ut”, från identifiering till tillfredställelse för kunden. (Ljungberg & Larsson, 2001, s 43)

Denna definition är den som vi fortsättningsvis i uppsatsen använder oss av.

3.4.2 Vad är processororientering?

Processororientering syftar enligt Christiansson (2000a) till att ge en översikt och ett horisontellt perspektiv på verksamheten genom att studera dess processer, detta till skillnad från en vertikal, funktionsorienterad verksamhetsöversikt. Risken med en funktionsorienterad verksamhetskartläggning är att man missar helhetsperspektivet och att man fokuserar på att varje funktion förbättras för sin egen skull och inte för att gynna den totala verksamhetens resultat, mål och affärsidé. Processororientering avser att tydliggöra kopplingar, överlämningar och ansvar i verksamhetens aktiviteter. Processororientering syftar till att se tvärsigenom aktivitetsflödena i en verksamhet, så att de alla är en del i att uppfylla verksamhetens mål och affärsidé. En processororienterad verksamhetskartläggning resulterar i ett välgrundat beslutsunderlag. (Christiansson, 2000a)

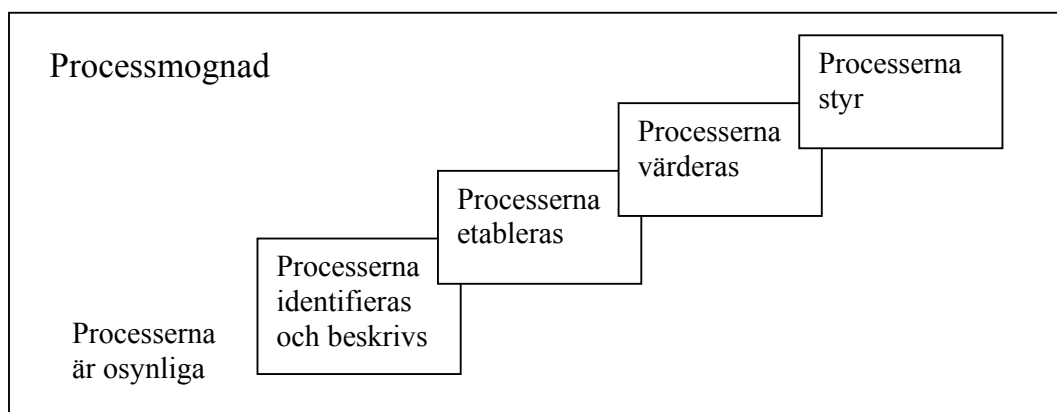
Rentzhog (1998) menar att processororientering innebär att uppmärksamheten förskjuts från de färdiga resultaten (produkter och tjänster) till de aktivitetskedjor som formar resultaten. Att fokusera på processerna i en verksamhet leder till att frågor som; ”hur produceras resultat” får

större vikt än frågan; ”vem gör vad”. Den grundläggande tanken är att det är processen som i första hand bör styras och förbättras. Så länge det finns variation i processen, så kommer det att finnas variation i resultaten. (Rentzhog, 1998)

Thulin & Thulin (2003) menar att processorientering är ett sätt att ge struktur, stadga och neutralitet åt ett utvecklingsarbete då man vid processorientering ser till helheten och till vad som görs och vad som ska göras i organisationen. Processorientering handlar om att se över innehållet i verksamheten på ett systematiskt sätt och med innehåll avses här kundbehov, arbetsmetoder och rutiner. (Thulin & Thulin, 2003)

En utmaning med ett processorienterat förhållningssätt är att det är ett nytt sätt att tänka samtidigt som processbaserad verksamhetsutveckling i sig är tidskrävande. Verksamhetens organisation och informationssystem kan vara strukturerade utifrån ett funktionsorienterat förhållningssätt vilket i sig begränsar eller försvarar tillämpningen av processorientering. (Christiansson, 2000a)

En verksamhet kan ha olika hög grad av processorientering utvecklad i sin organisation (Christiansson, 2000a). Wiktorin (2003) kallar samma fenomen för processmognad i organisationen. Man kan säga att graden av processorientering stiger i en trappa där de ”minst” processorienterade processerna i organisationen ej ännu är synliggjorda.



Figur 5 Grad av processorientering i en organisation. (Christiansson, 2000a)

För Ljungberg och Larsson (2001) betyder processorientering att man verkar för att förändra verksamheten, från det funktionsorienterade synsättet på organisationsform, system, strukturer, värderingar och organisationskultur, till att sätta alla dessa faktorer i ett processorienterat paradig. Processorientering är, menar Ljungberg och Larsson (2001), att anpassa hela verksamheten till detta nya paradig. Dock är Ljungberg och Larsson (2001) medvetna om att många organisationer väljer ett processorienterat synsätt, som Christiansson (2000a) och Wiktorin (2003) också menar ovan, utan att utföra ett helt paradigmskifte.

3.4.3 Varför processorientering?

En av de stora vinsterna med processorienterad verksamhetsbeskrivning är enligt Axelsson (1998) att processmodeller ger en stabil beskrivning av vad verksamheten gör och är till för. Rena processbeskrivningar är inte lika flyktiga som utformning av organisation eller arbetsrutiner. Vidare ger processmodeller ett samlat helhetsgrepp på vad som görs i en verksamhet och varför processer och delprocesser utförs. Detta helhetsgrepp och överblick som processkartläggningen ger är ett bra faktaunderlag för prioritering av vilka åtgärder som behövs i en organisation. (Axelsson, 1998) Just det välgrundade beslutunderlaget poängterar

också Christiansson (2000a) ovan. Axelsson (1998) menar vidare att ta tag i rätt frågor och lösa dem så gott som det är möjligt är mer lönsamt än att lösa frågor som kan vara viktiga utmärkt.

Dagens organisationer är sociala system, snarare än tekniska system. Den industriella funktionsorganisationen bygger på ett analytiskt synsätt, som är fokuserad på delarna och deras linjära samband. Processtänkandet bygger på ett systemsynsätt som snarare är linjärt än cirkulärt, och som bygger på helheter och sammanhang. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Ljungberg och Larsson (2001) har svårt att se hur ett företag eller organisation skall klara av dagens och morgondagens krav på kostnadsreduktion, ledtidförkortning, kundanpassning, flexibilitet, effektivitet och transparens utan processororientering. Den traditionella, funktionsindelade organisationen är uppdelning i avdelningar och enheter är oftast konstlade och irrelevanta, speciellt ur kundsynpunkt. Den processororienterade organisationen däremot strävar efter att dela in organisationen i hanterbara, naturliga enheter efter de processer som är verksamhetens kärna. De är avgränsade och startar i ett kundbehov och slutar i kundtillfredsställelse. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Rentzhog (1998) pekar på fem viktiga affärstrender som enligt honom gör att behovet av processer och processororienterade organisationer tilltar. Dessa fem områden är en ökad kundfokusering genom hela organisationen, att service blir en allt viktigare del i produktsammansättningen, en ökande organisatorisk komplexitet, informationsteknologin utveckling som skapar nya möjligheter samt att förändring alltmera blir det normala tillståndet. (Rentzhog, 1998)

3.5 Processkartläggningens metod

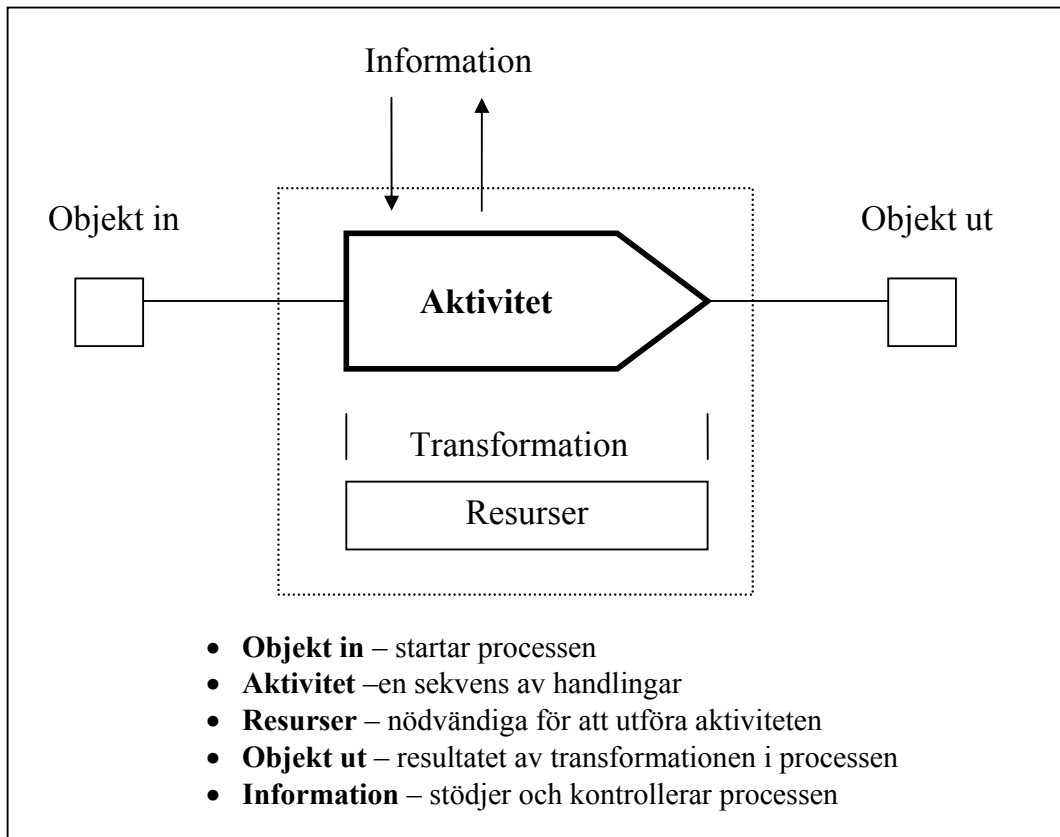
I följande avsnitt kommer vi att presentera en metod för hur man går till väga vid en process kartläggning av en verksamhet. Vid en kartläggning av processerna i en verksamhet delar man in dem i huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser. Som ett alternativ eller komplement till det traditionella organisationsschemat framhåller Ljungberg och Larsson (2001) huvudprocesskartan. Denna är enkelt uttryckt en bild av verksamhetens viktigaste processer.

- Huvudprocess – är de processer som på en hög generaliseringsnivå beskriver syftet med verksamheten. Kallas även kärnprocesser och kan beskrivas som de processer som realiserar och utvecklar verksamhetens affärsidé eller som de processer som tillgodoser kundens behov idag samt är inriktade mot att tillgodose kundens behov imorgon. (Christiansson, 2000a; Ljungberg & Larsson, 2001)
- Stödprocesser – processer som behövs för att huvudprocesserna ska fungera. Har inget egenvärde utan värderas utifrån hur bra de stöder huvudprocessen. Exempel: Fakturera kunder, bemanna verksamheten, skapa budget, skapa prognoser, underhålla utrustning, planera produktion, göra bokslut. (Christiansson, 2000a; Ljungberg & Larsson, 2001)
- Ledningsprocesser – behövs för att styra och leda huvudprocesserna. Detta betyder att beskriva hur ledare fastställer inriktning för organisationen, hur man tydliggör och motiverar vägvalet, hur man skapar förutsättningar för den anvisade vägen samt till sist hur ledaren följer upp och korrigerar organisationens utveckling. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.1 Processens komponenter

Utifrån definitionen för en process (se ovan avsnitt 3.4.1) kan följande nyckelord identifieras:

- Objekt in – det som startar processen.
- Aktivitet – den verksamhet som förädlar objekt in eller annan input.
- Resurser – vad som behövs för att aktiviteten ska kunna utföras.
- Information – det som stödjer och/eller styr processen.
- Objekt ut – transformationens resultat och objekt in för nästa aktivitet i processen.

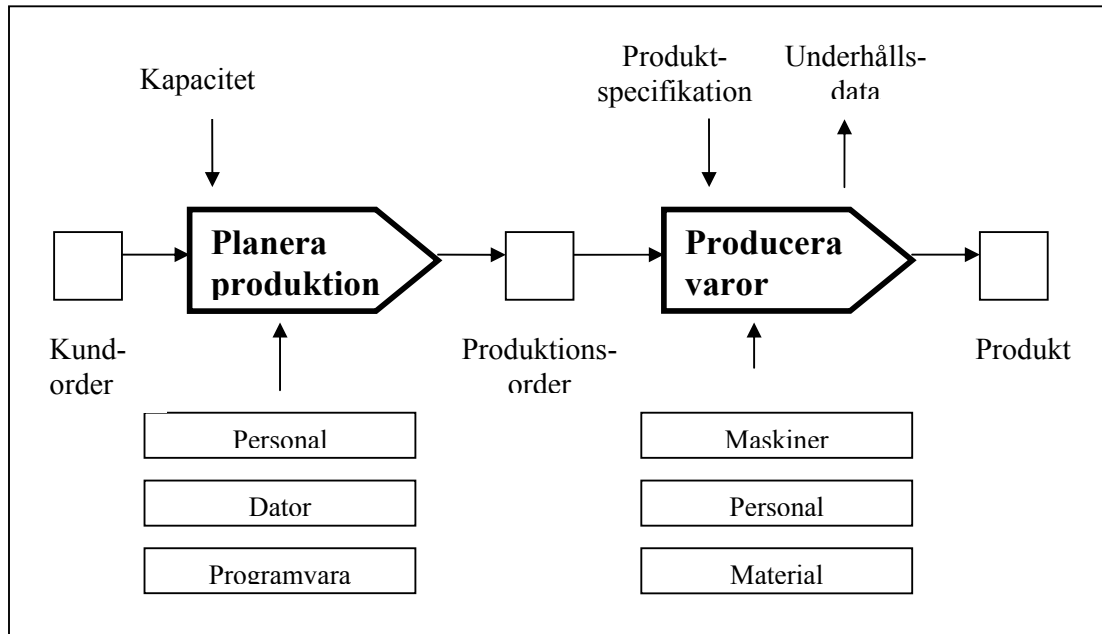


Figur 6 Processens komponenter. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Begreppet objekt används då man vill syfta på både en fysisk produkt eller en tjänst. Anledningen till att man inte använder input och output är att i dessa begrepp blandas ofta allt som går in eller ur från processen ihop - såsom objekt in, resurser och information - och för att kunna analysera processen med avseende på dessa olika input och output särskiljs de här. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.2 Att identifiera processer

Vanlig utgångspunkt vid identifiering av processer är de produkter eller objekt som, för både interna och externa kunder, skapas i en organisation. En specifik produkt utgör slutpunkten för en process. Utifrån detta kan man sedan ofta identifiera vilka behov som drivit fram produkten och vilket dess syfte är. Efterhand växer bilden av ett antal processer med objekt in, objekt ut och syfte fram. (Ljungberg & Larsson, 2001)



Figur 7 Exempel på en del av en orderprocess. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.3 Processens olika detaljeringsnivåer

Processer är delar av ett system som består av flera processer och alla processer inom ett system är relaterade till varandra. Processer inom ett system relateras till varandra som överordnade, underordnade eller på samma nivå. För att reda ut processernas förhållande sinsemellan bryter man ned processer i delprocesser, som i sin tur bryts ned i aktiviteter. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Beroende på syftet med kartläggningen bryter man ned processerna olika långt. För att skapa sig en helhetsbild av hur processen fungerar, är det normalt tillräckligt att kartlägga objekten och aktiviteterna, då dessa enheter ger en bild av det som i processen är värdeskapande och då mer information oftast gör kartan rörig. Vill man lägga till resurser och information kan man bryta ut delar av processen där man identifierar även dessa enheter. Om syftet är att omstrukturera processen eller att mäta processens olika enheter är bara objekt och aktiviteter oftast inte tillräckliga som identifierade enheter. Skulle syftet till exempel vara att skapa ett informationssystem som stöd åt processen måste också flödet av information mellan aktiviteterna kartläggas. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.4 Processens resultat

Resultatet av en process består av två delar: objekt ut och processens effekter. Dessa resultat kan också värderas. Objekt ut i slutändan av en process består av en fysisk produkt och/eller en tjänst. För att utvärdera detta objekt ut måste man kontrollera om resultatet av processen stämmer överens med de förväntningar som kunden hade på produkten eller tjänsten. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Effekter är ett långsiktigt resultat av en process som upprepas under en längre tid, som till exempel effekten kundtillfredsställelse. En effekt står oftast utanför leverantörens direkta kontroll medan objekt ut mer är under leverantörens direkta kontroll. Viktigt är dock att i

kommunikation mellan kund och leverantör sträva efter samma förståelse och tolkning av dessa begrepp i den aktuella verksamheten. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.5 Att sätta namn på processer och aktiviteter

För att söka sig bort från det traditionella organisationsschemat bör man tänka på att inte ge processerna namn som påminner om funktioner. Till exempel är ”skapa affärer” bättre än ”försäljningsprocessen”, då det sistnämnda förknippas med något som utförs på försäljningsavdelningen. Framför allt bör processnamnen beskriva processens *syfte* eller hur värde skapas och *varför* något görs. Vad man bör undvika är att beskriva *vad* som görs eller i värst fall *hur* det görs. Objektens namn bör vara ett substantiv eller helst flera substantiv, som beskriver objektet så specifikt som möjligt, till exempel ”murbruk från Grustag AB”. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.6 Tillvägagångssätt

Som tillvägagångssätt används vid processkartläggning metoderna ”walk through” eller virtuell ”walk through”. ”Walk through” innebär att de som ansvarar för genomförandet bokstavligen promenerar igenom processen och intervjuar nyckelpersoner utefter vägen. Bristen är att det då bara är de som genomför denna ”walk through” som får en förståelse av hela processen. En virtuell ”walk through” innebär att man samlar de ovan nämnda nyckelpersonerna och låter en kartläggningsansvarig leda mötet och ta hela gruppen genom processen utan att någon bokstavligen promenerar igenom den. En mer grundlig, och kanske den vanligaste metoden, är att använda ett kartläggningsteam med representanter från alla delar i verksamheten, vilket inte behöver vara en motsats till den nyss nämnda virtuella ”walk through”. En av de stora fördelarna med denna metod är att den skapar engagemang och delaktighet hos de deltagande. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.5.7 Arbetsmetodik

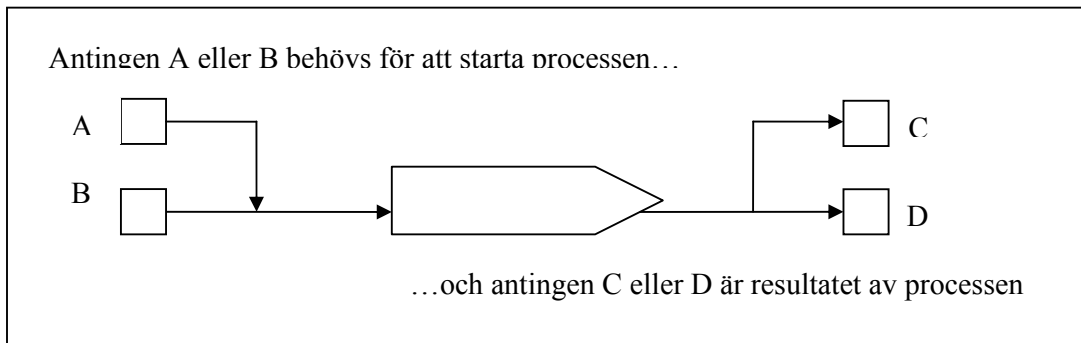
Här är ett förslag på hur man, genom att följa nedanstående arbetssteg, kan arbeta fram en kartläggning av en verksamhets processer.

1. Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt.
2. ”Brainstorma” fram processens alla eventuella aktiviteter och skriv ned dem på post-it lappar.
3. Arrangera aktiviteterna i rätt ordning.
4. Slå ihop och lägg till aktiviteter.
5. Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet.
6. Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten.
7. Kontrollera att aktiviteterna ligger på en gemensam och ”riktig” detaljeringsnivå och att de har ändamålsenliga namn.
8. Korrigera tills en tillfredställande beskrivning av processen erhålls. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Ofta hamnar man i misstaget att göra processkartan för detaljerad från början. Det räcker oftast med att till en början beskriva *vad* som görs. *Hur* är bättre att lämna till användaren att avgöra. På *vad*-nivån är det också lättare att diskutera varför olika aktiviteter görs och att sedan eventuellt ifrågasätta varför de utförs på det sätt som de görs på *hur*-nivån. Oftast är det lättare för en utförare av aktiviteten att beskriva *hur*, men det är viktigt att lyfta aktiviteten till *vad*-nivån för att i ett senare skede eventuellt kunna omstrukturera aktiviteten. (Axelsson, 1998; Ljungberg & Larsson, 2001)

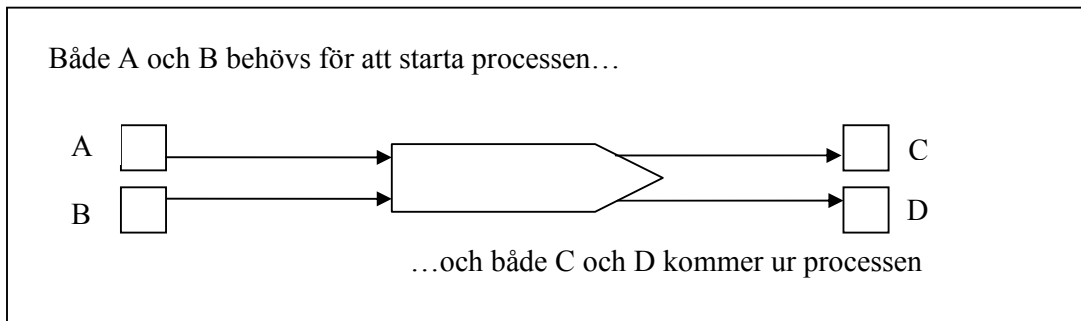
3.5.8 Att illustrera olika flöden

Då man har identifierat flera *objekt in* eller *objekt ut* i en process, så behöver man också visa på vilket sätt objekten förhåller sig till aktiviteten. Är alla *objekt in* nödvändiga för att starta processen eller räcker det med något av de identifierade objekten? Svaret på frågan påvisas i processkartan genom särskilda notationssätt, se Figur 8 och Figur 9 nedan. En process med flera *objekt in* kan till exempel vara en utvecklingsprocess som startas av antingen interna idéer, kunders önskemål, förslag från leverantör eller analys av konkurrenters produkter, eller en kombination av dessa *objekt in* i processen. För *objekt ut* kan det till exempel gälla en aktivitet som innehåller en valsituation, som till exempel att utvärdera ett produktförslag: antingen är *objekt ut* att utveckla den nya produkten eller att lägga ned förslaget. (Ljungberg & Larsson, 2001)



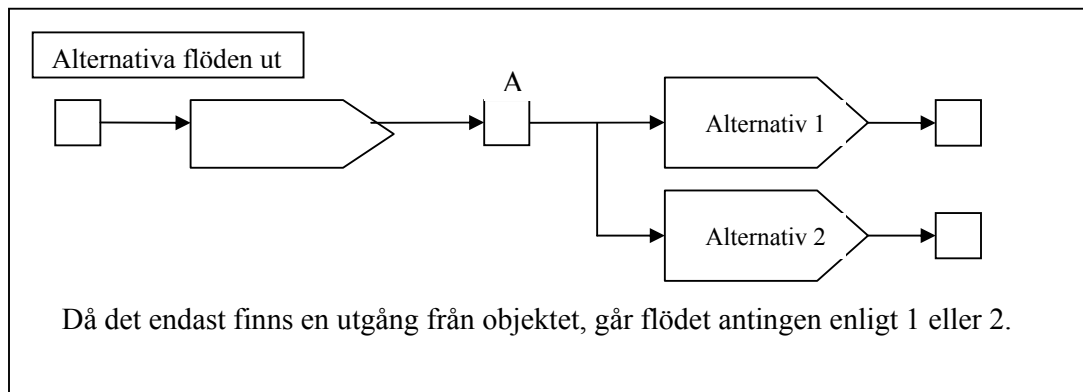
Figur 8 Notation för alternativa *objekt in* och alternativa *objekt ut*. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Det motsatta förhållandet skulle således vara att flera *objekt in* är en förutsättning för aktiviteten eller att flera *objekt ut* är resultatet av processens aktivitet. Detta visas enligt notation nedan i Figur 9. (Ljungberg & Larsson, 2001)



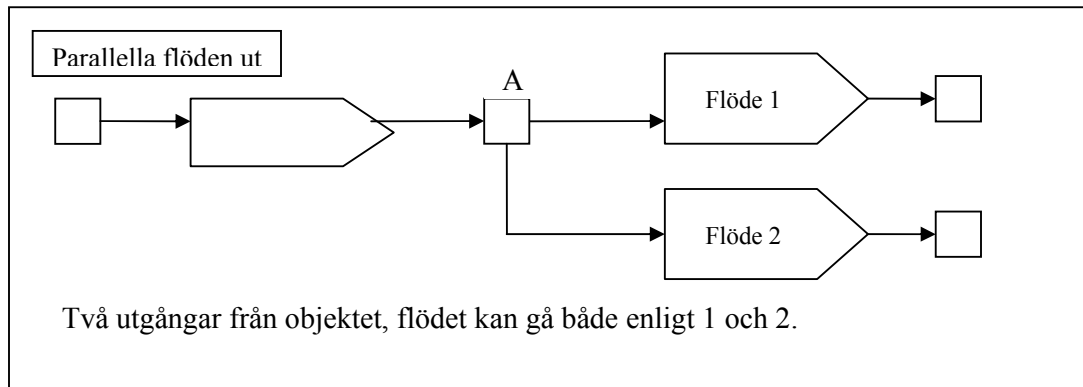
Figur 9 Notation för flera nödvändiga *objekt in* eller *objekt ut*. (Ljungberg & Larsson, 2001)

Ovanstående förhållande kan även appliceras på olika typer av flöden. Man talar då om antingen alternativa eller parallella flöden. I Figur 10 är endast en utgång ritad från objekt A. Detta visar att flödet kan antingen gå enligt alternativ 1 eller alternativ 2. (Ljungberg & Larsson, 2001)



Figur 10 Notation för alternativa flöden av processer. (Ljungberg & Larsson, 2001)

En annan variant är att flödena in eller ut ur en process är parallella. Som synes i Figur 11 nedan är det i detta fall två utgångar ur objektet. Detta påvisar att både flöde 1 och 2 kan bli en följd av objekt A, existera samtidigt, och ge upphov till två parallella fortsatta flöden inom samma process. (Ljungberg & Larsson, 2001)



Figur 11 Notation för parallella processflöden ur ett objekt. (Ljungberg & Larsson, 2001)

3.6 Teoriutveckling av den kombinerade metoden

Då vi nu har gjort en genomgång av förändringsanalysens SIM-metod och processkartläggning vill vi anpassa och kombinera en metod utifrån båda metoderna. Nedan ger vi en motivering till varför vi använder just dessa metoder och varför vi anser att båda behövs i en kombination.

Inom både SIM-metoden och processkartläggning är de bakomliggande förhållningssätten en förutsättning och en grund för att använda metoderna. I båda metoderna är det grundläggande synsättet viktigt för hur man förhåller sig till det man skall kartlägga och analysera. Mycket i de två metodernas förhållningssätt är gemensamt, vilket är ett av skälen till att vi valde att kombinera just dessa två metoder.

Både SIM-metoden och processkartläggning har ett holistiskt perspektiv på metod- och analysarbete. Grundsynen är att analysen av en verksamhet syftar till att få ett helhetsperspektiv, där man eftersträvar både en god översikt samt en genomlysning av verksamhetens olika delar. En av grundpelarna är att man inte förutsätter en förändring eller ett utvecklingsarbete innan analysen och kartläggningen är genomförd. Syftet är att med hjälp av översikten kunna urskilja vad som är väsentligt, genom att värdera de delar i form av processer, problem och förändringsbehov som man har identifierat i analysen. Både

processkartläggning och SIM-metoden förespråkar att kartläggnings- och analysarbetet sker iterativt, det vill säga att man återkommer flera gånger till samma analysverktyg under utvecklingsarbetets gång samt att man pendlar mellan att utgå från ett helhetsperspektiv och ett detaljperspektiv. Inom både SIM-metoden och processkartläggningen är det viktigt att inte bara se på informationsflödet i en verksamhet utan att också se på arbetsflödet, materiella flöden med mera.

Varför är då inte en av metoderna, SIM-metoden eller processkartläggning, nog? Till att börja med är SIM-metoden ett övergripande analysverktyg som inte i detalj beskriver hur man grafiskt eller innehållsmässigt skall beskriva en verksamhet. Detta kan ses både som en styrka och en brist. Styrkan ligger i att SIM-metoden öppnar för att användaren själv väljer hur man grafiskt redovisar sin analys av verksamheten. SIM-metoden uttalar klart och tydligt att man inte behöver använda alla delar av dess analys. Bristen är att, då förändringsanalysen i SIM-metoden drivs av översiktsfrågor som skall besvaras, kan dessa frågor bli besvarade samtidigt som man ändå missar vissa delar av verksamheten i verksamhetsanalysen. För att få så omfattande kartläggning av verksamheten som möjligt valde vi att även använda processkartläggningens analys av verksamheter, som ger en mer detaljerad kartläggning under beskrivningsfasen av verksamheten.

SIM-metoden fokuserar mer på problem och mål för att finna behov av förändring medan processkartläggningen fokuserar på att kartlägga verksamhetens processer i nuläget. Jämfört med SIM-metoden är processkartläggningen ett mer grafiskt beskrivningssätt. Som framkommer i avsnittet ovan om processkartläggningens fördelar (se avsnitt 3.4.3) ger det horisontella processperspektivet på en verksamhet en djupare och mer hållbar verksamhetsbeskrivning. Vi menar också att för att synliggöra aktiviteterna i en verksamhet så behövs det horisontella perspektivet. Vår definition av en process är som ovan (se avsnitt 3.4.1):

En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera "objekt in" till "objekt ut", från identifiering till tillfredställelse för kunden. (Ljungberg & Larsson, 2001, s 43)

Fördelen med denna definition är den notation vid processkartläggningen som blir en följd av definitionen. I denna notation särskiljs information, resurser och "objekt in" (den aktivitet som startar processen). Information och resurser behandlas som olika resurser som krävs för att utföra en aktivitet, där information är en särskild resurs.

Innan vi går in i själva presentationen av vår kombinerade metod VASP (VerksamhetsAnalys utifrån SIM-metoden och Processkartläggning) vill vi också påpeka ytterligare en bakgrundsfaktor till att vi valde att kombinera SIM-metoden och processkartläggning samt hur detta påverkar VASP-metodens tillvägagångssätt. Vår ansats är att hela detta arbete skall präglas av vårt val av hermeneutisk synsätt och detta har också präglat vårt val av ovanstående metoder. Som vi beskriver i vårt avsnitt om vetenskaplig metod och synsätt (se kapitel 2) är syftet med arbetet att göra en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Liksom en kvalitativ metod bygger på tolkning av fenomen i dess kontext så bygger också VASP-metoden på dessa förutsättningar. Då analysarbetet i VASP-metoden till stor del drivs av frågor kräver tillvägagångssättet enligt oss en etnografisk ansats.

Vi förespråkar därför ett öppet förhållningssätt vid ett genomförande av VASP-metoden samt att analysarbetet drivs i dialogform med för verksamheten representativa medarbetsgrupper.

Dessa diskussionsgrupper bör bestå av representativa medarbetare samt experter (metodkunniga). Andra tillvägagångssätt som vi också förespråkar som basmetoder för analysarbetet är intervjuer och observationer i olika former.

Vi vill även påpeka att vi valt Anderséns (1994) linje vad gäller analysområdenas ordning i VASP-metoden. Han menar att analysarbetet bör inledas med en beskrivning av verksamhetens nuläge. Vi menar också detta och har därför valt att inleda VASP-metoden med verksamhetsanalysen till skillnad från SIM-metoden och Goldkuhl och Röstlinger (1988) som inleder med en problemanalys. Detta innebär att verksamhetsanalysen kommer före problemområdesavgränsningen vilket i sin tur förmodligen innebär att man i verksamhetsanalysen kommer att analysera en större del av verksamheten än vad man annars skulle ha gjort. Detta anser vi vara ytterligare en fördel då det gör att man för ett större helhetsperspektiv på de delar av verksamheten utanför problemområdesavgränsningen som ändå påverkar och har effekter in i själva analysområdet.

3.7 Metoden VASP

Alla dessa ovanstående faktorer har vi som utgångspunkt och är tänkta att genomsyra de nedanstående delarna av vår kombinerade metod VASP. VASP kombinerar grundligheten och helhetsomfattningen hos SIM-metoden med detaljrikedom hos processkartläggningen. Metoden VASP är till sin karaktär hermeneutisk. I metoden VASP är drivkraften frågor som leder till analys av verksamhet, dess problem och mål. De data som behandlas och driver metoden är kvalitativa och syftet är att tolka de funna data för att finna förändringsbehov och -åtgärder.

Nedan kommer vi att presentera den metod som innebär en kombination av förändringsanalysens SIM-metod och processkartläggningens metod. Stommen i VASP är de fem analysområdena verksamhetsanalys, problemanalys, målanalys, analys av förändringsbehov samt analys av förändringsåtgärder vilka är hämtade från SIM-metoden. I inledningen till varje analysområde ger vi en motivering till hur vi valt att formulera analysområdet i VASP. Sedan går vi grundligt igenom de olika metodstegen inom det aktuella analysområdet.

3.7.1 Motiv till formulering av verksamhetsanalys i VASP

Från SIM-metoden används följande analysområden inom verksamhetsanalysen: verksamhetsstruktur, analys av arbetssituation, analys av verksamhetsprinciper och ansvarsanalys. Egenskapsanalysen anser vi vara hårt kopplad till problemanalysen så den inordnas i VASP under problemanalysområdet. Från processorienteringen har vi i detta analysområde lagt in processkartläggning.

Vi har från SIM-metodens verksamhetsanalys utökat beskrivningen av själva verksamhetsstrukturen, vilket i VASP-metoden, förutom en allmän beskrivning av verksamheten och verksamhetsstrukturen också utgörs av processkartläggningen. VASP-metodens verksamhetsanalys koncentreras på att beskriva och analysera nutidssituationen. En eventuell framtidsanalys av verksamheten menar vi görs i ett senare skede då man eventuellt iterativt ”gör om” verksamhetsanalysen med kunskapen och informationen från problem-, mål-, behovs- och åtgärdsanalysen i färskt minne. Därför svarar vi till exempel inte på verksamhetsstrukturanalysen fråga: hur skall verksamheten bedrivas? I VASP-metodens verksamhetsanalys behåller vi dock SIM-metodens övergripande frågeställningar som kontrollfrågor för att se till att täcka upp eventuella delar som inte synliggörs av processkartorna.

Verksamhetsanalys i VASP

Analys av verksamhetsstruktur

VASP-metoden inleds med en mer allmän beskrivning av verksamheten genom att besvara verksamhetsstrukturanslyns centrala fråga:

- Hur bedrivs verksamheten?

Processkartläggning

För att vidare besvara denna fråga mer i detalj görs en processkartläggning och denna görs enligt processkartläggningens arbetsmetodik:

1. Definiera syftet med processen och dess start- och slutpunkt.
2. ”Brainstorma” fram processens alla eventuella aktiviteter och skriv ned dem på post-it lappar.
3. Arrangera aktiviteterna i rätt ordning.
4. Slå ihop och lägg till aktiviteter.
5. Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet.
6. Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten.
7. Kontrollera att aktiviteterna ligger på en gemensam och ”riktig” detaljeringsnivå och att de har ändamålsenliga namn.
8. Korrigera tills en tillfredställande beskrivning av processen erhålls.

Processkartläggningen innefattar den verksamhetslogik som SIM-metodens verksamhetsstruktur vill beskriva. Detta tydliggörs i nedanstående jämförelse:

Processbenämning	Begreppsförklaring enligt processkartläggning	Verksamhetslogik enligt SIM-metoden
Objekt in	startar processen	initiering av aktiviteter
Aktivitet	en sekvens av handlingar	ordningsföljd mellan aktiviteter
Resurser	nödvändiga för att utföra aktiviteten	alternativa, kombinerade eller villkorliga förutsättningar
Objekt ut	resultatet av transformationen i processen	alternativa, kombinerade eller villkorliga resultat
Information	stödjer och kontrollerar processen	

Under processkartläggningens gång identifieras även vilka av de funna processerna som är huvudprocesser och vilka som utgör stödprocesser. De eventuella problem i verksamheten som kommer upp under processkartläggningen bör noteras så att de tas i beaktning under problemanalysen.

Arbets-situationsanalys

För att göra en arbets-situationsanalys ska man svara på frågorna:

- Hur upplever olika intressenter sin arbetssituation?
- Vilka är arbetssituationens yttre förhållanden och regler?

Analys verksamhetsprinciper

För att göra en analys verksamhetsprinciper ska man svara på frågorna:

- Vilka viktiga principer finns som styr och samordnar verksamheten?
- Vad betyder olika ord och uttryck som används i verksamheten?

Ansvarsanalys

Vi bör även försöka ange vem som utför aktiviteterna, det vill säga vilka aktörerna i den aktuella processen är, i termer av organisationsenhet, befattning, eller till exempel ett datoriserat informationssystem. Detta motsvaras av ansvarsanalysens frågeställning nedan:

- Är alla organisationsenheters och aktörers ansvar för olika arbetsuppgifter klarlagda?

3.7.2 Motivering till formulering av problemanalys i VASP

I VASP:s problemanalys görs först en problemidentifiering och problemformulering för att finna de problem som inte tidigare har uppmärksammats i samband med verksamhetsanalysen. Sedan görs här egenskapsanalysens viktning av problemen. Först därefter sker en problemområdesavgränsning, en analys av problemsamband, och en problemområdesindelning. Egenskapsanalysen, som i sin ursprungsmetod ligger under verksamhetsanalysen, anser vi är relevant att göra inom de verksamhetsegenskaper där man har funnit problem, därav dess placering under problemanalysen i VASP.

I problemanalysen vill vi få svar på vilka de viktigaste problemen, problemorsakerna och problemeffekterna är. För att kunna göra detta i en logisk ordning byter vi i VASP ordning på problemanalysens delar jämfört med SIM-metodens ordning. De framtagna processkartorna används för att se till att problemanalysens frågor ställs till alla delar av verksamheten.

Problemanalys i VASP

Problemidentifiering och problemformulering

Problem som framkommit och noterats under diskussioner kring verksamhetsanalysen tas här fram för att komplettera problemanalysens inledande problemidentifiering och problemformulering. Det är viktigt att inledningsvis under problemidentifiering och problemformulering beakta alla problem som framkommer. Problemen noteras i en problemlista. Problemidentifiering och problemformulering bör besvara frågan:

- Vad uppfattar de involverade aktörer som problem?

(Med involverade aktörer menar vi både medarbetare inom verksamheten samt de utomstående som är med och leder utvecklingsarbetet.)

Egenskapsanalys

Arbetsmoment egenskapsanalys belyser vilka problem som behöver prioriteras och vilka problem som är mindre väsentliga att åtgärda. Egenskapsanalysen viktat olika verksamhetsegenskaper, främst av kvantitativt slag. I VASP koncentreras egenskapsanalysen på de verksamhetsegenskaper som berör de identifierade problemen. Man söker svar på frågor som

- Hur många?
- Hur ofta?
- Hur mycket?

Detta ger svar på hur ”tungt” och väsentliga de identifierade problemen är.

Problemområdesavgränsningen

Problemområdesavgränsningen innebär att man ringar in de problem som man skall arbeta vidare med. Det är viktigt att i först skedet inte begränsa sig i avgränsningen av problemen,

utan att man hellre i ett senare skede - när man ser vilken omfattning problemen har - gör en ytterligare avgränsning. Vid en problemområdesavgränsning är det troligt att en del av de identifierade problemen kanske egentligen hör hemma utanför den del av verksamheten som VASP avser att analysera. Det är ändå viktigt att identifiera och notera problemen för att i ett senare skede förstå orsak och effekter till de problem som tillhör problemområdet.

När problemområdesavgränsningen är avklarad skall man kunna svara på följande frågor:

- skall problem X ingå i det fortsatta arbetet?
- Är rätt personer involverade?
- Är resursuppskattningen för att genomföra utvecklings- och analysarbetet rimlig?

Analys av problemsamband

Genom att analysera problemsamband samt dess orsaks- och effektsamband får man fram olika problemstrukturer. En problemstruktur är ett sätt att belysa en komplex problemsituation med många relaterade problem.

Sambandsanalysen skall ge svar på frågorna:

- Vad beror problem X på (orsak)?
- Vilka konsekvenser har problem X (effekt)?

Problemområdesindelning

Problemområdesindelning innebär en strukturering av problemen i olika delproblemområden. Problemområdesindelningen utgörs av problem som har gemensamma beröringspunkter och problem som handlar om ett gemensamt ämne.

3.7.3 Motiv till formuleringen av målanalys i VASP

Syftet med målanalysen i VASP är att fastställa de mål som skall gälla för verksamheten och som i metoden används för att jämföra en nulägesituation med en önskad situation. Den önskade situationen representeras av målen. Två av SIM-metodens övergripande frågor i målanalysen (*Vilka mål är så viktiga att de är giltiga oberoende av andra mål?* samt *Vilka mål är endast medel för att uppnå andra mål?*) används i VASP-metoden för att koppla samman huvudmål och huvudprocesser samt delmål och stödprocessen i verksamhetsanalysen. En jämförelse görs alltså av frågan om vilka mål som är huvudmål samt hur de relaterar till de funna huvudprocesserna. Mål för att uppnå delmål jämförs med de i verksamhetsanalysen funna stödprocesserna. Anledningen till denna jämförelse är att vi anser att det rimligtvis borde finnas huvudmål relaterade till verksamhetens funna huvudprocesser. Om man inte kan finna denna koppling bör man fundera på om huvudprocessen är en huvudprocess och om så är fallet bör man se till att utveckla mål för denna process. I jämförelsen mellan delmål och stödprocess är det inte säkert att alla stödprocesser har mål kopplat till sig, utan huvudsaken är att de bidrar till att uppfylla huvudmålen.

Målanalysen kan liksom alla delar av VASP-metoden genomföras iterativt för att ingen värdefull information skall gå förlorad. Det är viktigt att man under målanalysens gång inte utvecklar mål utan medverkan från en person som har befogenhet att sätta mål för verksamheten. Det är också av vikt att man under VASP-metodens målanalys tar upp mål som inte är dokumenterade eller officiella inom verksamheten.

Målanalys i VASP

Målidentifieringen

Målidentifieringen är den inledande delen av VASP:s målanalys och ska ge svar på frågan:

Vilka mål existerar i verksamheten som har betydelse för lösningar till aktuella problem? Denna identifiering resulterar i en mållista. Utifrån mållistan identifierar man sedan verksamhetens huvudmål och delmål. Vid målidentifieringen skall man, mot bakgrund av de problem som identifierats i verksamheten, kunna ge svar på frågan: Vilka mål existerar i verksamheten som har betydelse för lösningar till aktuella problem?

Mål- och processjämförelse

När aktuella mål identifierats så görs en mål- och processjämförelse, då man jämför huvudmål och delmål med huvudprocess och delprocess. Genom att göra en jämförelse kontrollerar man att verksamhetens huvudmål och delmål överensstämmer med syftet med verksamhetens huvudprocess och delprocess. På så sätt kan man se till att verksamheten arbetar för att uppfylla målen. Mål- och processjämförelsen ska ge svar på frågorna: Vilka mål är så viktiga (huvudmål) att de är giltiga oberoende av andra mål? (Och beskriver en huvudprocess?) Vilka mål är endast medel (delmål) för att uppnå andra mål? (Och beskriver en stödprocess?)

Analys av målsamband

Analys av målsamband ska ge svar på frågan: Vilka samband kan man finna mellan de identifierade huvudmålen och delmålen? Sambandet mellan två olika mål kan antingen vara ett positivt samband som bidrar till ökad måluppfyllelse eller ett negativt samband vilket motverkar måluppfyllelsen.

Målvärdering

Vid genomförandet av målvärderingen skall man svara på frågorna:

- Vilka mål ”fungerar” bra?
- Vilka mål bör förändras och varför?

Målbestämning

Målbestämning är den sista delen av VASP-metodens målanalys och innebär att fastställa fungerande mål för verksamheten. Innan man arbetar med förändringsbehov måste man fastställa framtida mål för att utifrån dessa kunna värdera problem och få fram åtgärdsbehov.

Sist men inte minst ser man över att man i målanalysen fått svar på dess huvudfråga: Vilka mål vill vi uppnå med verksamheten?

3.7.4 Motiv till formulering av förändringsbehovsanalys

Vi använder i VASP-metodens förändringsbehovsanalys tre arbetsmoment från SIM-metoden: problemvärdering, analys av styrka och möjligheter samt formulering av förändringsbehov.

Analys av förändringsbehov i VASP

Efter att med VASP:s hjälp ha genomfört verksamhetsanalys, problem- och målanalys bör man nu bilda sig en helhetsbild av den totala problemsituationen. Detta görs genom problemvärdering, analys av styrka och möjligheter samt formulering av förändringsbehov.

Problemvärdering

Att genomföra en problemvärdering innebär att välja ut genuina och angelägna problem. Efter genomförd värdering skall man kunna svara på frågorna:

- Är X ett problem som man önskar och kan åtgärda?
- I så fall, är problemet så angeläget att vi skall formulera förändringsbehov för problemet?

Analys av styrka och möjligheter

En analys av styrka och möjligheter handlar om att inventera förutsättningarna för förändring. Detta kan göras genom att man bearbetar frågan: Vilka positiva förhållanden kan utnyttjas för att skapa förändringsbehov och förändringsåtgärder?

Formuleringen av förändringsbehov

Vid formuleringen av förändringsbehov utgår man från den totala problemsituationen, målen samt styrka och möjligheter. Under detta moment är det frågan om att i en kreativ anda skapa förändringsbehov som överensstämmer med förutsättningarna.

3.7.5 Motiv till formulering för bestämning av förändringsåtgärder

VASP-metoden använder vid bestämning av förändringsåtgärder SIM-metodens delar för detta analysområde: skapande av förändringsåtgärder, åtgärdsvärdering och val av åtgärdsalternativ.

Bestämning av förändringsåtgärder

Bestämningen av förändringsåtgärder syftar till att fastställa lämpliga åtgärder för att nå en så bra problemlösning som möjligt. De centrala frågorna är:

- Vilka åtgärder skall genomföras?
- Vad löser åtgärderna för problem?

Skapande av förändringsåtgärder

För att få svar på ovanstående frågor går man in i det kreativa arbetet av skapande av förändringsåtgärder. Under detta arbete bör man försöka var öppen för nya idéer och inte fastna vid beprövade lösningar. Vid skapandet av förändringsåtgärder bör man återkomma till frågan: Vilka åtgärder är intressanta att utvärdera som möjliga lösningar på problemen?

Åtgärdsvärdering

Åtgärdsvärdering innebär att svara på frågan:

- Exakt vad kommer åtgärden X att innebära för verksamheten?
- Positiva och negativa effekter?
- Avsedda och icke avsedda effekter?

Dessutom bör man utvärdera vilka mål som realiserar med hjälp av åtgärderna, vilken ekonomisk effekt varje åtgärd eller åtgärdskombination har samt göra en sammanfattande värdering av åtgärdernas effekter och därigenom ge en motivering för val av åtgärdsalternativ.

Val av åtgärdsalternativ

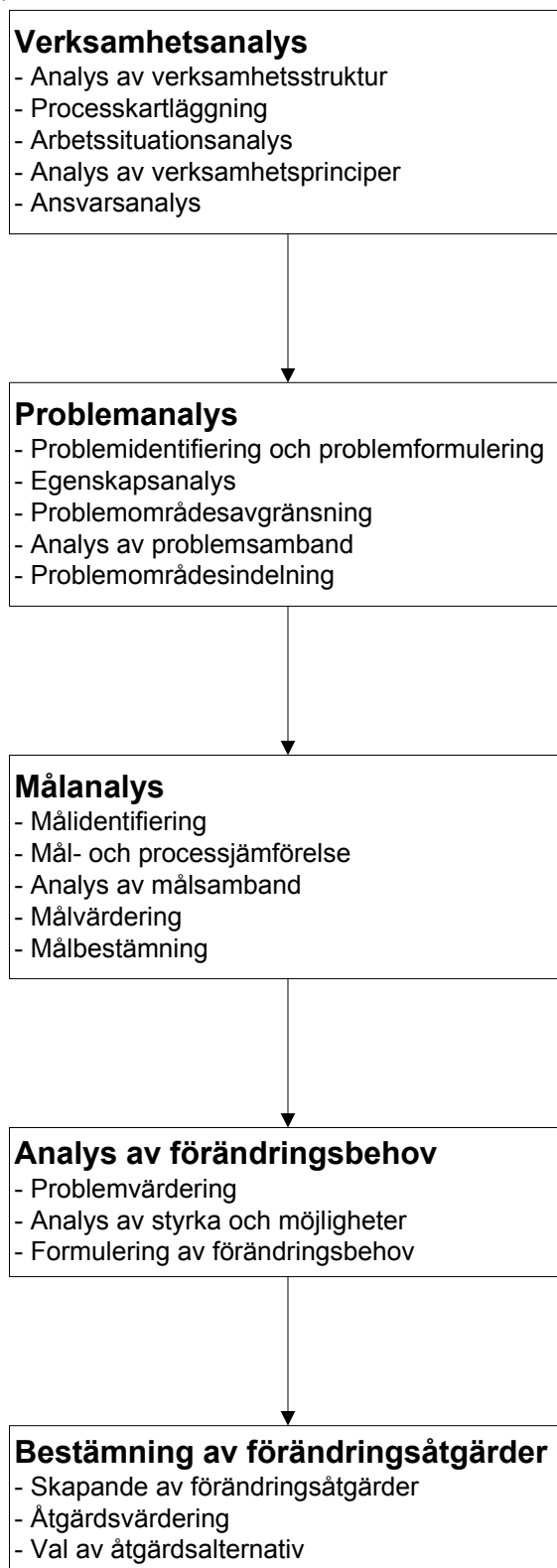
Vid val av åtgärdsalternativ väljer man lämpligt handlingsalternativ för den aktuella problemlösningssituationen. När man valt åtgärdsalternativ bör man utvärdera valen genom att svara på frågorna:

- Vilka åtgärder skall genomföras?
- Varför skall just dessa åtgärder genomföras?

3.7.6 Sammanfattande modell av VASP-metoden

För att få en överblick presenterar vi här en modell som illustrerar de olika delarna av VASP-metoden. För att påvisa översiktliga skillnader mellan VASP-metoden och

förändringsanalysens SIM-metod kan VASP-modellen nedan jämföras med Figur 4 i avsnittet om SIM-metoden ovan.



Figur 12 Sammanfattande modell över metoden VASP.

4 VASP och fallstudien på Färdtjänsten i Göteborg

Som vi skrev i inledningen har vi använt vår fältstudie på två sätt. Först använde vi den kunskap vi fick genom fältstudiens intervjuer och observationer för att komma fram till vilka metoder som vi skulle utgå ifrån vid framtagandet av VASP. Sedan använder vi caset för att ge ett exempel på hur man kan tillämpa vår metod VASP. I detta kapitel gör vi det senare. Men innan vi går in i tillämpningen av VASP på Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet gör vi först en översiktlig beskrivning av Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation samt en kort beskrivning av dess uppdrag och vision. Efter detta följer en mer utförlig beskrivning av själva ruttplaneringens verksamhet under VASP-metodens analys av verksamhetsstruktur. Genom hela den följande VASP-metoden används materialet från våra intervjuer och observationer i fallstudien.

4.1 Göteborgs Stad Färdtjänst övergripande organisation

Nedanstående organisationsschema ger en översiktlig bild över Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation.



Figur 13 Organisationsschema över Göteborgs Stad Färdtjänsten.¹

För att få en övergripande bild av organisationen beskriver vi kort nedan vad verksamheten består av på avdelningarna Tillstånd, Reseservice, Avtal och Tjänster samt Administrativt stöd.

4.1.1 Göteborgs Stad Färdtjänst uppdrag och vision

Göteborgs Stad Färdtjänsten är en kommunal förvaltning som har till uppgift att på ett kostnadseffektivt sätt tillhandahålla transporter för funktionshindrade personer. Uppgiften är att underlätta för funktionshindrade personer att leva ett aktivt och självständigt liv genom att erbjuda effektiva och säkra resor som en speciell form av kollektivtrafik. Under år 2003 hade

¹

<http://www.fardtjansten.goteborg.se/prod/fardtjansten/dalis2.nsf/535e371e7fd657aec1256a5c0045675f/393f977206db4b46c1256d17004dad70!OpenDocument/> 2004-01-14

Göteborgs Stad Färdtjänsten 22 800 färdtjänstresenärer och utförde totalt 1,8 miljoner resor, varav 1 miljon var färdtjänstresor för göteborgare. Göteborgs Stad Färdtjänsten utför även resor åt andra förvaltningar och kommuner, som till exempel Härryda och Mölndal kommun. Transporterna upphandlas hos fristående buss- och taxientreprenörer. Göteborgs Stad Färdtjänstens beställningscentral tar totalt emot ca 5000 samtal angående resebeställningar av olika slag varje vardag. Dessa beställningar gäller till exempel resor med kommunal färdtjänst, sjukresor, flexlinje med flera. (www.fardtjansten.goteborg.se)

Enligt Färdtjänstdirektören Bo I Jonsson har Färdtjänsten i Göteborg tre roller för att utföra sitt uppdrag: För det första är Färdtjänsten en myndighet, som utfärdar eller avslår tillstånd till göteborgare att åka färdtjänst. Dessutom har Färdtjänsten rollen som resebyrå som skall ta emot resebeställningar och utföra resor. Till sist har Färdtjänsten i Göteborg en affärsroll där man upphandlar transporter från buss- och taxientreprenörer samt även levererar resor till kunder som andra kommuner, skolor, regionen (sjukresor) och tjänsteresor till övriga förvaltningar. Rollen som resebyrå är speciell då man har uppdraget att vara en form av kollektivtrafik som skall anpassas efter resenärens behov. Målet är att utföra anpassade resor, med hög service åt den enskilde och med en hög samordningsfaktor av trafiken, detta med tanke på både miljön och för att uppdraget skall vara ekonomiska hållbart.

Samma mål som Bo I Jonsson formulerade har Färdtjänstnämnden formulerat i sin vision som de sedan har gett i uppdrag åt Göteborgs Stad Färdtjänsten:

Färdtjänsten skall bidra till att de funktionshindrade ges samma förutsättningar som övriga medborgare

att bo kvar i sina hem;

att förflytta sig inom eller mellan olika platser och orter;

att besöka olika privata eller offentliga byggnader eller inrättningar;

att behålla sina sociala nätverk;

att ta del i samhället i stort samt

att i övrigt utveckla ett aktivt medborgarskap.

Möjligheten till resor genom färdtjänsten blir en viktig förebyggande del av tillvaron.

(www.fardtjansten.goteborg.se)

Liksom färdtjänstnämndens vision ovan speglar är omsorgen och det sociala perspektivet det viktiga, menar Bo I Jonsson. Men ”samma förutsättningar” är inte verklighet, det kostar till exempel ca 14 kr att åka kollektivtrafik och 30 kr att åka färdtjänst. Det är skillnad på att ”ha rätt” och ”få rätt”. Inför framtiden ser Bo I Jonsson ett par faktorer som påverkar hur man skall kunna uppfylla denna vision. Idag är det ca 5 % av Göteborgs befolkning som faller under kriteriet för att ha rätt till färdtjänst. Vi har en alltmer växande andel äldre i befolkningen och Bo I Jonsson menar att inom ett antal år kommer den andel av befolkningen som uppfyller dagens kriterier för färdtjänst att växa exponentiellt. Detta kommer inte att var samhällsekonomiskt hållbart. Därför är visionen att framtidens färdtjänst kommer att integreras med en mer anpassad och differentierad kollektivtrafik. Bo I Jonsson anser att en del i denna utveckling är att man än mer kommer att utnyttja teknikutvecklingen, i allt från anpassade och integrerade informationssystem till avancerade tekniska hjälpmedel. Angående informationssystem så säger Bo I Jonsson att dagens verksamhetssystem PLANET är en matematisk optimeringsmodell som är tänkt att ta ”så många Agdor som möjligt till så låg kostnad som möjligt”. Morgondagens system kommer förutom detta även behöva integreras med kollektivtrafikens tidtabellssystem och ha liknade service som www.vasttrafik.se, det vill

säga där man via Internet kan söka sin resa och boka en integrerad färdtjänst-/kollektivtrafikresa liknande dagens Flexlinje.

4.1.2 Tillstånd

På avdelningen Tillstånd arbetar handläggarna huvudsakligen med att behandla ansökningar om färdtjänstillstånd. Tillstånd utfärdas på mellan 2 – 5 år. Tillståndshandläggarna omprövar ca 300 tillstånd per månad samt tar emot ca 250 nyansökningar per månad. Handläggarna i Göteborg fattar oftast beslut angående färdtjänstillstånd utan att ha träffat den person som ansöker om tillståndet.

I Göteborgs kommun finns för närvarande ca 22 800 färdtjänstillstånd utfärdade. Detta motsvarar ca 5 % av befolkningen (474 000 invånare²) i Göteborgs kommun. Av dessa 23 000 färdtjänstresenär är det dock bara 15 000 som utnyttjar sitt tillstånd aktivt.

I dagsläget har färdtjänstresenären rätt till 120 resor om året. Men en del av färdtjänstresenärerna har behov av fler antal resor än så, framför allt de som reser med färdtjänst till och från arbete och skola. Reglering och tillstånd för dylika extraresor är också något som handläggarna på avdelningen Tillstånd arbetar med.

4.1.3 Reseservice

Under avdelningen Reseservice ligger ett antal enheter som sköter olika sorters resor som Göteborgs Stad Färdtjänsten har att erbjuda. Enheten Kommunal Färdtjänst sköter via sitt call-center beställningsservicen för ”vanliga” färdtjänstresor, det som inom Färdtjänsten i Göteborg kallas ”Kommunal färdtjänst”. Beställningsmottagarna på beställningscentralen är de som lägger in resenärernas beställningar i verksamhetssystemet PLANET. Det finns även möjlighet för en färdtjänstresenär att lägga in sina resor via Färdtjänsten i Göteborgs hemsida. I dagsläget finns det ett 100-tal resenärer som använder sig av bokningen via Internet. Dock sker den huvudsakliga andelen beställningar av kommunal färdtjänst via telefonsamtal till Beställningscentralen. Beställningscentralen tar emot ca 1600-1700 beställningssamtal per dag angående beställningar av kommunala färdtjänstresor. Förutom beställning av kommunal färdtjänst tar beställningscentralen även emot beställningar av tjänsteresor för kommunalanställda tjänstemän. Färdtjänsten utför dessa resor åt förvaltningar i Göteborg som valt att teckna avtal med Göteborgs Stad Färdtjänsten.

Då det finns andra typer av resor än kommunal färdtjänst och tjänsteresor som Färdtjänsten i Göteborg utför finns det även andra enheter som tillhör Reseservice: Riksfärdtjänst, Flexlinjen, Sjukresor - som är resor till och från sjukbesök oavsett om man har färdtjänst eller inte, samt Specialresor - där resenären beställer fasta resor såsom arbets- och skolresor.

På Trafikledningen ser man till att trafiken för Göteborgs Stad Färdtjänsten flyter som den ska. Färdtjänsten i Göteborg använder två olika huvudtyper av fordon, personbilar och rullstolsbussar. Fordonen ägs av privata och kommunala trafikföretag som utför körpass på uppdrag av Göteborgs Stad Färdtjänsten. Trafikledningen handhar även kontakten med de olika åkerierna och deras chaufförer. Oplanerade större störningar i Göteborgstrafiken, som till exempel snöoväder eller en trafikolycka i Tingstadstunneln, ställer givetvis till med problem även för utförandet av färdtjänstresor. Vid sådana tillfällen omdirigerar trafikledningen färdtjänstrutterna eller finner andra sätt för att färdtjänsttrafiken ska flyta så bra som möjligt.

² http://www.goteborg.se/prod/sk/goteborg.nsf/1/om_goteborg?OpenDocument. 2003-10-27

Förutom själva trafikledningen av färdtjänsttrafiken jobbar man på Trafikledningen också mycket med utredning i efterhand av problem som har uppstått. I detta arbete använder man verksamhetssystemet PLANET och till viss del även PLUTO. Man letar efter loggar i systemen för att få reda på orsakerna till problemen. Dessutom har man månatliga träffar med de olika entreprenörerna som utför körpassen. Detta för att hålla en dialog kring problem som uppstår och behöver lösas samt för att få feedback från entreprenörerna angående arbetet med att utföra färdtjänstresor. Trafikledningen håller även i all förarutbildningen av chaufförer från de olika åkerierna.

Trafikledningen sköter i första hand kontakten med de chaufförer som kör rullstolsbussarna och de mindre taxibolagens chaufförer. De har egentligen ingen direktkontakt med chaufförerna i de två största taxibolagen. Dessa två taxibolag sköter själva kontakten med sina chaufförer och har viss tillgång till PLANET, för att kunna trafikleda de egna chaufförerna. Vid behov kontaktar dock trafikledningspersonalen på Färdtjänsten i Göteborg dessa taxibolags trafikledning, som sedan kontaktar den aktuella chauffören och återkontaktar Göteborgs Stad Färdtjänstens trafikledning för att informera om läget. Detta kan till exempel vara aktuellt då en färdtjänstresenär ringer på grund av att en färdtjänstbil inte dyker upp.

4.1.4 Avtal och Tjänster

På avdelningen Avtal och Tjänster administreras Göteborgs Stad Färdtjänstens verksamhetssystem SOLEN, PLANET och PLUTO, samt dessa systems stödsystem: GEO, GRUS och MARS. Dessutom sköter man här upphandlingen gentemot yttre samarbetspartners, såsom systemleverantörer och transportföretag. Transporterna som utförs åt Göteborgs Stad Färdtjänsten upphandlas hos fristående buss- och taxientreprenörer. Det är på avdelningen för Avtal och Tjänster som de yttre parametrarna för verksamheten sätts och registreras i de tillhörande verksamhetssystemen.

4.1.5 Administrativt stöd

Avdelningen för Administrativt stöd sköter bland annat den ekonomiska och statistiska efterbehandlingen av alla resor genom efterbehandlingsystemet PLUTO. Här sköts all trafikekonomi med utbetalningar till de anlitade åkerierna samt fakturering till de olika ansvariga kostnadsställena/betalarna för de resor som Göteborgs Stad Färdtjänsten har utfört.

Detta var en kort inledande översikt över Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation, uppdrag och vision. I de följande avsnitten av kapitel 4 koncentrerar vi oss på tillämpningen av VASP på den avgränsade delen av Färdtjänsten i Göteborgs verksamhet som vi har studerat, nämligen ruttplaneringsverksamheten.

4.2 Tillämpning av VASP på ruttplaneringsverksamheten

I detta kapitel kommer VASP-metoden att tillämpas på resultatet av vår fallstudie hos Göteborgs Stad Färdtjänsten. VASP-metoden användas för att genomföra en analys av den del av Färdtjänstens verksamhet som kallas ruttplaneringsverksamheten. I vår beskrivning ovan av Färdtjänsten i Göteborgs organisation har vi valt att använda de benämningar på system och delar av verksamheten som används internt inom den egna organisationen. Eftersom vår analys nedan är avgränsad till ruttplaneringsverksamheten så kommer delar av Göteborgs Stad Färdtjänstens hela organisation, som till exempel Tillståndsavdelningens verksamhet och system, som i organisationen är en huvudprocess, här att bli en stödprocess till den avgränsade ruttplaneringsverksamheten.

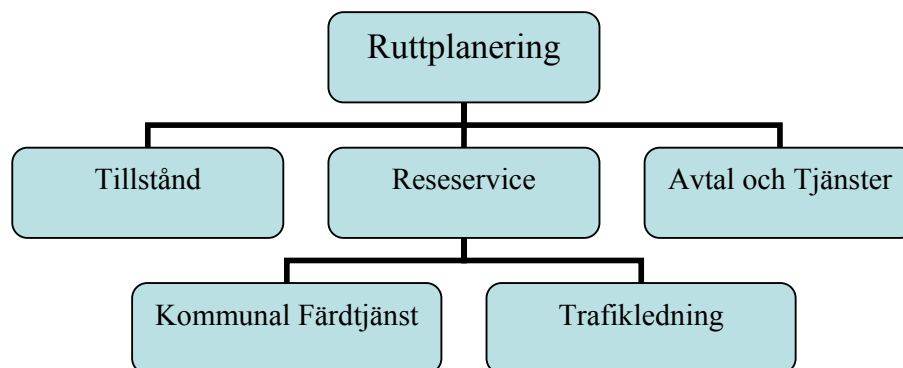
4.3 Verksamhetsanalys enligt VASP

VASP:s verksamhetsanalys består till största delen av analys av verksamhetsstrukturen och processkartläggning. Vid analysen av verksamhetsstrukturen görs här en omfattande verksamhetsbeskrivning av ruttplaneringen, som svar på frågan om hur verksamheten ser ut idag. Sedan i processkartläggningen utvärderar man de väsentliga aktiviteterna, dess objekt in och ut samt de resurser och den information som krävs för att genomföra dessa processer. De andra delarna är verksamhetsanalys, arbetssituationsanalys samt analys av verksamhetsprinciper.

4.3.1 Analys av verksamhetsstruktur

Ruttplaneringsverksamheten idag

Ruttplaneringsverksamheten kan beskrivas som den verksamhet som utför det förarbete och efterarbete som krävs för att genomföra själva färdtjänstresorna, samt administreringen av utförandet. Som framgår av Figur 14 nedan så ingår avdelningarna Tillstånd, Reseservice (med underenheterna Kommunal Färdtjänst och Trafikledningen) samt avdelningen Avtal och Tjänster i denna verksamhet. Enheterna Kommunal Färdtjänst och Trafikledningen administrerar själva uppdraget att planera och leverera kommunala färdtjänstresor till resenärerna. Som underlag för att kunna genomföra detta ruttplaneringsarbete utfärdar avdelningen Tillstånd resenärernas tillstånd och avdelningen Avtal och Tjänster upphandlar transporter och sätter de parametrar i verksamhetssystemen som styr reseplaneringen.



Figur 14 Ruttplaneringsverksamheten enligt fallstudiens avgränsning.

Ruttplanerings systemstöd

Det finns idag tre verksamhetssystem som stöd i Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet: SOLEN, PLANET och PLUTO. Till dessa finns som tidigare nämnts ytterligare tre stödsystem som heter MARS, GEO och GRUS. Dessa tre stödsystem tillhandahåller ett grafiskt kartsystem, grunddata för kartsystemet och gemensamma underliggande rutiner. De tre stödsystemen kommer inte att behandlas vidare i uppsatsen. På avdelningen Tillstånd för man in uppgifter angående resenärernas tillstånd i systemet SOLEN. Själva ruttplaneringen och registreringen av resor görs i PLANET. Detta innebär att PLANET är själva navet i ruttplaneringsverksamhetens systemstöd. I och med bokningen hämtar PLANET relevanta uppgifter om den aktuella resenären från systemet SOLEN. PLANET används även av Trafikledningen för att övervaka och trafikleda inplanerade resor och körpass. För ekonomisk och statistisk efterbehandling använder man på avdelningen Administrativt stöd PLUTO. Statistiken som fås från PLUTO används även på avdelningen

Avtal och Tjänster. PLUTO får utdata från både SOLEN och PLANET. Administrering av alla dessa system sköts av avdelningen Avtal och Tjänster.

Vidare är verksamhetssystemen unixbaserade och gränssnittet är i unixmiljö, utom till SOLEN där det även finns ett webbgränssnitt som dock bara används delvis. De tre verksamhetssystemen SOLEN, PLANET och PLUTO ligger i varsin separat systemmodul och systemmodulerna har varsin separat databas. Dessa databaser är inte samstämmiga, det vill säga viss data sparas i flera databaser och det går inte alltid att kombinera data ur de olika databaserna. PLANET är ursprungligen utvecklat som ett internt transportsystem för Volvo. Senare utvecklades PLANET till ett trafikplaneringssystem för Färdtjänsten i Göteborg. Utifrån olika förutsättningar och parametrar beräknar PLANET idag den bästa och effektivaste resan för så många färdtjänstresenärer som möjligt, som ”en matematisk optimeringsmodell”.

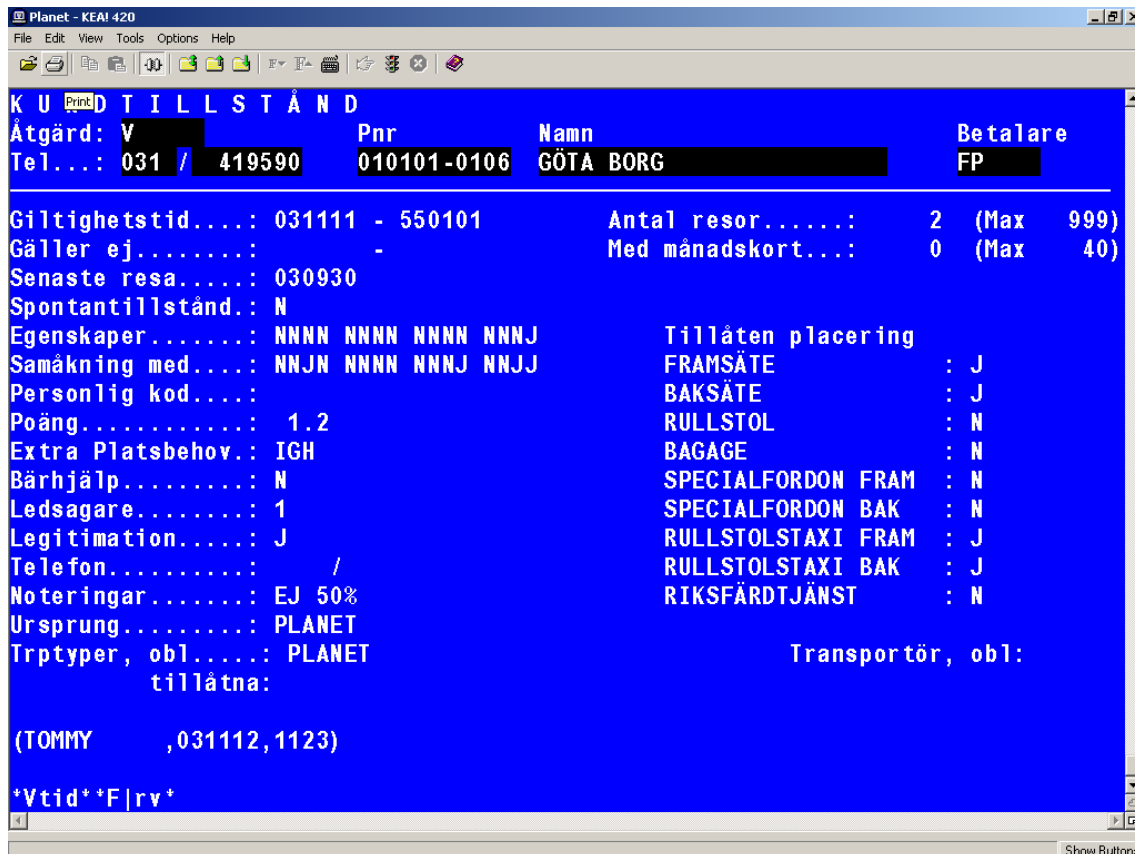
I rapporten kommer fortsättningsvis begreppet ”systemen” att användas med åsyftning på de tre verksamhetssystemen SOLEN, PLANET och PLUTO. Om ett specifikt system åsyftas så benämns det med systemnamnet.

Tillstånd

Då ett tillstånd utfärdas måste handläggarna ta reda på så mycket information om resenärens behov som möjligt. Tillståndet kan berättiga till olika sorters färdtjänst vilket registreras i SOLEN där resenärens tillstånd läggs in som underlag för beställning och utförande av resor. Färdtjänstillståndet utformas efter resenärens enskilda färdtjänstbehov, som till exempel behov av permobil, rullstol, medtagande av hopfällbar rullstol, eller rollator. I färdtjänstillståndet kan även ingå möjligheten att ha med en reshjälp, det vill säga en person som får följa med under resans gång utan avgift. Dessa olika behov av färdtjänst påverkar i första hand vilken sorts fordon som resenären kan åka i, hur stor plats som behövs i de olika fordonen samt var i fordonet personen kan sitta.

Ett färdtjänstillstånd kan, som beskrivits ovan, varieras väldigt mycket i utförande beroende på den aktuella färdtjänstresenärens behov. Färdtjänstillståndet kan förutom de resor som kunden själv beställer sporadiskt även innefatta stående resor, exempelvis arbets- och skolresor. En resenär kan även ha rätt till olika betalare, så kallade kostnadsställen. Göteborgs kommun är det vanligast förekommande kostnadsstället men även andra kommuner kan vara betalare. När det gäller sjukresor står exempelvis Västra Götalandsregionen för kostnaden.

Vid en beställning av en resa förs information om resenärernas tillstånd över från systemet SOLEN till systemet PLANET där tillståndet utgör ramen för utformningen av resenärens resa. Figur 13:s högra spalt visar hur en resenärs tillstånd ser ut i PLANET. Ur detta kundtillstånd kan man utläsa vilka rättigheter den specifika resenären har vid en färdtjänstresa. Dessutom noteras även resenärens eventuella ”särskilda” behov. De särskilda behoven består framförallt av hur resenären kan samåka, men även viss typ av allergi, behov av medtagande av leddhund, behov av att sitta i framsäte, behov av att resa utan bilbälte eller resa utan sällskap och så vidare. Dessa särskilda behov står att utläsa i vänsterspalten nedan, i fälten för ”Egenskaper” och ”Samåkning med”. De olika bokstavskombinationerna står för olika behov och nya kombinationer har lagts till i systemet varefter som nya ”särskilda” behov framkommit. I dagsläget använder dock PLANET dessa registreringar endast i betydelsen om en resenär kan samåka eller ej.



Figur 15 Tillståndsbild i PLANET för resenären Göta Borg.

Kommunal Färdtjänst

Den operativa verksamheten på avdelningen Kommunal Färdtjänst består av det call-center, Beställningscentralen, som tar emot telefonbeställningar av färdtjänstresor. Beställningsmottagarna är vana att ta emot beställningar från både nya och erfarna resenärer. Majoriteten av resenärerna som ringer är dock mycket vana vid rutinerna för att lägga en beställning. Även om en resenär på grund av sitt handikapp skulle ha svårigheter med att göra en beställning är beställningsmottagarna erfarna och handleder vant beställningen. Här nedan följer ett typiskt och relativt enkelt beställningssamtal.

(B= beställningsmottagare, R= resenär)

B: Välkommen till Färdtjänst, det är Anna.

R: 41 95 90.

B: 41 95 90? Är det Göta Borg?

R: Ja, det stämmer! Jag vill ha en färdtjänstresa från Högsbogatan 40 (hemadressen) till Järntorget.

B: Du vill åka hemifrån till Järntorget, idag den 12 november....

B: När vill du resa?

R: Jag vill åka så fort som möjligt.

B: Ok Göta, reser du ensam eller tillsammans med någon?

R: Jag reser ensam.

B: Du reser själv..... har du några hjälpmedel med dig?

R: Bara min rollator.

B: Då ska vi se Göta: Då har jag en resa till dig från Högsbogatan 40 till Järntorget klockan 12.45, stämmer det?

R: Ja, det stämmer utmärkt.

B: Då får du ha en trevlig dag Göta!

R: Detsamma!

Sammanfattningsvis så kan man säga att beställningsmottagaren behöver identifiera resenären, varifrån resenären önskar resa, resans destination, vilken tid resenären önskar resa, vilka hjälpmedel som resenären behöver vid resan samt hur många som skall resa.

Utifrån dessa parametrar tar PLANET fram en lämplig resa utifrån önskad tid och i samordning med andra resor i systemet. Dock bör det påpekas att det är många beställningar som inte är så enkla som typfallet ovan. Det finns många undantag och variationer i svarsalternativen från resenärerna som påverkar beställningens gång. Det vanligaste missnöjet som resenärerna uttrycker angående färdtjänstresorna är att de vid bokning inte kan få en resa tillräckligt nära den avgångstid som de själva önskat eller att själva resan enligt färdtjänstresenären tar för lång tid. Anledningen till att resor tar olika lång tid, fastän det gäller samma sträcka, är att PLANET samplanerar resor så att bilarnas körningar ska bli så effektiva som möjligt.

Nedan presenteras ett antal skärmbilderna tillsammans med det fiktiva samtalet för att illustrera hur beställningsmottagaren arbetar mot PLANET under beställningens gång. Kommentarer kommer att användas för att beskriva hur olika faktorer kan variera för en beställning av färdtjänstresa, samt hur detta påverkar själva beställningen.

Samtal:

B: Välkommen till Färdtjänst, det är Anna.

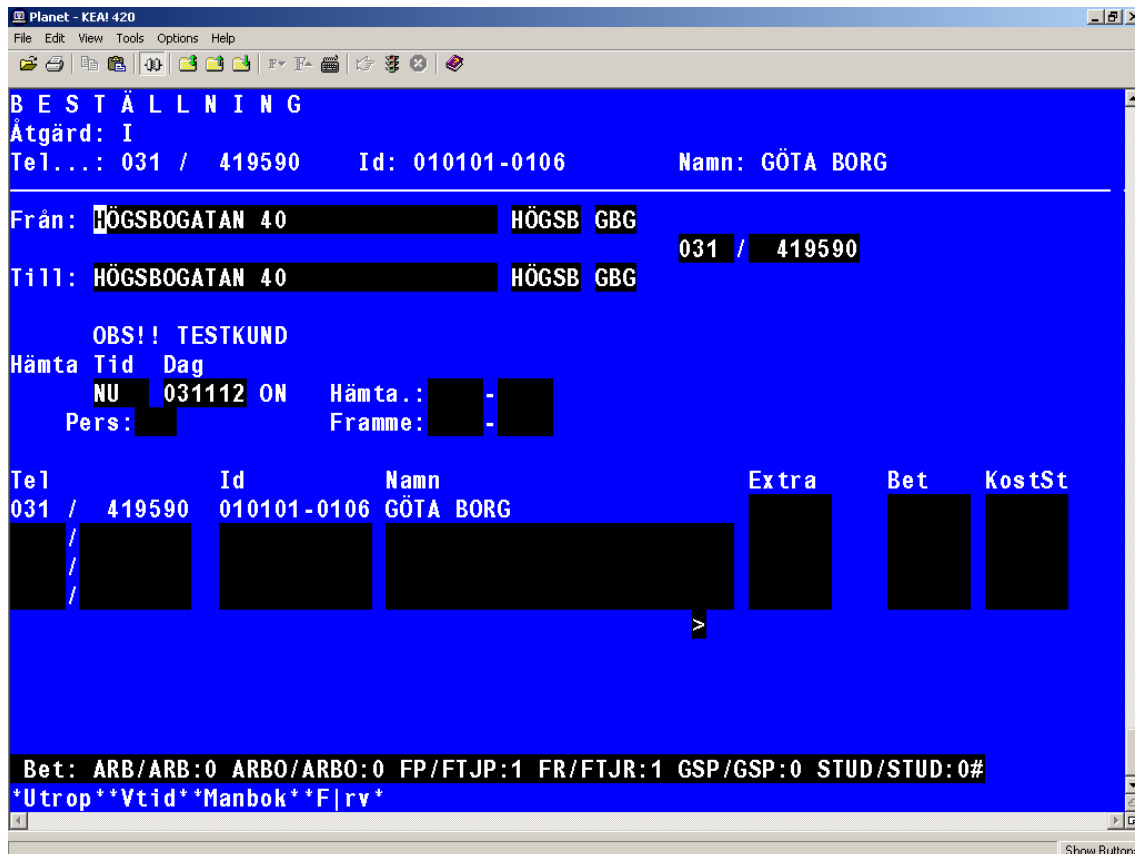
R: 41 95 90.

B: 41 95 90? Är det Göta Borg?

R: Ja, det stämmer! Jag vill ha en färdtjänstresa från Högsbogatan 40 till Järntorget.

B: Du vill åka hemifrån till Järntorget, idag den 12 november....

I Figur 16 nedan visas den skärmbild som beställningsmottagaren får upp då hon/han har fyllt i resenärens telefonnummer (i tredje fältet ovanifrån) och tryckt enter. Resenärens namn och personnummer kommer då upp samt hemadressen i Från-fältet. Denna adress ändrar beställningsmottagaren om resan utgår från annan plats, annars fylls Till-adressen i.



Figur 16 Första skärmbilden vid en resebeställning.

Samtal:

B: När vill du resa?

R: Jag vill åka så fort som möjligt.

Resenären kan beställa en nu-resa som hon/han då får så snart som möjligt, det vill säga inom 10-40 min. Tid-fältet ovan är redan ifyllt med NU, och Dag-fältet med dagens datum då denna skärmbild kommer upp. Om resan inte är en nu-resa skriver beställningsmottagaren istället in önskad dag och tid.

Då resenären vill boka en resa i förväg kan hon/han välja mellan att specificera en tid då hon/han vill bli hämtade eller lämnade. Vanligast är dock att resenären specificerar en hämta-tid, vilken beställningsmottagaren fyller i vid Tid-fältet. I Hämta-fältet (se Figur 17) lägger PLANET på det tidsintervall som gäller för att få en körning till önskad hämta-tid. Detta tidsintervall är ca 30-40 minuter, beroende på veckodag och tid på dygnet. Tidsintervallet finns där för att PLANET på snabbaste och bästa sättet ska kunna samplanera resan.

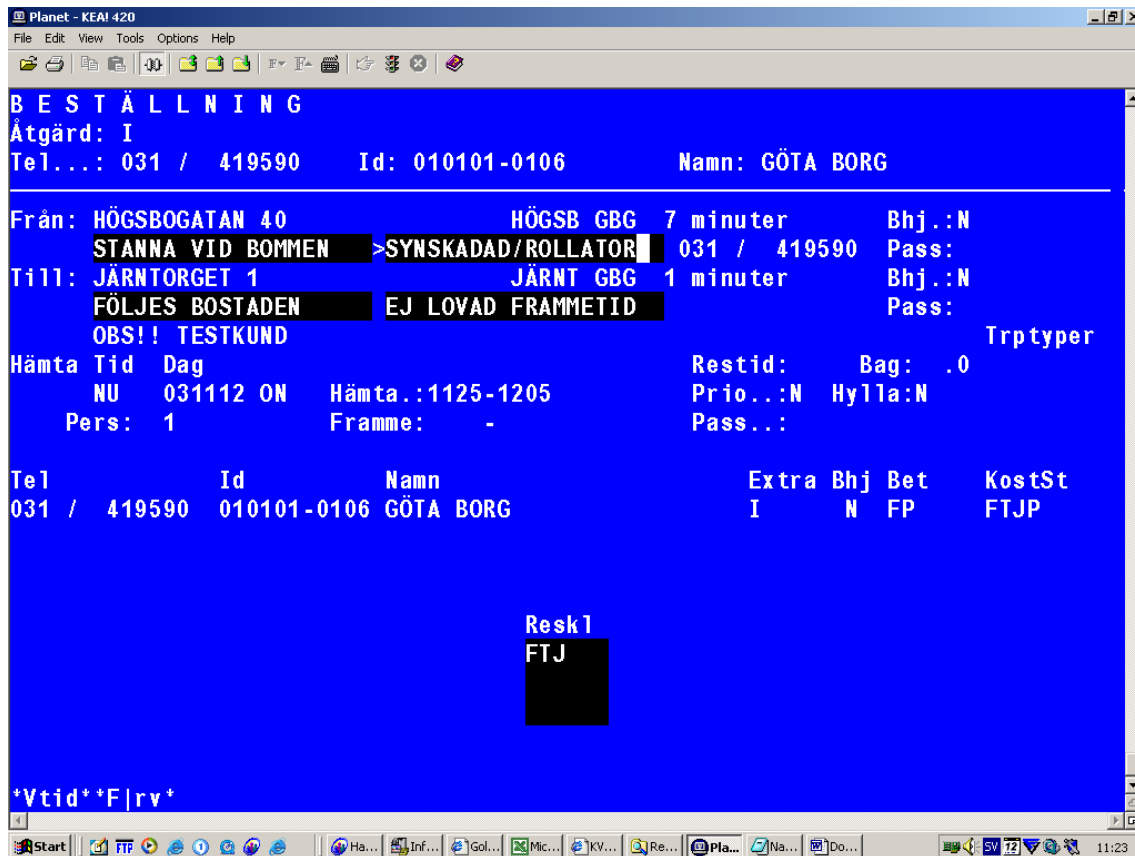
Samtalet fortsätter:

B: Ok Göta, reser du ensam eller tillsammans med någon?

R: Jag reser ensam.

B: Du reser själv..... har du några hjälpmedel med dig?

R: Bara min rollator.



Figur 17 Skärmbild där noteringar kan göras till chaufför.

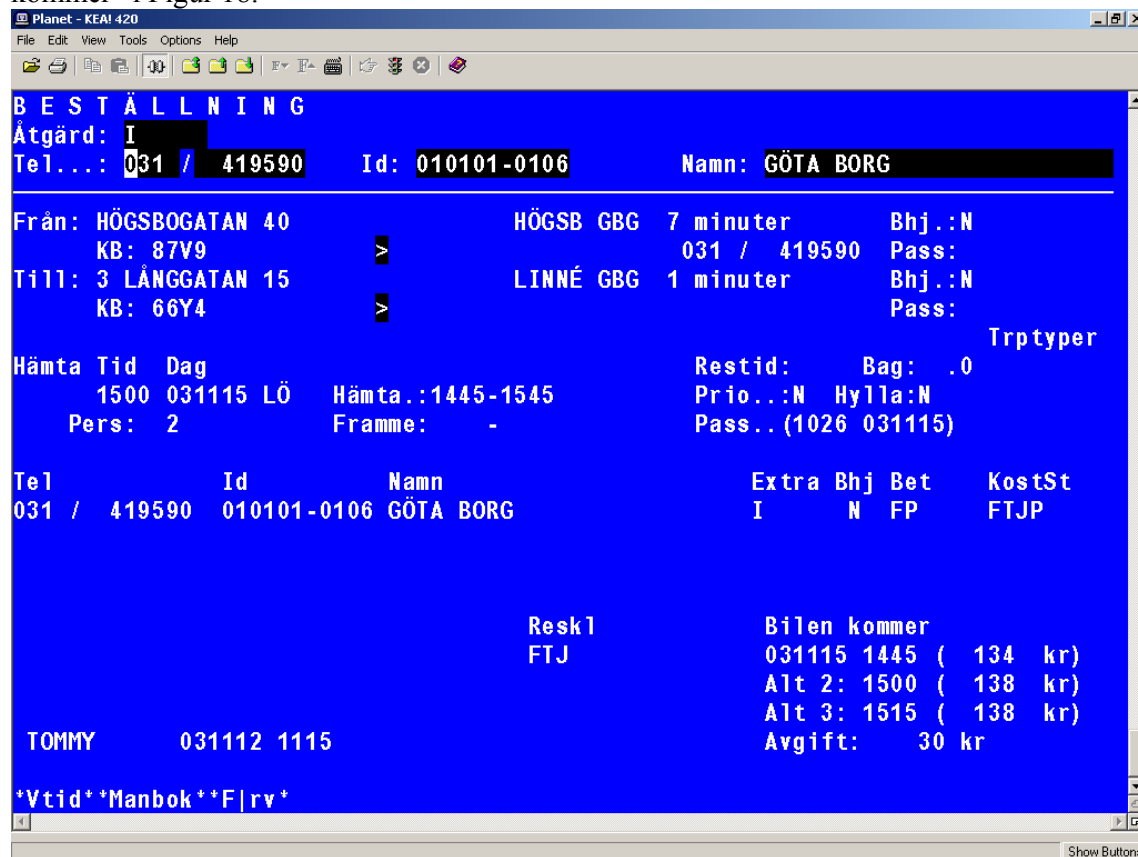
Beställningsmottagaren fyller i hur många personer som skall resa i Pers-fältet, samt vilka hjälpmedel som resenären behöver i Extra-fältet. Detta görs med hjälp av bokstavskombinationer/kommandon. Exempel på sådana kommandon är "I" = inget hjälpmedel, "G" = rollator, "H" = hopfällbar rullstol, "R" = rullstol. Resenärens handikapp och hjälpmedel kan påverka hur många resenärer som får plats att samåka i en bil samt vilket fordon som krävs för resan. I fältet Bet (på samma rad som Extra-fältet) fylls betalare i. I den nedersta markerade raden på skärmbilden i Figur 16 syns de olika beteckningarna för vilka betalare som kan vara aktuella.

Vad skärmbilden i Figur 17 också skall visa är att beställningsmottagaren har möjlighet att göra en notering till chauffören vid både upphämnings- och avlämningsadressen. (De två översta markerade fälten ovan.) Exempel på sådana noteringar kan vara att chauffören skall köra in på en gård för att hämta en resenär. Det finns dock en gårdsbom som hindrar chauffören från att komma in och till den behöver han/hon en nyckel. Detta meddelas chauffören med noteringen "bom + nyckel". Andra exempel är att chaufför ofta behöver hämta vid, eller följa till, dörren vid en adress eller att chauffören är tvungen att hjälpa till för att få en rullstol ned och/eller upp för trappor med hjälp av en så kallad "trappklättrare".

Alla dessa fall av extrahjälp medför att chauffören behöver extra tid för att genomföra körningen. För varje hämtning, lämning och körsträcka finns bestämda tider inlagda i PLANET. Vid vissa adresser, till exempel en hemadress hos en resenär som alltid behöver hämtas på gården med "bom + nyckel", så kan beställningsmottagaren permanent lägga på en extra tid och notering till chauffören i PLANET. Då det handlar om extrahjälp som inte är

regelbunden så måste beställningsmottagaren manuellt lägga in extra minuter på chaufförens körning, vilket också görs i skärmbilden ovan.

Då beställningsmottagaren skrivit in all fakta från resenären trycker hon/han på "enter" och PLANET presenterar en resa utifrån de inmatade parametrarna. Den tid då färdtjänstbilen beräknas hämta upp resenären presenteras i nedre högra hörnet under rubriken "Bilen kommer" i Figur 18.



Figur 18 Skärmbild över genomförd beställningen av resa.

Avslutning på samtalet³:

B: *Då ska vi se Göta: Då har jag en resa till dig på lördag, från Högsbogatan 40 till Tredje Långgatan 15, klockan 14.45, stämmer det?*

R: *Ja, det stämmer utmärkt.*

B: *Då får du ha en trevlig dag Göta!*

R: *Detsamma!*

Trafikledningen

Personalen på Trafikledningen för varje dag in förändringar i de bokade passen med rullstolsbussarna och bussarnas chaufförer. Bussarna har nummer som registreras i PLANET tillsammans med tillhörande körpass. Det sker alltid några förändringar i vilken buss som används av bussbolagen till vilket pass. Dessa förändringar erhålls av Trafikledningen via fax från bussbolagen och förs manuellt in i PLANET. Det är viktigt att rätt bussnummer stämmer med rätt körpass eftersom trafikledningen måste kunna kontakta rätt buss när de trafikleder.

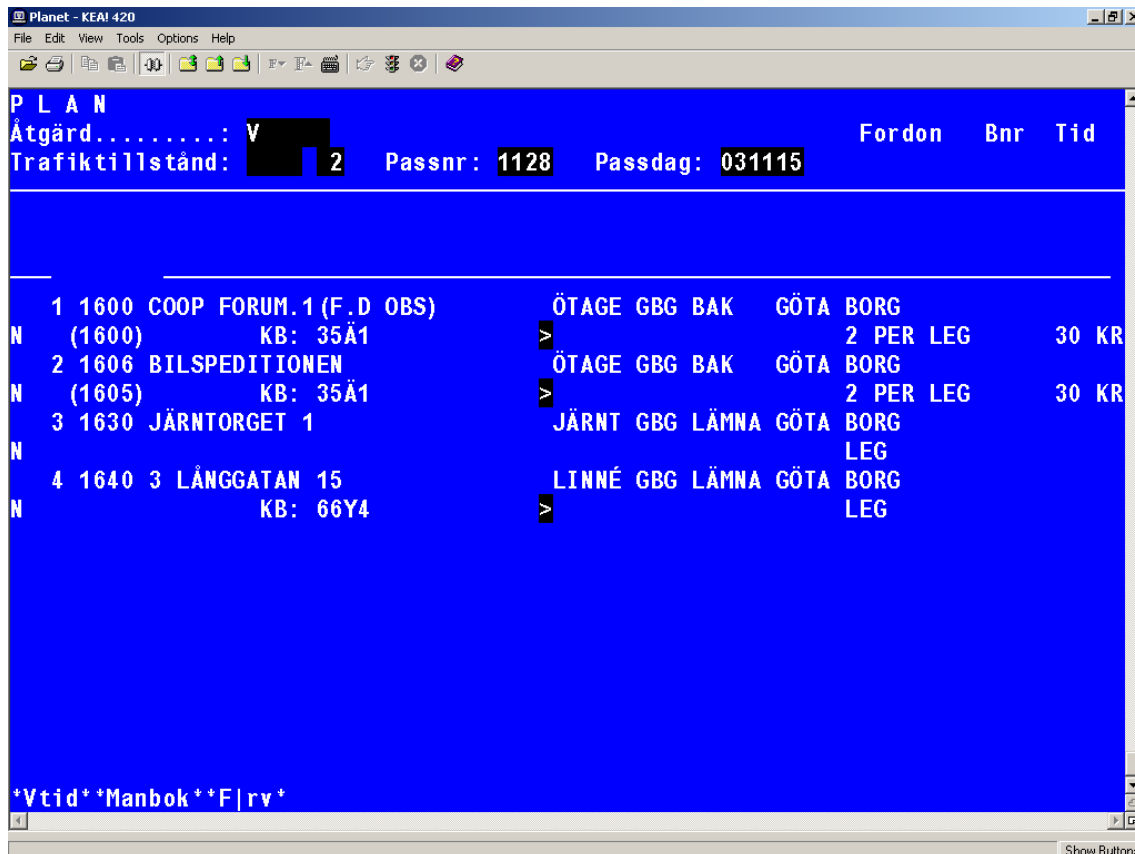
³ Tyvärr är de skärmbilder vi har fått inte helt överensstämmande med varandra så i den avslutande delen av exempelsamtalet ändrar vi några fakta för att samtalet skall överensstämma med Figur 18.

TVå stora områden som trafikledarna arbetar med är *larm* och *bommar*. *Larm* är en funktion i PLANET som talar om för trafikledaren att en bil eller buss verkar bli mer än 10 minuter försenad. Med *larmen* arbetar Trafikledningen på Färdtjänsten i Göteborg bara mot rullstolsbussarna och mindre taxibolag. De två större taxibolagen som Färdtjänsten i Göteborg samarbetar med arbetar själva direkt mot PLANET och tar hand om *larm* gällande de egna bilarna. *Bommar* är när en resenär eller chaufför missar en bokad resa helt och hållet. För att förklara hur Trafikledningen direkt arbetar med *larm* och *bommar* måste man först veta hur körpassens tider registreras i PLANET.

I PLANET är varje körpass registrerat och uträknat efter tid. Chauffören får en adress där hon/han skall hämta sin första färdtjänstresenär. Adresserna erhålls en och en under körpasset, genom en utskrift på pappersremsa från chaufförens mobitex⁴. Den första utskriften ger en hämtadress med eventuella noteringar som har gjorts vid beställningen av resan i beställningscentralen. När chauffören kommer fram till den första adressen, trycker hon/han ut nästa adress på mobitexen. Detta kan vara antingen en avlämningsadress för den nyss hämtade färdtjänstresenären, men är oftast en hämtning av en annan resenär då systemet försöker samköra så många resor som möjligt. Varje gång chauffören kommer fram till senast kända adress skall hon/han trycka ut nästa. När chauffören trycker fram en ny adress på mobitexen registreras detta i PLANET och jämförs med det uppsatta tidsschemat för körpasset.

I skärmbilden nedan, Figur 19, visas ett körpass för buss med ”Passnr” 1128. Klockslagen till vänster om adresserna visar hur PLANET har planerat körpassets tider. Tiderna inom parentes är den lovade tid som resenären har fått när hon/han beställde resan. Tiderna ovanför parenteserna är när PLANET, med hjälp av mobitexen, registrerat att föraren har varit på adressen. I exemplet nedan har först två resenärer hämtats, och de hade både blivit lovade en hämtningstid, och sedan har de blivit lämnade på de tider som mobitexen har registrerat. Det händer dock att chauffören av olika anledningar inte trycker ut nästa adress på mobitexen när hon/han anländer till den senast kända adressen. I dessa fall kan rullstolsbussen se försenad ut i PLANET, även om den inte är det i verkligheten.

⁴ Mobitex är en kommunikationsutrustning i rullstolsbussarna som tar emot utskrifter.



Figur 19 Skärmbild av översikten av ett körpass.

Om en buss är mer än 10 minuter sen i PLANET så får trafikledarna upp ett *larm* på sin skärm där de kan se vilken buss det gäller. Trafikledaren använder då PLANET för att ta fram körpasset för just denna buss och kontakter busschauffören. Visar det sig att chauffören verkligen är sen på sitt körpass – vilket inte är fallet vid varje *larm* – så överlägger trafikledaren med busschauffören och eventuellt görs en *omplanering* av någon av de körningar som ingår i chaufförens körpass, för att chauffören ska kunna komma ifatt tidsplanen. *Omplanering* av en resa görs till en annan buss eller taxibil och planeras in till samma tid som var inbokad förut. Den *omplanerade* resan följs sedan också upp av trafikledaren. Färdtjänstresenären skall alltså inte märka någon skillnad.

Trafikledningen hanterar som sagt även *bommar*. Trafikledaren uppmärksammas på en *bom* antingen genom att chauffören eller den väntande resenären kontakter dem. Vill resenären fortfarande genomföra sin resa görs en ombokning så att resenären får en ny resa så fort som möjligt.

Personalen på trafikledningen får även telefonsamtal från chaufförer som vill ha hjälp med att hitta en adress eller dylikt. Det kan till exempel vara så att den angivna adressen där chauffören ska hämta resenären inte stämmer.

Ytterligare en av trafikledningens arbetsuppgifter är att ha ansvar för att resorna plockas ner och blir inbokade från något som kallas för *Hyllan*. *Hylla* är en möjlighet för färdtjänstresenären att vid speciella fall boka resor längre fram i tiden än 14 dagar. Färdtjänstresenären kan i vanliga fall bara beställa vanliga (detta gäller alltså inte arbets- eller studieresor) kommunala färdtjänstresor för de nästkommande 14 dagarna. Men det finns fall

då man gör undantag från denna regel, som till exempel om en resenär vill ha färdtjänst till och från Landvetter då han/hon skall resa utomlands i två veckor. Resenären kan då beställa färdtjänst även för hemresan från Landvetter innan han/hon åker på sin semester. Men denna resa kan inte registreras i PLANET förrän det aktuella datum ligger inom nästkommande 14 dagar, så den sätts upp på en lista som kallas för *Hyllan*. När beställningen av resor på *Hyllan* kan läggas in i PLANET skötts detta av trafikledningen.

Avtal och Tjänster

På avdelningen Avtal och Tjänster arbetar man mycket med styr- och framtidsarbete för ruttplaneringsverksamheten. Dessutom arbetar även med den dagliga förvaltningen av de verksamhetssystem (SOLEN, PLANET, PLUTO, GEO, GRUS och MARS) som används i ruttplaneringsverksamheten samt bearbetning av statistisk information. På Avtal och Tjänster arbetar man även med trafikplanering, vilket innebär att man sätter villkor och parametrar för den nuvarande ruttplaneringsverksamheten samt även arbetar med att försöka planera för framtiden och utvecklingen av denna verksamhet, bland annat då man ska sluta nya avtal med åkerier men även genom att man modifierar och effektiviserar den dagliga ruttplaneringen.

Det arbete på avdelningen Avtal och Tjänster som berör ruttplaneringsverksamheten, kan beskrivas som den röda tråden genom hela denna verksamhet eller grunden för det operativa arbetet med ruttplaneringen. Den röda tråden startar med avdelningen Tillstånd och beroende på de behov som handläggarna där registrerar i resenärernas tillstånd så upphandlar Avtal och Tjänster körpass, rutiner och priser med de inblandade entreprenörerna. Dessa upphandlingar sker fortlöpande allt eftersom de gamla avtalen med varje enskild entreprenör går ut, vilket är ungefär vart fjärde år. När avtalen är gjorda, är det på avdelningen Avtal och Tjänster som dessa översätts in i verksamhetssystemen, så att avtalen avspeglas i hur färdtjänsttrafiken planeras.

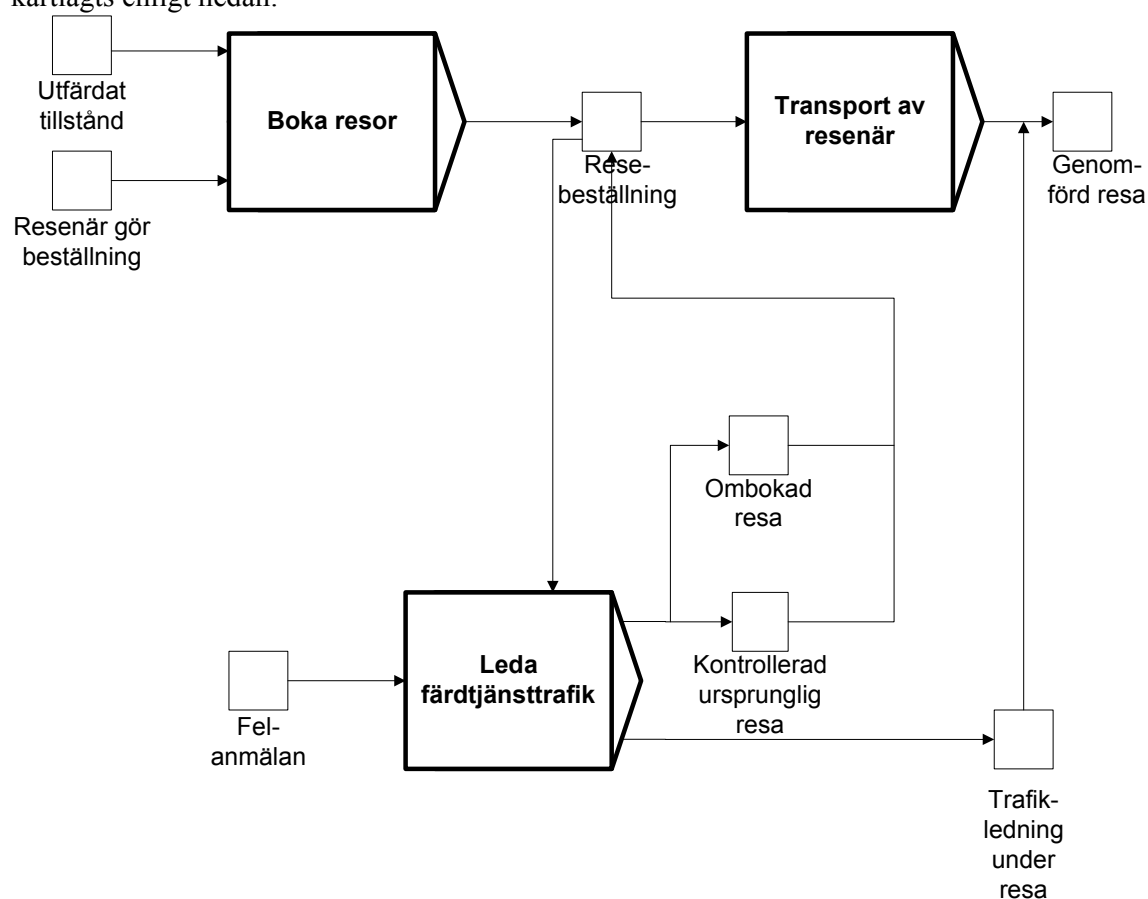
Avtalen med entreprenörerna görs med avseende på de samlade behov som finns hos färdtjänstresenärerna samt den utveckling av Göteborgs Stad Färdtjänstens egen verksamhet som man vill främja. För att kunna göra detta har avdelningen Avtal och Tjänster, idag och i framtiden, ett stort behov av samarbete med och information från ruttplanerings operativa avdelningar; Tillstånd och Reseservice. Man har behov av att ha stor kunskap om resenärernas resbeteende och resbehov idag och man måste även jobba mot de framtida behoven hos resenärerna. Frågor som: när reser färdtjänstresenären, hur reser man, hur påverkas färdtjänstresenärens beteende av olika förändringar som till exempel när antalet resor per år begränsas till 120 resor?

För att få svar på dessa frågor arbetar man mycket med att ta fram statistik från verksamhetssystemen SOLEN, PLANET och PLUTO. Dessutom arbetar man mycket med att ta fram annan statistisk information från det operativa ruttplaneringsarbetet, som till exempel hur fordon utnyttjas och dylikt, samt andra statistiska fakta som påverkar Färdtjänstens i Göteborgs verksamhet. Detta för att kunna planera och modifiera de parametrar i verksamhetssystemen som idag styr hur resorna planeras och utförs, men även för att kunna styra över utvecklingen av den operativa ruttplaneringsverksamheten. Som en del i det utvecklingsarbete som bedrivs på avdelningen har man startat upp ett samarbete mellan Göteborg Stad Färdtjänsten och Trafikkontoret, Västtrafik och Stadsbyggnadskontoret för att gemensamt arbeta mot en integrering av Färdtjänsttrafiken och kollektivtrafiken.

Den relativt ingående beskrivningen av ruttplaneringsverksamheten ovan är gjord som svar på verksamhetsstrukturanalysens fråga: hur bedrivs verksamheten idag? Vi kommer nu att gå över på nästa del i VASP-metoden som är processkartläggningen.

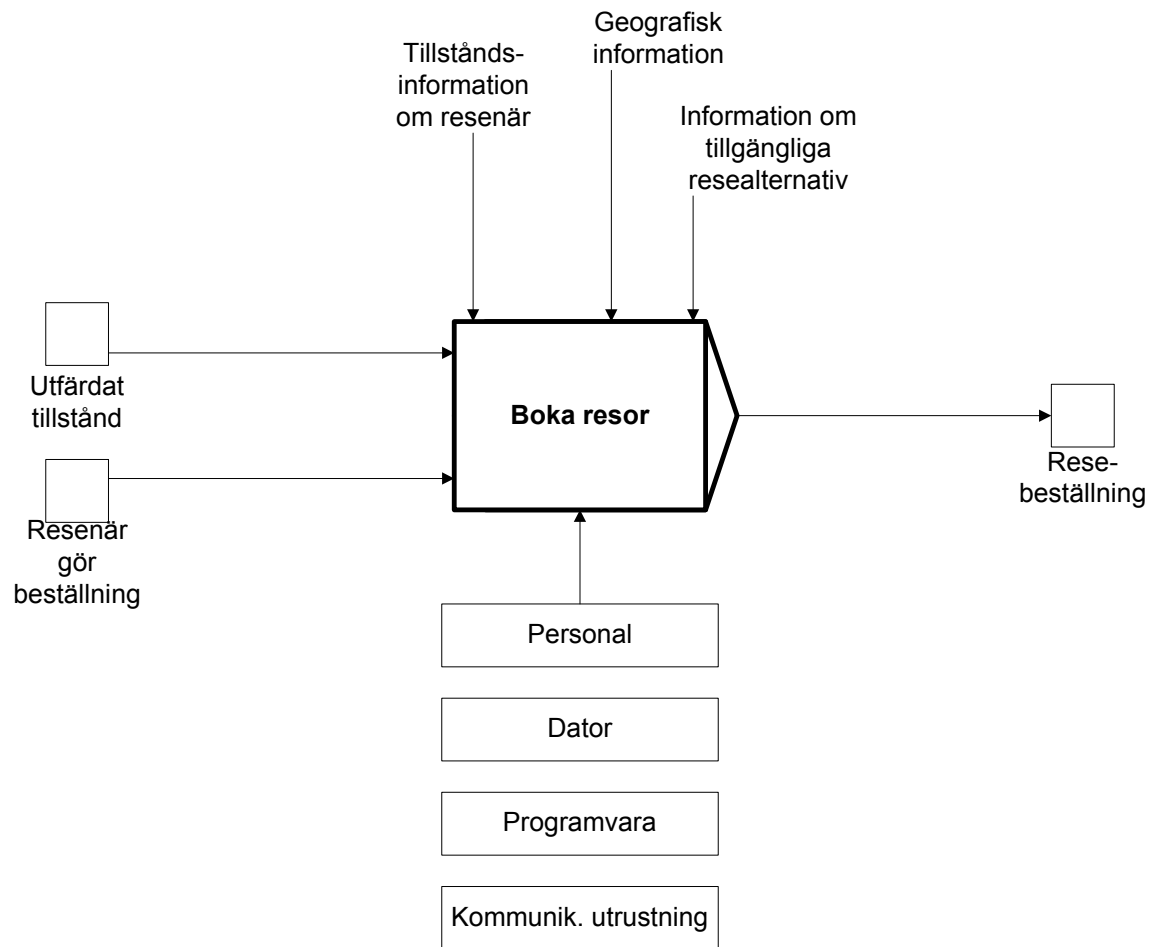
4.3.2 Processkartläggning

Under processkartläggningens gång identifieras även vilka av de funna processerna som är huvudprocesser och vilka som utgör stödprocesser. De eventuella problem som kommer upp under kartläggningen noteras i problemlistan. Första har ruttplanerings huvudprocess kartlagts enligt nedan:

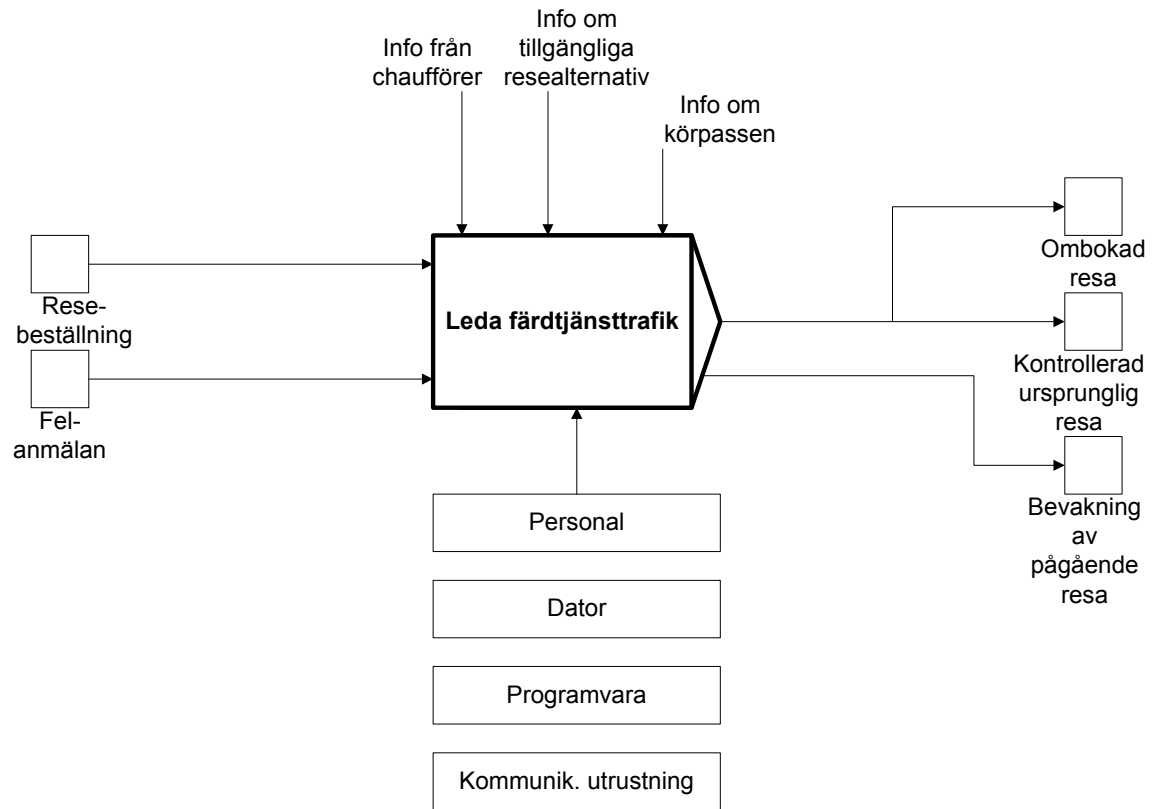


Figur 20 Ruttplanerings huvudprocess

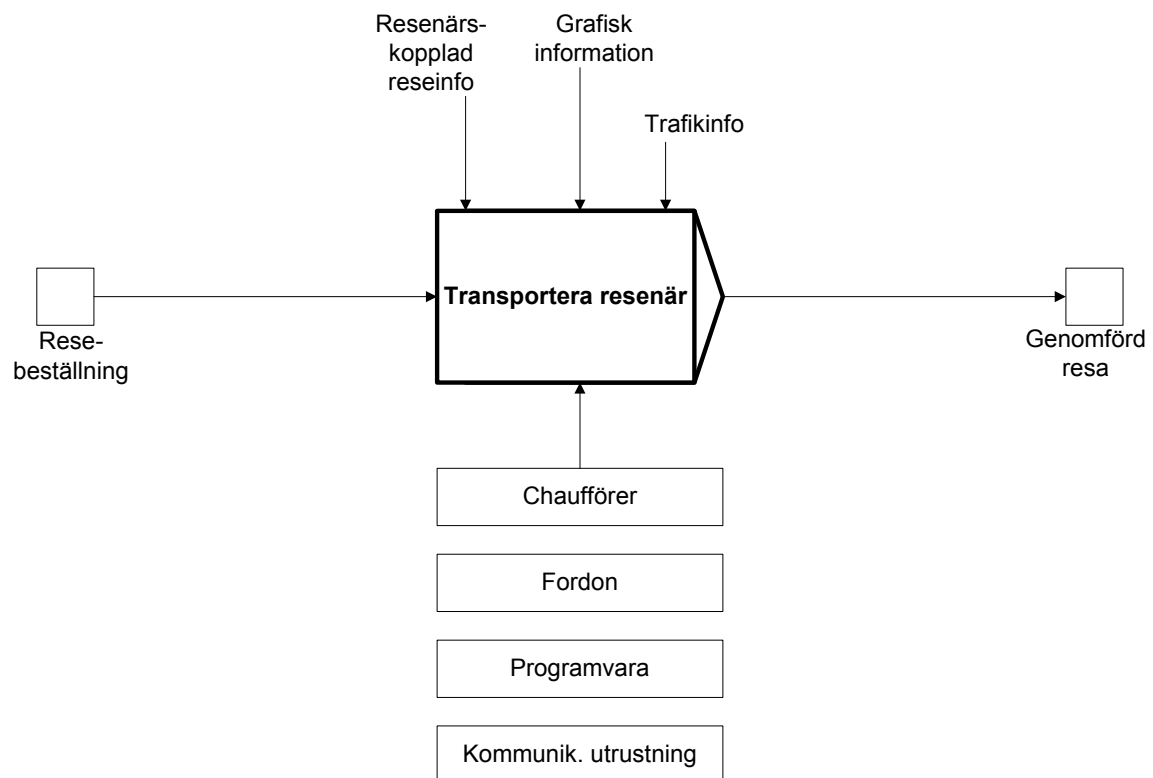
Ruttplanerings huvudprocess består av de tre processerna ”Boka resor”, ”Leda färdtjänsttrafik” och ”Transport av resenär”. Det är dessa tre aktiviteter som utgör själva kärnan i ruttplanerings verksamhet. För att få ytterligare kunskap om dessa processer har vi även kartlagt vilken information och vilka resurser som krävs för att genomföra varje delprocess. Vilken information och vilka resurser som hör till varje delprocesser framgår av de mer detaljerade processkartorna nedan:



Figur 21 Detaljerad karta över delprocessen "Boka resor".

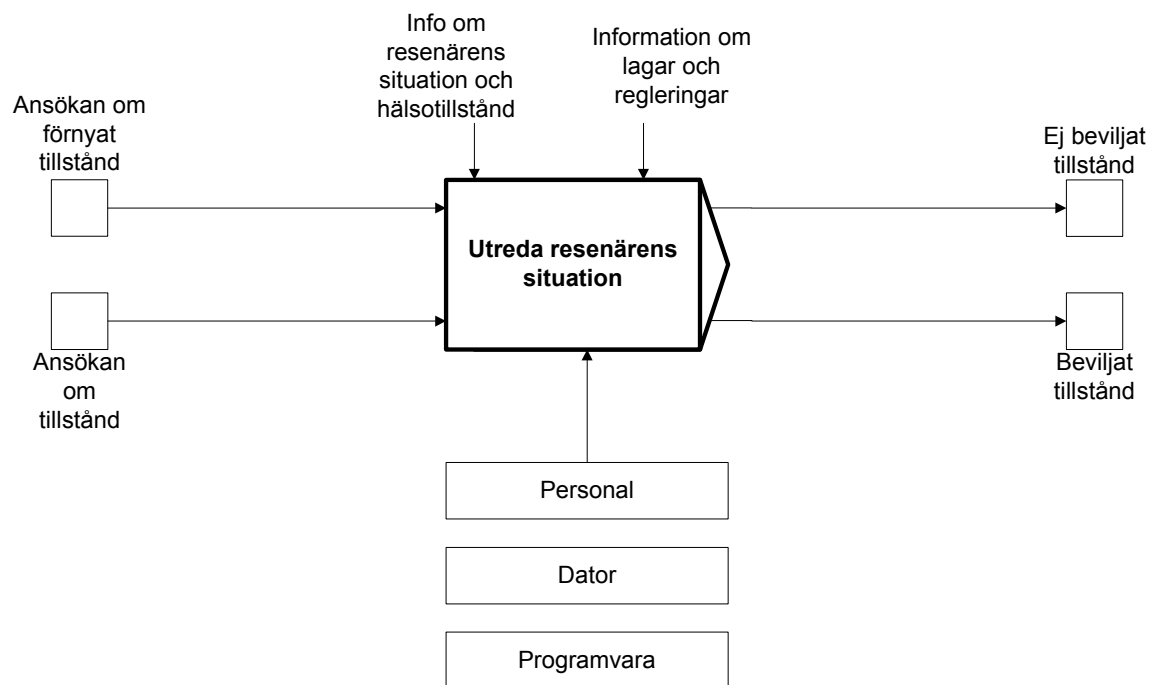


Figur 22 Detaljerad karta över delprocesserna "Leda Färdtjänsttrafik".



Figur 23 Detaljerad karta över delprocessen ”Transportera resenär”.

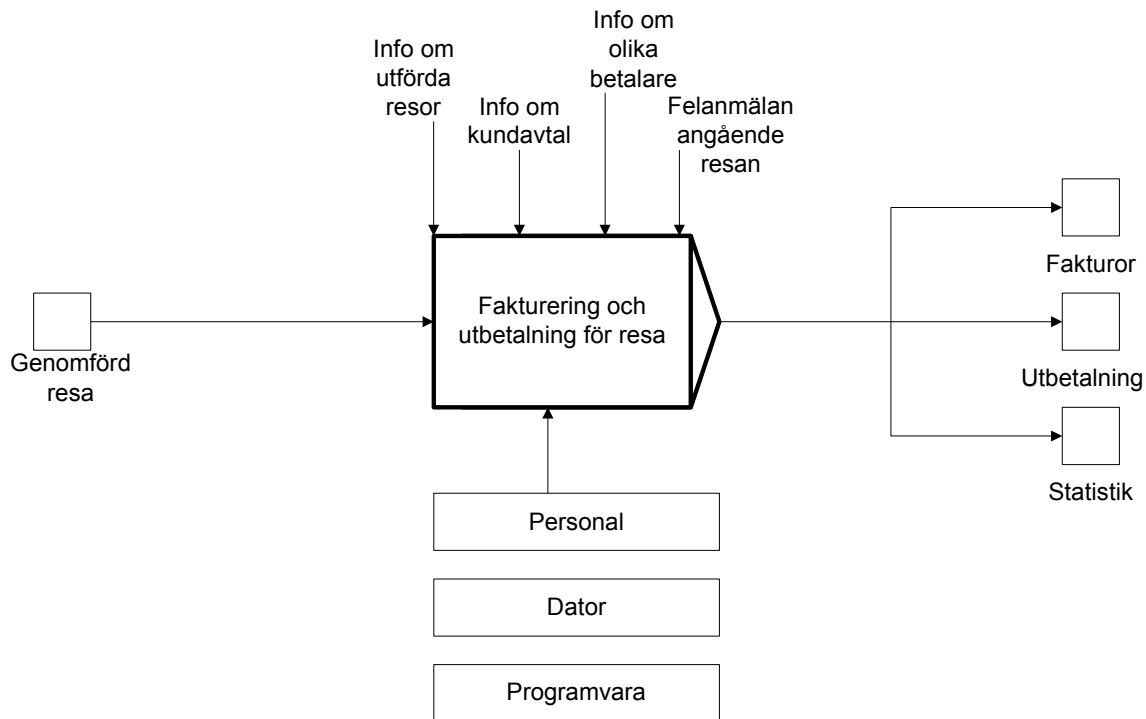
Till ovanstående huvudprocess har vi även identifierat två stödprocesser. Dessa är att ”Utreda resenärens situation” och ”Fakturering och utbetalning för resa”.



Figur 24 Stödprocessen ”Utreda resenärens situation”

Stödprocessen att ”Utreda resenärens situation” föregår huvudprocessen och ett av dess objekt ut, ”Beviljat tillstånd”, är ett av de nödvändigt objekt in, ”Utfärdat tillstånd”, för att sätta igång huvudprocessens första delprocess att ”Boka resor”.

Vidare är stödprocessen ”Fakturering och utbetalning för resa” en efterbehandling av det som har utförts i huvudprocessen. Så denna stödprocess sker efter processen ”Transportera resenär” och objektet ut från processen ”Transportera resenär”, ”Genomförd resa”, är det objektet in som sätter igång stödprocessen ”Fakturering och utbetalning för resa”.



Figur 25 Stödprocessen "Fakturering och utbetalning för resa"

4.3.3 Arbetssituationsanalys

För att göra en arbetssituationsanalys ska man svara på frågan: Hur upplever olika intressenter sin arbetsituation? Vid våra observationer och intervjuer fann vi att de flesta som vi möte inom organisationen, framför allt på trafikledning och i beställningscentralen, upplevde sin arbetsituation som god. Vid tillfälle kunde arbetet bli stressigt, men detta berodde oftast på saker som är svårt att styra så som allmänna problem i trafiken, vid oväder, olyckor eller dylikt. Svårigheten i arbetsituationen för beställningspersonalen låg oftast i att bemöta färdtjänstresenärer som på något sätt uppträdde påfrestande eller krävande utöver det vanliga. Beställningsmottagarna upplevde också att de fick många samtal där människor utifrån ringer fel, som till exempel samtal till trafikledning, sjukresor och dylikt.

Vidare bör man vid en arbetssituationsanalys svara på frågan: Vilka är arbetsituationens yttre förhållanden och regler? Då detta låg utanför det uppdrag vi hade fått när vi gjorde fallstudien på ruttplaneringsverksamheten besvaras inte den frågan i denna analys.

4.3.4 Analys verksamhetsprinciper

Då man gör en analys verksamhetsprinciper är den centrala frågan: Vilka viktiga principer finns som styr och samordnar verksamheten?

Några viktiga principer som vi såg under vår fallstudie var att resenären skall bli väl bemött och få en så bra resa som möjligt. Vid beställning av resa skall resenären snabbt komma fram till beställningsmottagaren, och man arbetade mot att 90 % av alla samtal ska tas emot inom en minut. Vi såg däremot svårighet för beställningsmottagaren att alltid lyckas hållas sig till uppsatta principer gällande hur resenären fick sin resa.

Vidare svarar man vid en analys verksamhetsprinciper på frågan: Vad betyder olika ord och uttryck som används i verksamheten? Liksom sista frågan på arbetssituationsanalysen ligger

även denna fråga utanför det uppdrag vi hade då vi gjorde fallstudien på ruttplaneringsverksamheten, därav besvaras inte frågan i denna analys.

4.3.5 Ansvarsanalysen

Likaså gäller detta för ansvarsanalysen. I ansvarsanalysen ska man svara på frågan: Är alla organisationsenheters och aktörers ansvar för olika arbetsuppgifter klarlagda? Även detta ligger utanför det uppdrag som vår fallstudie omfattades av och kommer inte att behandlas i denna analys.

4.4 Problemanalys i VASP

Problem som framkommit och noterats under diskussioner kring verksamhetsanalysen tas här fram för att komplettera problemanalysens inledande problemlista och problemformulering. Denna analys leder till upprättandet av en problemlista där alla problem beaktas. För att ta reda på vikten av de olika problemen görs en egenskapsanalys. För att sedan prioritera och ringa in rätt problem görs en problemområdesavgränsning. För att få fram strukturer och samband mellan problemen görs avslutningsvis en analys av problemsamband samt en problemområdesindelning.

4.4.1 Problemlista och problemformulering

Problemlistan skall ge svar på frågan: Vad uppfattar de involverade aktörer som problem? Nedan följer en problemlista som är uppdelad i systemrelaterade problem och verksamhetsrelaterade problem. I problemlistan är citat hämtat från intervjuer på Göteborgs Stad Färdtjänsten.

PROBLEMLISTA

Rubrik	Problembeskrivning
SYSTEMRELATERADE PROBLEM:	
P1 Icke-fungerande samåkningskategorier	Man har försökt att lösa detta i systemen förut, genom olika bokstavskombinationer till varje resenär. Denna registrering av särskilda behov var tänkt att kunna ge upphov till fler samåkningskategorier. Tanken var att även kunna koppla ihop människor som kan samåka med vissa men inte med andra. I dagsläget har en resenär antingen samåkning eller ej.
P2 Föråldrat gränssnitt	Det finns en användarönskan att systemens gränssnitt skulle vara mer grafiska, mer ”windows”-likt. Under observationerna upplevde vi översiktligheten hos beställningssidorna i PLANET som ett problem. Många tangentkommandon och kommandonamn känns ologiska vilket innebär att en omfattande utbildning krävs för ny personal. All navigering i systemen sker med hjälp av tangentbordskommandon.
P3 Systemens struktur	Systemen är inte från början utvecklade för färdtjänstverksamhet. Systemen har därför byggts ut och detta har skett bit för bit. Idag upplevs systemen vara som ett kålhuvud eller ett lapptäcke. Om man vill vidareutveckla eller lägga till delar på en ”lapp” i systemen så måste man göra detta på också andra lappar

	eller anpassa dessa lappar.
P4 Förhållandet till systemleverantören	Systemleverantören äger systemen. Systemen utvecklas på beställning av och helt enligt Göteborgs Stad Färdtjänstens önskemål. Detta förhållande gör att Färdtjänsten i Göteborg upplever sig vara i händerna på sina verksamhetssystemleverantörer och att leverantören har en väldigt stark monopolställning. Dessutom är dessa system leverantörens största produkt och Färdtjänsten i Göteborg upplever inte att systemleverantören på eget initiativ erbjuder uppdateringar eller vidareutveckling av systemen.
P5 Olika databaser till systemen som lagrar samma data	Göteborgs Stad Färdtjänsten verksamhetssystem har idag ett antal olika databaser i vilka delar av informationen kring verksamheten lagras redundant. Ibland påtalar resenärerna ändrade förhållanden till personalen i beställningscentralen (reseservice). Det räcker då inte att beställningsmottagaren registrerar detta i den databas som tillhör PLANET. För att ändringen även ska föras in i tillståndsavdelningens databas blir beställningsmottagaren tvungen att skriva ned ändringen på en papperslapp som sedan lämnas över till tillståndsavdelningen. Så ska det till exempel gå till när en resenär har flyttat från en privat adress till ett sjukhem och delger beställningsmottagaren om detta. Tyvärr så är det inte alltid som informationen når till tillståndsavdelningen. Avser ändringen en resenär som har flera olika registrerade betalare för sina färdtjänstresor så kräver detta att tillstånd i sin tur registrerar ändringen en gång för varje betalare. Enhetschefer från både Tillstånd och Reseservice upplever det till viss del som ett problem att SOLEN styr över PLANET, se P5 ovan angående registrering av resenärs data. Ett annat problem som påtalats av både Tillstånd och Reseservice är att en del av informationen som finns inlagt i SOLEN, som man vill ska följa med en resenärs tillståndsbild, inte följer med över till PLANET.
P6 Förbokning av resa premieras inte tillräckligt	Idag belönar systemet inte de som bokar en resa tidigt utan det är slumpen som avgör. Resenären kan likväl få en ”bättre” (mer direkt och mer utifrån eget tidsval) resa om man bokar sent, det vill säga bokar en nu-resa. Detta är ett problem eftersom förbokade resor är lättare att samordna bra och effektivt.
P7 Fel körordning vid samordning av resa	Resenärer upplever ibland att de vid en samordnad resa får åka förbi sitt resmål på väg att hämta upp nästa samåkning.
P8 Statistikhantering	Statistikhantering är krånglig, ”inte gjorda för att Färdtjänst själva ska hämta ut statistisk”. Detta upplevs framför allt av dem som arbetar med statistik, ett problem är till exempel att ”man måste veta vad man inte vill få

	fram ur statistiken” för att få de svar man vill av systemen.
P9 Svårt att få kombinerad statistik ur systemen	Ur SOLEN fås statistik om resenärer och ur PLANET om resor, men att kombinera dessa är svårt.
P10 Svårt att få kartrelaterad geografisk statistik	I PLANET är inte adresserna vanliga gatuadresser, vilket får till följd att det inte går att samköra med vanliga kartprogram för jämförande statistik.
P11 Sökning på resa i efterhand	Trafikledningen kan inte i efterhand få upp beställningsbilden för en resa. Detta ställer till problem när de i efterhand ska reda ut resor som det varit något problem med. Det de skulle vilja se är till exempel hur många minuter (uppehållstid) som chauffören har fått extra för varje moment, vilket i dagens läge försvinner med beställningen.
P12 Ej samma kommandofunktioner i systemen	Till exempel inte samma kommando i SOLEN, PLANET och PLUTO för att byta sida.
P13 Tilläggsparametrar fungerar bara på vissa resor	Till exempel snöparametrar slår inte igenom på redan inplanerade resor.
P14 Systemen stöder inte alla användningsbehov	För att få systemet att registrera och ta fram resor vid specifika situationer som går utanför de vanliga rutinerna, behöver både trafiklednings- och beställningspersonalen använda sig av alternativa vägar och sätt att ta sig fram i systemet.
P15 Systemen kräver mycket av användaren	”Man måste vara intresserad för att kunna sätta sig in i systemen.” Ett fåtal inom organisationen har den kunskapen om systemen, men de har också andra arbetsuppgifter och frågan är om systemen bör vara så komplexa att endast ett fåtal kan hantera dem och de övriga i organisationen blir beroende av dessa ”systemexperter”.
P16 Kan ej registrera tillsvidare tillstånd i systemen	Man kan inte i systemet ge tillstånd med giltighetstid tillsvidare, vilket skulle vara önskvärt att ge till de riktigt gamla, utan handläggarna får i dessa fall sätta tillstånd till 2050-01-01.
P17 Fel vid registrering av resa	Fel som görs i beställningscentralen registreras i PLANET, förs över till PLUTO och får konsekvenser för ekonomisk och statistisk efterbehandling på avdelningen administrativt stöd. (Dessa fel härrörs dock till den mänskliga faktorn, fel som man aldrig helt kan garantera sig mot.)
P18 Förändringar i resenärens situation som inte når tillståndsavdelningen	Om en resenärs hälsa har försämrats så att de måste åka med rullstol kan beställningsmottagaren utfärda ett tillfälligt tillstånd som endast gäller för den bokade resan. Detta tillstånd måste förnyas vid varje bokningstillfälle om resenären inte kontaktar tillståndsavdelningen och får det inskrivet i sitt vanliga tillstånd. Resorna som utförs med tillfälligt tillstånd syns dock inte om man begär fram en lista över personens utförda resor. För att i systemet kunna se resorna som utfördes med tillfälligt tillstånd måste listan över vanliga resor först nollställas för att

	<p> dessa ska presenteras. Om en kund har åkt flera resor på tillfälligt tillstånd för exempelvis rullstol så bör detta rapporteras till tillståndsavdelningen så att resenären kan få rullstolsrättighet i sitt permanenta tillstånd annars missas detta i statistiken för hur många av resenärerna som är i behov av rullstolsplats vid en resa.</p>
<p>P19 Möjligt att registrera otillåten resa i PLANET</p>	<p> Om en resa inte är tillåten, som till exempel att en Härrydakund vill resa till Kungsbacka, så kommer det inte något felmeddelande. Det som syns är att det inte kommer upp något pris när man slår igenom resan, så det är lätt att göra fel på det om man är ny eller inte har kunskap om hur det fungerar.</p>
<p>P20 Ej möjligt att se tillstånd under pågående beställning</p>	<p> I PLANET kan beställningsmottagaren inte få upp och se resenärens tillstånds bild samtidigt som beställningen pågår. Beställningsmottagaren måste göra klart en resebeställning innan hon/han kan titta på resenärens tillstånd. Alternativet är annars att avbryta en resebeställning som är halvvägs inmatad.</p>
<p>P21 Kvarvarande funktioner som inte används</p>	<p> Ett problem i PLANETS gränssnitt mot beställningsmottagaren är att funktioner och fält som inte längre används (som till exempel bärhjälpsfältet) ligger kvar och beställningsmottagaren måste varje gång gå förbi med markören och fylla i fältet fast det inte längre används (som till exempel N (för nej) till bärhjälp).</p>
<p>VERKSAMHETSRELATERADE PROBLEM:</p>	
<p>P22 Resenärens uppfattningar om färdtjänstsservicen</p>	<p> Det råder diskrepans mellan Göteborgs Stad Färdtjänst uttalade tanke att de erbjuder kollektivtrafik och en del resenärers inställning som är att de vill få taxiservice. Resenären är inte tillräckligt informerad om vad färdtjänst innebär, till exempel att det är en form av kollektivtrafik eller vad den egentliga kostnaden för färdtjänstresan är och att den överstiger resenärens självkostnad.</p>
<p>P23 Hög andel tillstånd</p>	<p> Handläggarna på tillståndsavdelningen i Göteborg träffar inte så många av de sökande. Om man jämför med andra kommuner som träffar fler av de tillståndssökande, så får färre beviljat tillstånd. Och i Göteborg ligger andelen med färdtjänstillstånd högre än vad man önskar politiskt.</p>
<p>P24 Resenärens integritet</p>	<p> Användarna på avdelningen Tillstånd påtalade vikten av att viss tillståndsinformation om resenärer inte fick vara synlig eller åtkomlig längre fram i verksamheten (läs systemen), till exempel på reseservices avdelning. Frågan om vilken information om en resenär som skall finnas tillgänglig för annan personal, t ex reseservice, chaufför är inte helt enkel.</p>
<p>P25 Felaktiga arbetsrutiner vid resebeställning</p>	<p> Det finns problem i hur beställningscentralens personal i vissa situationer följer, eller rättare sagt inte följer uppsatta arbetsrutiner, då de försöker tillmötesgå färdtjänstresenärerna på sätt som strider mot de uppsatta</p>

	rutinerna.
P26 Stressigt för chaufförer	Chaufförer uppfattar sig ibland ha ont om tid.
P27 Ibland behov av direktkontakt med taxichaufförer	För trafikledningen är det problem att inte alltid kunna få direktkontakt med alla chaufförerna. Detta gäller framför allt taxichaufförerna som trafikledningen inte själva har direktkontakt med och då trafikledningen snabbt behöver få veta var taxibilen är.
P28 Många bommar	På Trafikledningen har man problem med att det tidvis är för mycket bommar, vilket tar tid och resurser från verksamheten.
P29 Bortglömda uppehållstider	Chaufförernas uppehållstid för hämtning i lägenhet och dyligt förs på manuellt av beställningsmottagaren. Specifik uppehållstid kan ligga som fast extratid vid en resenärs adressnotering. Om resenären vid ett tillfälle har medresenär (och inte behöver hjälp av chauffören som den fasta tilläggsstiden är till för), så gäller det att beställningsmottagaren kommer ihåg att ta bort tiden annars får chauffören betalt för arbete han inte utför.
P30 Godtyckliga uppehållstider	Det skulle en fördel om alla olika sorters uppehållstider som kan läggas till vid en resebeställning vore fastställda och låg som fasta parametrar i systemet. Som det är idag lägger beställningsmottagaren in dessa manuellt vilket innebär att tidstilläggen för olika uppehåll blir godtyckligt långa.
P31 Ökande kostnader för färdtjänstservice	Färdtjänstdirektören påtalade att trafik kostnaderna kommer att öka, för att utföra färdtjänst. Samtidigt kommer kraven på att sänka kostnaden för färdtjänstservicen i samhället att öka. Kostnaden är redan idag 20 miljoner över budget.
P32 För lite kunskaps- och informationsutbyte mellan avdelningar	Reseservice skulle vilja ha mer delad kunskap och information mellan dem och handläggarna. ”Det vore bra om de som arbetar i SOLEN visste vad vi (på Reseservice) vill veta.” Tillståndsavdelningen uttrycker det också som ett problem att det kan vara ”vattentäta skott” mellan Tillstånd och Reseservice. På avdelningen Avtal och Tjänster ser man ett behov av, och har en önskan, att kunna samarbeta mer med Tillståndsavdelningen. Det man efterfrågar är mer kunskap om både allmänna och specifika behov som färdtjänstresenärerna har. Detta för att på bästa sätt kunna serva resenärerna under en resa, men också för att kunna påverka avtal och utvecklingen av Färdtjänsten i Göteborgs reseverksamhet att i framtiden vara mer anpassad efter resenärernas behov.
P33 För lite kunskap om de olika systemen genom verksamheten	”De som registrerar tillstånd i SOLEN borde ha större kunskap om PLANET, så att de vet vad vi behöver veta som arbetar i PLANET.”

Figur 26 Lista över identifierade problem i ruttplaneringsverksamheten.

4.4.2 Egenskapsanalys

Arbetsmoment egenskapsanalys viktat hur ofta specifika verksamhetsegenskaper upprepar sig och hur väsentliga de är inom verksamheten. Detta är främst ett kvantitativt mått för att identifiera vilka av verksamhetens problem som förekommer frekvent och därmed är viktiga att åtgärda. Frågor som besvaras är: Hur många? Hur ofta, och hur mycket?

På grund av den begränsade tid som funnits för vår studie har vi inte haft möjlighet att studera hur ofta de identifierade problem har förekommit i verksamheten. Vi anser dock att vi utifrån våra intervjuer har fått en bra inblick för att på så sätt kunna bedöma vilka problem som är av större vikt än andra.

4.4.3 Problemområdesavgränsningen

Problemområdesavgränsningen innebär att man ringar in de problem som man skall arbeta vidare med. När problemområdesavgränsningen är avklarad skall man kunna besvara följande frågor:

- skall problem X ingå i det fortsatta arbetet?
- Är rätt personer involverade?
- Är resursuppskattningen för att genomföra utvecklings- och analysarbetet rimlig?

De problem som vi anser ska ingå i det fortsatta analysarbetet är de problem som kommer att ligga till grund för vår analys av förändringsbehov och bestämning av förändringsåtgärder. Vi inleder avgränsningen med att definiera det fortsatta analysområdet för att kunna se vilka problem som hamnar inom denna del av verksamheten.

Vi anser att problemområdet för ruttplaneringsverksamheten omfattar de processer som direkt involveras i själva färdtjänstresan; från beställning av resa, utförandet av resa och till dess att resan är betald. Detta utgör också problemområdet, och vi arbetar vidare med de flesta av problemen som tillhör detta område. Följande problem har vi dock valt att utesluta ur det fortsatta analysarbetet eftersom vi inte anser att de är relevanta för vårt problemområde. Dessa problem är;

BORTSÄLLADE PROBLEM

Problem som inte används	Motiv
P4 Förhållandet till systemleverantören	Ingår inte i ruttplaneringsverksamheten.
P12 Ej samma kommandofunktioner i systemen	Systemfel som inte direkt påverkar ruttplaneringsverksamheten.
P13 Tilläggsparametrar fungerar bara på vissa resor	Ett problem som om det åtgärdas snarare skapar större problem för ruttplaneringen.
P16 Kan ej registrera tillsvidarettillstånd i systemen	En obekväm lösning i systemet men den påverkar inte ruttplaneringsverksamheten idag.
P17 Fel vid registrering av resa	Detta problem beror på den mänskliga faktorn och går inte att utesluta.
P23 Hög andel tillstånd	Påverkar inte själva ruttplaneringsverksamheten.
P24 Resenärens integritet	Det är bara i undantagsfall som detta innebär ett problem och möjlighet för resenären att förmedla information till chaufför/reseservice finns redan idag.
P33 För lite kunskap om de olika systemen	Pekar egentligen på ett systemfel, att

genom verksamheten	användarna av PLANET inte har tillgång till all information som registreras i SOLEN. Detta systemfel ingår i det fortsatta analysarbetet i problem P5.
--------------------	--

Figur 27 Bortsållade problem från ursprunglig problemlista.

Vi vill påpeka att även om de problem som handlar om statistik, P8 –P11, inte direkt har med problemavgränsningens område att göra har vi valt att behålla dem i den reviderade problemlistan nedan. Detta på grund av att vi anser att dessa problem i så hög grad påverkar utvecklingen av verksamheten i det långa loppet samt har konsekvenser för utformningen verksamheten idag. De finns även med i den fortsatta analysen av ruttplaneringsverksamheten.

Eftersom analysarbetet är utlagt på två utomstående studenter så finns det ingen deltagare som representerar brukarna inom Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation. För att kunna genomföra analysen fullt ut med resursuppskattningar och fastställande av eventuella nya mål för verksamheten etcetera så hade det varit en fördel om minst en person med befogenheter att sätta mål och ta fram underlag för resursuppskattningar kunde delta i analysarbetet. Analysarbetet skulle med andra ord vinna på ökad inblandning från personer inom den egna organisationen.

Som vi sagt ovan så genomför vi analysen fristående utan någon större inblandning av personer kopplade till Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation vilket innebär att vi inte har möjlighet att besvara fråga tre angående en resursuppskattning av utvecklingsarbetet. Vi anser ändå att punkt tre är ytterst väsentlig för företag att förhålla sig till när de ska genomföra ett utvecklings- eller analysarbete.

4.4.4 Analys av problemsamband - orsaker

Genom att analysera problemsamband samt dess orsaks- och effektsamband får man fram olika problemstrukturer. En problemstruktur är ett sätt att belysa en komplex problemsituation med många relaterade problem. Sambandsanalysen skall ge svar på två frågor. Den första frågan handlar om orsakerna till de aktuella problemen och den andra frågan behandlar konsekvenserna av problemen i verksamheten. Svaret på första frågan om orsaken till de avgränsade problemen redovisas nedan i tabellen.

REVIDERAD PROBLEMLISTA med orsaker

Problem	Orsaker
P1 Icke-fungerande samåkningskategorier	Ett gammalt system som från början inte var avsett för färdtjänsttrafik.
P2 Föråldrat gränssnitt	Ett gammalt system.
P3 Systemens struktur	Ett gammalt system som från början inte var avsett för färdtjänsttrafik. Det är påbyggt bit för bit och dess struktur liknas vid ett kålhuvud eller lapptäcke.
P5 Olika databaser till systemen som lagrar samma data	Systemet har utvecklats bit för bit vilket har inneburit att de nya modulerna har lagts separat istället för att integreras i det befintliga systemet.
P6 Förbokning av resa premieras inte tillräckligt	Systemet är inte uppbyggt för att premiera förbokning av resa, och man räknade kanske

	inte från början med att resenärerna skulle boka så mycket nu-resor.
P7 Fel körordning vid samordning av resa	PLANET är styrt utifrån geografiska områden (grundas på geografigrunddatasystemet MARS) och inte utifrån hur stadsbilden eller vägnätet egentligen ser ut. Samordning räknas i tid utifrån dessa områden. För PLANET är det ingen skillnad var i dessa områden en bil befinner sig. Alla adresser i samma område kommer ut samtidigt på körordern till chauffören. Många förare tänker inte på det utan kör helt efter körordern och då blir det ibland lite konstiga resvägar enligt resenärerna.
P8 Statistikhantering	Systemets uppbyggnad samt separata databaser.
P9 Svårt att få kombinerad statistik ur systemen	Systemets uppbyggnad samt separata databaser.
P10 Svårt att få kartrelaterad geografisk statistik	Grunddatasystemet MARS är inte kompatibelt med vanliga kartsystem.
P11 Sökning på resa i efterhand	Systemets uppbyggnad. Viss information lagras inte i någon databas.
P14 Systemen stöder inte alla användningsbehov	Systemet stöder inte alla användningsområden inom organisationen.
P15 Systemen kräver mycket av användaren	Systemen är utbyggda och vidareutvecklade på ett sådant sätt att de är svåra att sätta sig in i och lära sig.
P18 Förändringar i resenärens situation som inte når tillståndsavdelningen	De olika systemen har separata databaser vilket innebär att det inte sker någon automatisk uppdatering dem emellan.
P19 Möjligt att registrera otillåten resa i PLANET	Avsaknad av vissa säkerhetsspärrar i PLANET.
P20 Ej möjligt att se tillstånd under pågående beställning	Beror på systemets uppbyggnad.
P21 Kvarvarande funktioner som inte används	Det är dyrt att uppdatera systemet och problemet är inget stort hinder för verksamheten vilket innebär att funktionen har fått ligga kvar i systemet.
P22 Resenärens uppfattningar om färdtjänstsservicen	Bristande information till och kunskap hos resenärerna.
P25 Felaktiga arbetsrutiner vid resebeställning	Bristande kunskap hos personalen om vilka problem som skapas när de inte följer alla direktiv.
P26 Stressigt för chaufförer	Svårt att helt få systemen att avspegla trafiksituationen. Dessutom är det inte möjligt att helt garantera sig mot trafiksituationer som är akut påkomna.
P27 Ibland behov av direktkontakt med taxichaufförer	De anlitar andra bolag som själva sköter kontakten med sina chaufförer.

P28 Många bommar	Orsakerna beror minst på chaufförers misstag. Oftast är orsakerna att resenärer avbokar dåligt, blir akuta sjuka eller att resan är fel inlagd från början. Trafikledningen upplever att resenärerna inte förstår vad resan kostar, en del tror att den kostar samma som egenkostnaden á 30 kr. (En taxiresa kostar i själva verket ca 130 kr.)
P29 Bortglömda uppehållstider	Manuella korrigeringar av uppehållstider.
P30 Godtyckliga uppehållstider	Upphållstiderna ligger inte fastställda som parametrar i systemet.
P31 Ökande kostnader för färdtjänstservice	Den ökande andelen äldre människor i samhället. Vilket innebär att fler kommer att vara i behov av färdtjänst.
P32 För lite kunskaps- och informationsutbyte mellan avdelningarna	Dålig kunskap om hur en handling kan påverka den fortsatta processen och därmed även andra avdelningarnas arbete.

Figur 28 Reviderad problemlista med orsaker till problemen.

Vidare i sambandsanalysen kommer frågan om vilka konsekvenser som de kvarvarande problemen har (effekt)? Först har vi dock gjort problemområdesindelningen och sedan beskriver vi område för område vilka konsekvenser vi har sett att problemen har på ruttplaneringsverksamheten.

4.4.5 Problemområdesindelning

Problemområdesindelning innebär en strukturering av problemen i olika delproblemområden. Problemområdesindelning utgörs av problem som har gemensamma beröringspunkter och problem som handlar om ett gemensamt ämne.

I problemområdesindelning nedan har vi behållit indelningen av system- respektive verksamhetsrelaterade problem vilka vi sedan har delat upp ytterligare i ämnesområden.

PROBLEMOMRÅDESINDELNING

Område	Problem
SYSTEMRELATERADE PROBLEM:	
Systemdesign	P1 Icke-fungerande samåkningskategorier P3 Systemens struktur P5 Olika databaser till systemen som lagrar samma data P6 Förbokning av resa premieras inte tillräckligt P7 Fel körordning vid samordning av resa P14 Systemen stöder inte alla användningsbehov P18 Förändringar i resenärens situation som inte når tillståndsavdelningen P19 Möjligt att registrera otillåten resa på beställningssidorna P20 Ej möjligt att se tillstånd under pågående beställning
Statistikhantering	P8 Statistikhantering

	P9 Svårt att få kombinerad statistik ur systemen P10 Svårt att få kartrelaterad geografisk statistik P11 Sökning på resa i efterhand
Användbarhet	P2 Föråldrat gränssnitt P15 Systemen kräver mycket av användaren P21 Kvarvarande funktioner som inte används
VERKSAMHETS- REALTERADE PROBLEM:	
Arbetsrutiner	P25 Arbetsrutiner vid resebeställning P26 Stressigt för chaufförer P27 Ibland behov av direktkontakt med taxichaufförer P29 Bortglömda uppehållstider P30 Godtyckliga uppehållstider
Extern kommunikation	P22 Resenärernas uppfattningar om färdtjänstsservicen P28 Många bommar
Intern kommunikation	P32 För lite kunskaps- och informationsutbyte mellan avdelningar
Framtida problem	P31 Ökande kostnader för färdtjänstservice

Figur 29 Problemområdesindelning.

4.4.6 Analys av problemsamband - konsekvenser

De systemrelaterade problemen delades in i tre områden: systemdesign, statistikhantering och användbarhet. Tre av de problem som härrörs ur systemens design handlar om systemets struktur (P3), olika databaser till systemen som lagrar samma data (P5) och fel körordning vid samordning av resa (P7). Dessa tre orsakas alla på ett eller annat sätt av systemens uppbyggnad med separata systemmoduler och databaser. Konsekvenserna av detta är att all information inte är tillgänglig genom hela verksamheten. Det ger också merarbete i form av manuella arbetsrutiner som inte automatiseras, information som går förlorad helt eller under en period. Merarbete och information som går förlorad leder till ineffektiva arbetsrutiner genom hela verksamheten: för handläggare på tillstånd, för beställningsmottagare och trafikledning, för chaufförer, för personal på Avtal och Tjänster. Allt detta leder i sin tur till en sämre service för resenären.

Fler problem som härrörs ur systemdesignen är de icke-fungerande samåkningskategorierna (P1) samt att förbokning av en resa inte premieras tillräckligt (P6), vilka får konsekvenser för samordningen av resor som skulle kunna utnyttjas ytterligare. Frågan om samordning är en fråga om effektivisering. Problemet att systemen inte stöder alla användningsbehov (P14) leder till tidsödande arbetsrutiner, irritationsmoment och ibland även till en inställning hos personalen att man inte alltid bör följa systemets regler och arbetets rutiner. Det största problemet i förlängningen med detta är dock att det leder till att felaktiga rutiner sprids och används även när de inte borde användas. Problemet med förändringar i resenärens situation som inte når tillståndsavdelningen (P18) leder till att information går förlorad. De två sista problemen från problemområdet systemdesign är den möjlighet som det finns att registrera en otillåten resa på beställningssidorna (P19) samt att det ej är möjligt att se en resenärs tillstånd under pågående beställning (P20), vilka båda leder till merarbete och P19 eventuellt även till merkostnader.

Nästa problemområde berör statistikhantering. Konsekvenserna av ett försvårat statistikarbete handlar framför allt om ett försvårat planerings- och effektiviseringsarbete. Följderna av P8, P9, P10 är att statistikarbetet involverar fler personer än nödvändigt, då ”expert”-hjälp behövs

för att få statistik ur systemen. Vidare är viss statistik omöjlig att få eftersom det inte går att kombinera all data och detta påverkar hur man kan arbeta med planering och effektivisering av verksamheten till exempel vad det gäller avtal och verksamhetens parametrar. Problemet med att det inte går att få alla fakta om en resa i efterhand (P11) innebär att information går förlorad som ibland skulle behövas vid trafikledningsarbetet.

Det sista systemrelaterade problemområdet handlar om systemens användbarhet. De problem som är identifierade här handlar om ett föråldrat gränssnitt (P2), att systemen kräver mycket av användaren (P15) samt att det finns kvarvarande funktioner i gränssnittet som inte används (P21). Dessa tre problem leder framför allt till att arbetet blir ineffektivt samt kräver merarbete och mer utbildning av personalen.

De verksamhetsrelaterade problemen delas in i fyra underområden: arbetsrutiner, extern kommunikation, intern kommunikation och framtida problem. Inom problemområdet arbetsrutiner finns fem identifierade problem. Det första problemet är att arbetsrutinerna vid resebeställning inte alltid följs (P25) vilket får till följd att resorna blir dyrare och samordningen blir sämre. Nästa problem handlar om att det emellanåt är stressigt för chaufförerna (P26), vilket leder till att chaufförer och resenärer får sämre arbetsvillkor respektive resa, samt att man löper en större risk för att det uppstår bommar. Det tredje problemet är att trafikledningen skulle ha nytta av att ibland kunna ha direktkontakt med chaufförer (P27) som man inte har direktkontakt med idag. Konsekvensen av detta problem är en ineffektivare trafikledning. Det fjärde problemet inom detta område, problemet med att beställningsmottagaren ibland glömmer att ta bort uppehållstider som är fasta (P29), innebär onödiga kostnader för ett arbete som inte utförs. Till sist problemet med att uppehållstider läggs in manuellt och då är godtyckligt långa (P30), vilket får till följd att man inte kan utvärdera de utförda resorna till fullo.

Problemområdet extern kommunikation handlar om att det bland färdtjänstresenärerna finns felaktiga uppfattningar om färdtjänstsservicen (P22). Konsekvensen av detta är bland annat en del av de bommar som uppstår (P28), men även andra beteende hos resenärerna som grundas i att man inte uppfattar färdtjänstsservicen som kollektivtrafik och därmed har för höga eller felaktiga krav på servicen. Ofta är det svårigheten att bemöta färdtjänstresenärernas krav i specifika situationer som leder till att arbetsrutinerna inte alltid följs (P25). Detta plus problemet med många bommar (P28) som delvis uppstår som en följd av resenärernas felaktiga uppfattningar leder till fördyrande av resor och onödiga utgifter.

Problemet med att det upplevs som att det är för lite kunskaps- och informationsutbyte mellan avdelningarna (P32) handlar om den interna kommunikationen. Konsekvenserna av detta problem kan bli att man har mindre förståelse för varandras olika arbete och att det blir svårare att hitta den effektivaste vägen för en arbetsprocess genom verksamheten.

Ett problem som påverkar alla delar av verksamheten och som är viktig ur både system- och verksamhetsperspektiv är de framtida problem som handlar om att kostnader för färdtjänstservice kommer att öka. Detta eftersom andelen gamla människor kommer att öka vilket då även gäller gruppen av människor som är i behov av färdtjänst (P31). Konsekvenserna av detta är att verksamheten behöver förändras i takt med att de yttre omständigheterna och förutsättningarna förändras. Hur detta är tänkt att lösas är till viss del beskrivet i mål 2 i mållistan nedan.

4.5 Målanalys i VASP

I målanalysen gör vi en målidentifiering utifrån de mål vi fann i vår fallstudie av ruttplaneringsverksamheten. Därefter gör vi en mål- och processjämförelse, analysen av målsamband, målvärderingen samt till sist målbestämningen där vi även ger förslag till en kompletterande formulering av målen för ruttplaneringen.

4.5.1 Målidentifiering

I målanalysen gör man först en målidentifiering som resulterar i en mållista. Nedanstående mål är identifierade från Färdtjänstnämndens vision⁵ och ur Göteborgs Stad Färdtjänsten IT-strategi, fastslagen 2002-11-04.

MÅLLISTA

Rubrik	Målbeskrivning
VERKSAMHETSRELATERADE MÅL	
M1 Samma förutsättningar för att delta i samhällslivet	Färdtjänstens övergripande mål skall vara att ge de funktionshindrade, utifrån sina förutsättningar, möjlighet att delta i samhällslivet under samma förutsättningar som icke-funktionshindrade.
M2 Sträva mot integrering av färdtjänst och kollektivtrafik	I största möjliga utsträckning skall förutsättningar skapas för att de funktionshindrade skall kunna resa med traditionell kollektivtrafik. Färdtjänstnämndens uppgift är inte bara att följa utan istället leda utvecklingen mot ökad integrering av färdtjänst och traditionell kollektivtrafik. En ökad satsning på anropsstyrd trafik (finns idag som Flexlinje) samt variationer av sådan trafik är en nödvändighet.
M3 Kombinera korta restider med samordning	De färdtjänstberättigades behov av så korta restider som möjligt bör, så långt det är möjligt, tillgodoses. Dock måste behovet av resesamordning beaktas. Nämnden strävar även efter att få så effektiva och miljövänliga transporter som möjligt.
M4 Flexlinjen och framtiden	Flexlinjen, som är en form av anropsstyrd trafik, måste bli tillgänglig även för andra stadsdelar än Biskopsgården, Högsbo, Kortedala och centrala Hisingen. Resurser måste avsättas för att minst två nya linjer om året skall kunna startas. Därför bör Flexlinjen, där detta är möjligt, vara ett alternativ för de färdtjänstberättigade. Dessa bör på frivillighetens väg stimuleras att använda Flexlinjen istället för traditionell färdtjänst.
M5 Att öka behovsanpassningen	Färdtjänstens verksamhet skall bygga på de funktionshindrades speciella behov. Den skall

⁵ www.fardtjansten.goteborg.se, Om Färdtjänsten/Vår vision. Daterad 2004-02-03.

	så långt det är möjligt, anpassas till individuella förutsättningar och behov. I viss mån sker detta redan idag. Dock måste den individuella anpassningen byggas ut ytterligare. Morgondagens resenärer kommer sannolikt att ställa helt nya krav på service och differentiering. Tillstånden bör vara så individanpassade som möjligt om de funktionshinderade behov skall kunna tillgodoses.
M6 Nå ut med information	Utanför Färdtjänstens verksamhet råder det ofta otillräcklig kunskap om verksamhetens förutsättningar och regelsystem, som leder till kritik av verksamheten. För att sprida en bättre kunskap om verksamheten krävs en förbättrad information.
IT-RELATERADE MÅL	
M7 IT-projekt relaterade till mål och resurser	Färdtjänstens olika IT-utvecklingsprojekt samordnas så att de övergripande målen säkerställs och resurserna nyttjas maximalt. Vidare skall Färdtjänsten ska ligga långt fram i utvecklingen när det gäller moderna verksamhetssystem för färdtjänst.
M8 Informationstekniken skall underlätta kontakten utåt	Informationstekniken ska öppna och underlätta kontakterna mellan Färdtjänsten och medborgarna.
M9 Informationslagringen skall främja informationsutbyte	Färdtjänstens information ska lagras så att kommunikation och informationsutbyte främjas mellan olika system.
M10 Strategiskt och verksamhetsinriktat perspektiv på IT	IT-organisationen mål är bland annat att ha en organisation som garanterar att IT-frågor beaktas utifrån både ett strategiskt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv.
M11 Allt informationsutbyte skall ske elektroniskt	Mål för informationshanteringen är bland annat att allt skriftligt informationsutbyte inom förvaltningen skall ske elektroniskt. Detta gäller all tillgänglig elektronisk information, såväl text och kalkyl som ritningar och geografisk information samt även ärendehantering.

Figur 30 Lista över de identifierade målen i ruttplaneringsverksamheten.

Utifrån mållistan har vi identifierat två huvudmål för ruttplaneringsverksamheten. Dels målet att alla skall ges samma förutsättningar för att delta i samhällslivet (M1) samt målet att sträva mot integrering av färdtjänst och kollektivtrafik (M2). Direkta delmål för att uppnå strävan mot en integrering av färdtjänstservicen och kollektivtrafiken är målen att kombinera korta restider med samordning (M3), Flexlinjen och dess framtida utveckling (M4) samt målet att öka behovsanpassningen (M5). Målet om att nå ut med information (M6) kan ses som ett delmål för att uppnå huvudmålet om samma förutsättningar för alla (M1). Samtidigt är även huvudmålet att uppnå en integrering av färdtjänsten och kollektivtrafiken ett delmål i sig för

att uppnå det övergripande målet om förutsättningar för alla. Således är delmålen att kombinera korta restider med samordning (M3), Flexlinjen och dess framtida utveckling (M4) samt att öka behovsanpassningen (M5) även delmål till det övergripande huvudmålet om samma förutsättningar för alla.

Bland de identifierade IT-relaterade målen kan en del av dem kopplas till verksamhetsmålen även om de inte direkt är formulerade till något av verksamhetens mål eller huvudmål. Till huvudmålet att se om de ökande kostnaderna för färdtjänstservice (M2) kan målet om att IT-projekt bör vara relaterade till mål och resurser (M7) samt målet att man skall ha ett strategiskt och verksamhetsinriktat perspektiv på IT (M10). Vidare kan målet om att informationstekniken skall underlätta kontakten utåt (M8) ses som ett delmål till målet om att nå ut med information (M6), som i och för sig är ett delmål i sig. Även IT-målet om att informationslagringen skall främja informationsutbyte (M9) kan ses som ett delmål till både delmålen M3, M5 och därmed även till huvudmålet M2.

Som en del i bearbetningen av de identifierade målen har vi sett på vilka mål i verksamheten som har betydelse för lösningar till aktuella problem. Huvudmålet att sträva mot integrering av färdtjänst och kollektivtrafik (M2) har betydelse för lösningen av de ökande kostnaderna för färdtjänstservice (P31). Därav har även de delmål som hör till M2 betydelse för problemet med de ökande kostnaderna, det vill säga målet att kombinera korta restider med samordning (M3), Flexlinjen och dess framtida utveckling samt målet att öka behovsanpassningen (M5). Vidare kan även en del av de IT-relaterade målen ha betydelse för lösningen till problemet med de ökande kostnaderna. Här avses framför allt målet om att IT-projekt bör vara relaterade till mål och resurser (M7) samt målet att man skall ha ett strategiskt och verksamhetsinriktat perspektiv på IT (M10). Ett ytterligare problem som har direkt återspeglning i verksamhetsmålen är problemet med resenärernas uppfattningar om färdtjänstservice (P22). Detta problem har delvis en lösning i uppfyllandet av målet att nå ut med information om Göteborgs Stad Färdtjänstens verksamhet (M6).

4.5.2 Mål- och processjämförelse

När aktuella mål identifierats så görs en mål- och processjämförelse. Genom en jämförelse av verksamhetens syfte och huvudprocess kan det konstateras att verksamhetens syfte och huvudprocess stämmer bra överens och att verksamheten i och med huvudprocessen arbetar bra för att uppfylla verksamhetens huvudmål. Det har dock även konstaterats att verksamhetens delmål är ganska luddiga och därmed svåra att arbeta efter. De utgör inte heller någon direkt vägledning för hur verksamhetens stödprocesser ska stödja huvudprocessen. Verksamheten arbetar alltså bra för att uppfylla huvudmålet men har egentligen inga direkta delmål uppsatta som vägleder arbetet inom stödprocesserna.

4.5.3 Analys av målsamband

De samband som vi har funnit mellan de identifierade målen är enbart positiva då vi inte har funnit några mål som stjälper ett annat. De positiva samband som vi har funnit är beskrivna ovan i resonemanget kring sambanden mellan huvudmål och delmål.

4.5.4 Målvärdering

Huvudmålen för verksamheten är konkreta och bra formulerade som huvudmål. Det man kan säga är dock att det fattas mål till alla problemområden som är funna vid denna analys. Vi tror att Göteborgs Stad Färdtjänsten har allt att vinna på ett arbete med att utveckla sina delmål utifrån dessa problemområden samt att konkretisera delmålen så att de blir operativa mål att arbeta efter. Ett bra exempel på detta såg vi i vår fallstudie på Göteborgs Stad Färdtjänsten där

man har konkretiserat målet om tillgängligheten för beställning av färdtjänst. Konkretiseringen innebär att man har satt upp målet att 90 % av dem som ringer skall få svar inom en minut. Genom att dagligen redovisa antalet inkomna samtal samt tillgängligheten i procent blir det konkret för dem som arbetar med att ta emot samtal hur väl målet uppfylls. Man skulle till exempel kunna göra samma sak med Flexlinjeutnyttjandet och erbjudandet av Flexlinje till dem som ringer och beställer färdtjänst.

De uppsatta IT-målen upplever vi inte som konkret relaterade till verksamhetsmålen eller Göteborgs Stad Färdtjänstens verksamhet – de skulle kunna vara mål för vilken verksamhet som helst. Vi anser att det är viktigt att använda verksamhetsmålen då man formulerar mål för datasystemen i verksamheten. De IT-mål vi utvärderar här talar inte om hur informationstekniken och datasystemen skall verka för att vara en del i att uppfylla verksamhetsmålen. Vi anser att IT-målen inte är något huvudmål i sig själva för Färdtjänsten i Göteborgs verksamhet, utan de bör vara tydligt formulerade som delmål för att uppnå verksamhetens mål. Detta för att tydliggöra att IT och datasystemen är en del av verksamheten och ett redskap bland andra för att utföra verksamhetens kärnprocesser. Till exempel bör mål formuleras för hur verksamhetssystemen kan utvecklas med avseende på en framtida integrering med kollektivtrafiken, som är det ena av de två huvudmålen för Göteborgs Stad Färdtjänstens verksamhet.

4.5.5 Målbestämning

Målbestämning är den sista delen av VASP-metodens målanalys och innebär att fastställa fungerande mål för verksamheten. Huvudmål är, som nämnts tidigare, att ge samma förutsättningar till att delta i samhällslivet samt att sträva mot en integrering av färdtjänst och kollektivtrafiken. Nedan är de två huvudmålen uppspaltade med tillhörande delmål.

M1 Samma förutsättningar för att delta i samhällslivet

- M6 Nå ut med information
 - M8 Informationstekniken skall underlätta kontakten utåt
- M2 Sträva mot integrering av färdtjänst och kollektivtrafik

M2 Sträva mot integrering av färdtjänst och kollektivtrafik

- M3 Kombinera korta restider med samordning
 - M9 Informationslagringen skall främja informationsutbyte
- M4 Flexlinjen och framtiden
- M5 Att öka behovsanpassningen
 - M9 Informationslagringen skall främja informationsutbyte
- M7 IT-projekt relaterade till mål och resurser
- M10 Strategiskt och verksamhetsinriktat perspektiv på IT

Vi har även tagit fasta på en del av de problem som vi inte fann så tydligt formulerade mål till och lagt fram förslag på formulering till mål, dels för att förtydliga att de riktar sig till att lösa en del av de identifierade problemen men också mål som vi allmänt tyckte behövde formuleras tydligare.

FÖRSLAG TILL FÖRTYDLIGANDE MÅLFORMULERINGAR

Datasystemens relation till verksamheten (M10)

Systemen skall stötta verksamheten på bästa sätt. Det vill säga, verksamheten får inte känna sig begränsad till vad deras verksamhetssystem kan göra för dem. (P14,15,18,19,20,21)

Systemen skall utformas för att underlätta statistikhanteringen (M9)

Detta som ett led i att kunna effektivisera verksamheten och därmed verka för uppfyllandet av huvudmålet inom organisationen. (P8, P9, P10; P11)

Effektivaste resan för både Färdtjänsten och resenärens sida

Att alltid se till att utföra en färdtjänstresa på bästa och effektivaste sätt både från Göteborgs Stad Färdtjänsten och från resenärens sida. (P7, P31) Målet kanske verkar självklart men är då desto viktigare att förtydligande som mål för själva ruttplaneringen (huvudprocessen) och ett delmål till M1.

Att nå ut med innebörden av färdtjänstservicen (M6)

God information till kunderna så att de vet vad en färdtjänstresa och färdtjänstservicen innebär. (P22) Ett förtydligande tillägg till målet att nå ut med information (M6).

Större samarbete mellan olika avdelningar

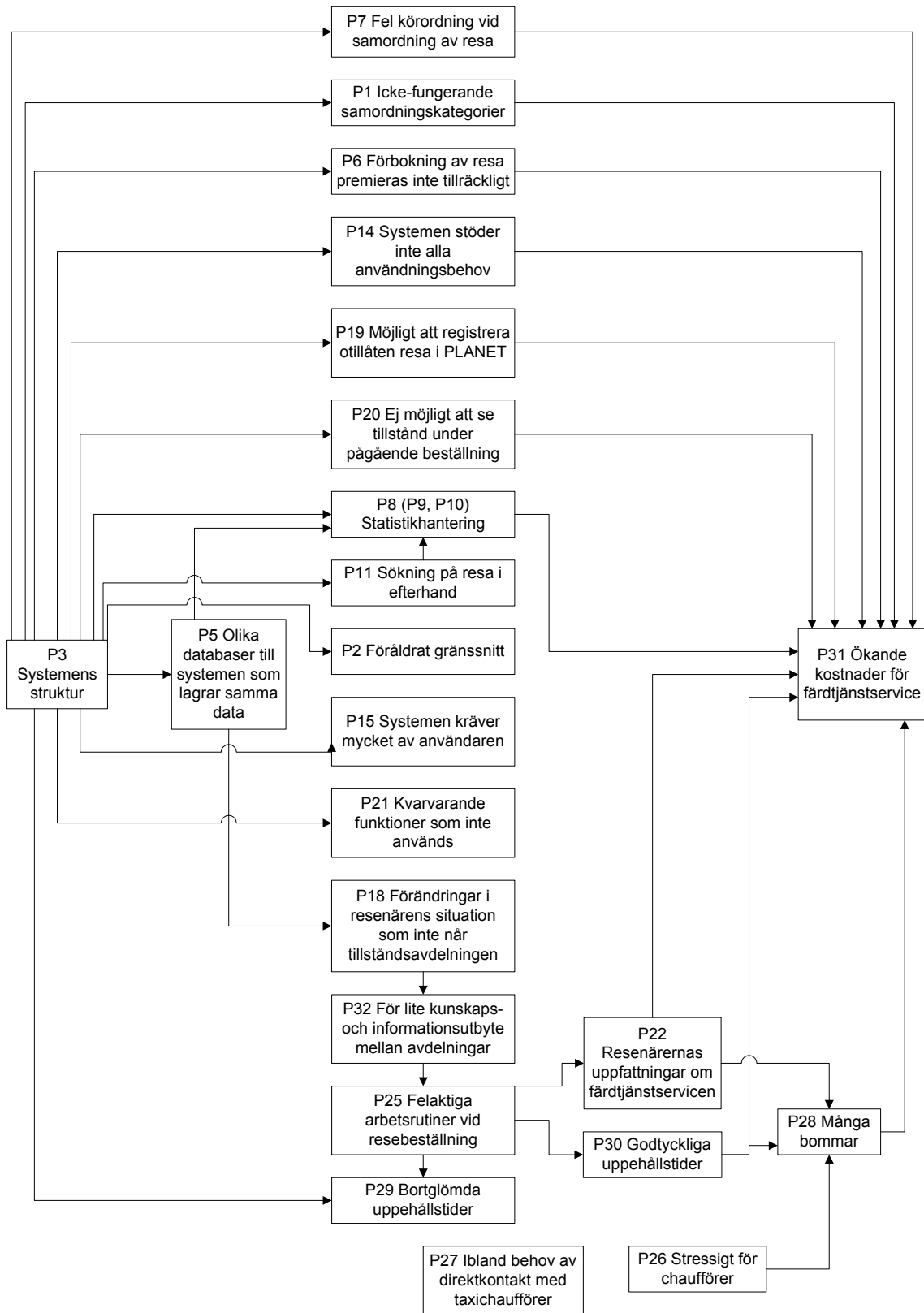
Uttalat att man har som mål att öka samarbetet mellan de olika avdelningar inom verksamheten, så att en ökad förståelse uppnås för hur arbetet på den ena avdelningen påverkar en annan avdelnings arbete - på gott och ont. (P25) Ett mål vars delmål skulle vara att främja informationsutbyte med hjälp av informationslagringen (M9).

4.6 Analys av förändringsbehov i VASP

Efter att med VASP:s hjälp ha genomfört verksamhetsanalys, problem- och målanalys bör man nu bilda sig en helhetsbild av den totala problemsituationen. Detta görs i förändringsbehovsanalysen genom problemvärdering, analys av styrka och möjligheter samt formulering av förändringsbehov.

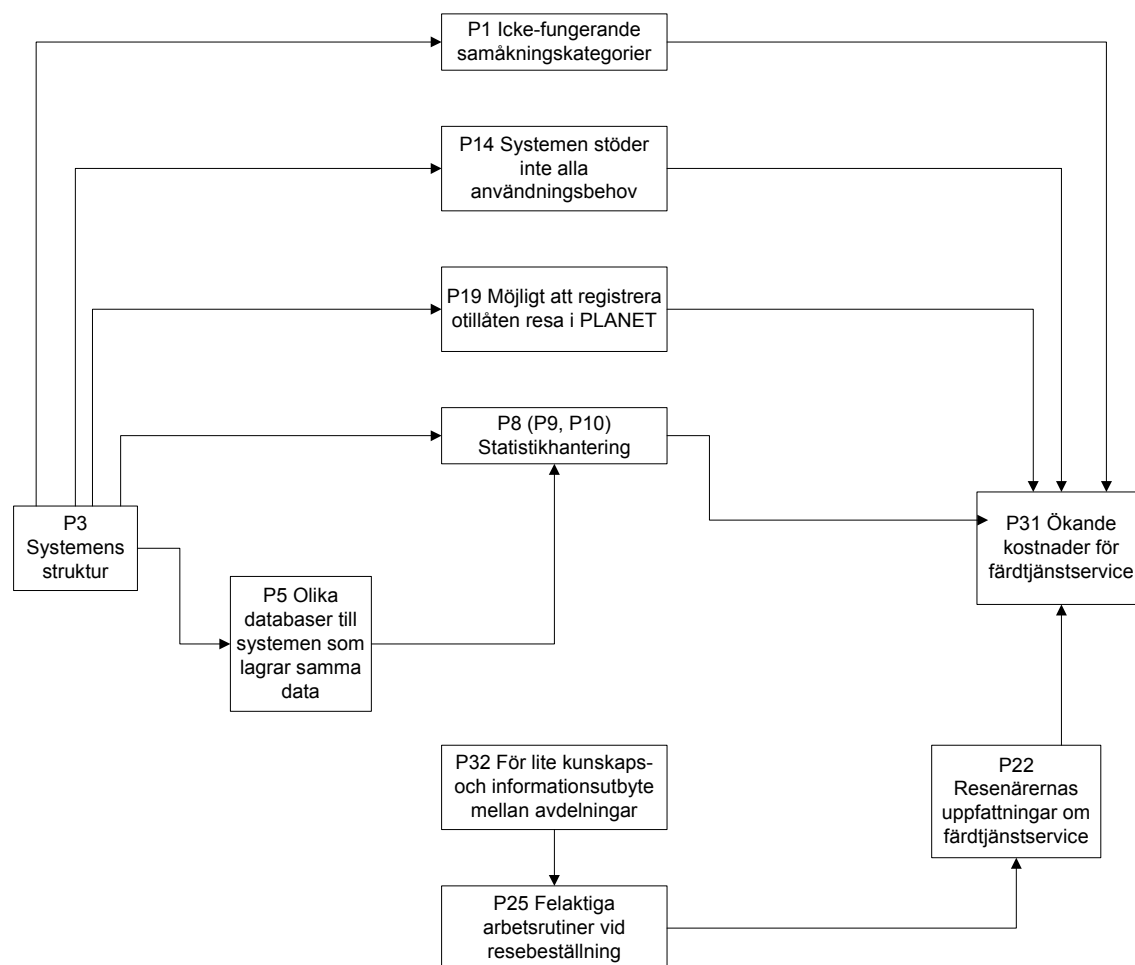
4.6.1 Problemvärdering

I vår problemvärdering har vi först gjort en graf över problemsamband för att få en helhetsbild av problemsituationen. Grafen nedan visar en helhetsbild av de identifierade problem samt hur de genom orsak och verkan relaterar till varandra. Pilarna pekar mot de problem som är en konsekvens av problemet som pilen utgår ifrån.



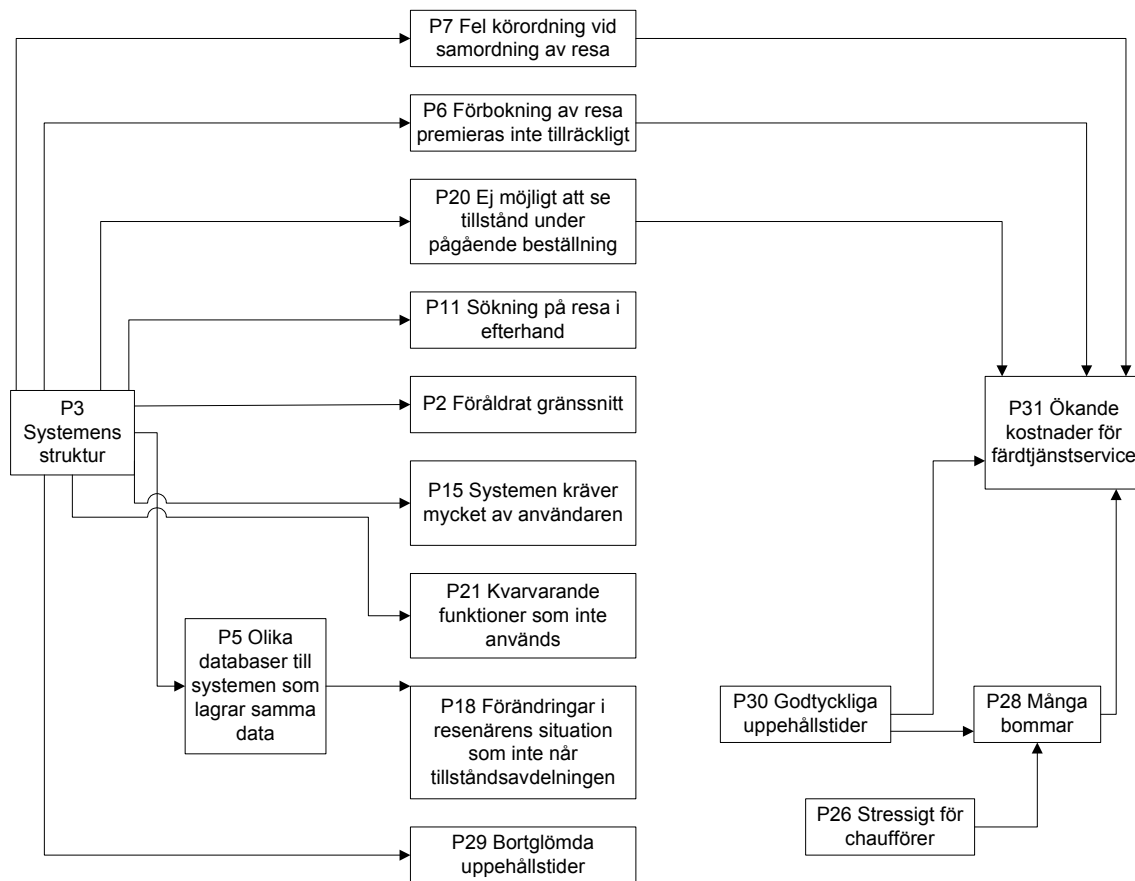
Figur 31 Problemgraf över problemsamband

Problemen i grafen nedan är de problem som valt ut för att de genom att vara genuina och angelägna kvalificerar sig som de viktiga problemen som vi i nästa analyssteg formulerar förändringsbehov för.



Figur 32 Sambandsgraf över problem som ligger till grund för förändringsbehoven.

De problem som vi inte går vidare med vid formuleringen av förändringsbehov eller i det avslutande analysområdet bestämning av förändringsåtgärder har vi ändå valt att redovisa problemsambanden för. Detta då vi menar att de är viktiga identifierade problem att beakta vid en formulering av en kravspecifikation för ett nytt verksamhetssystem för ruttplaneringsverksamheten.



Figur 33 Sambandsgraf över problem som också bör beaktas vid en eventuell kravspecifikation.

4.6.2 Analys av styrka och möjligheter

En analys av styrka och möjligheter handlar om att inventera förutsättningarna för förändring. Detta kan göras genom att man bearbetar frågan: Vilka positiva förhållanden kan utnyttjas för att skapa förändringsbehov och förändringsåtgärder?

Göteborgs Stad Färdtjänsten har idag en jämförelsevis hög nivå på färdtjänstservice. Detta tack vara att PLANET som matematisk optimeringsmodell fungerar väldigt bra.

Färdtjänstresenären kan få en resa inom 10 minuter om en ledig bil finns. (I Köpenhamn och Oslo till exempel måste färdtjänstresenärerna ringa senast dagen innan.) Sverige ligger bland de främsta i världen när det gäller att ge färdtjänstservice sett till antalet resor per invånare och Göteborg ligger i sin tur näst längst fram i Sverige.

Verksamhetssystemen är stabila och driftsäkra, ”de går aldrig ner”. PLANET är som trafikplaneringssystem väldigt effektivt, det effektivaste man känner till på marknaden. Göteborg har en fördel av att som tätort till väldigt hög grad kunna utnyttja PLANETs optimeringsmöjligheter i att ta fram den billigaste och mest samordnade resan och samtidigt en väldigt smidig resa för färdtjänstresenären. Vidare är systemen komplexa och möjligheterna till olika kombinationer av de inställningar och parametrar som finns är oändliga. Systemens komplexitet gör att det finns stor utvecklingspotential och kombinationsmöjligheter inom de funktioner som systemet stöder idag. Likaså finns det

otroligt mycket statistik att få inom ett område eller en funktion av systemen, till exempel statistik om en utförd resa.

Användarmässigt kräver gränssnittet och systemen mycket inläring, men när man kan dem är de snabba att använda. En styrka i dagens ruttplaneringsverksamhet är att det finns en otroligt stor kunskap bland personalen i användningen och hantering av dessa verksamhetssystem. Personalen kan systemen för de arbetsuppgifter de har och de operativa delarna av ruttplaneringsverksamheten som de är tilldelade att utföra.

En annan styrka är att det framtida huvudmålet M2, Att sträva mot integrering av färdtjänst och kollektivtrafik, är väl förankrat bland personalen och framför allt Färdtjänsten i Göteborgs ledning och dess chefer på avdelningsnivå. Vidare överrensstämmer detta framtidsscenario med hur personalen tänker om färdtjänstservicens framtid och hur den kommer att utvecklas. Vidare ser man att detta mål också avspeglar sig i att ett samarbete redan pågår och håller på att utvecklas mellan Göteborgs Stad Färdtjänsten, Västtrafik, Trafikkontoret och Stadsplaneringen i Göteborg. Denna samarbetsutveckling är en förutsättning och en god grund för att förverkliga målet om integrering av färdtjänstservicen och kollektivtrafiken.

4.6.3 Formuleringen av förändringsbehov

De flesta av de funna problemen i verksamheten är konsekvenser av problemet med systemens struktur (P3). Viktigt att konstatera är dock att ruttplaneringen fungerar bra idag, den färdtjänstservice man ger är en av verksamhetens främsta styrkor, och som trafikplaneringssystem så är PLANET i särklass enligt vad man känner till. Men för de framtida behov som vi kan se så är ett samlat verksamhets- och informationssystem som behandlar ruttplaneringen i sin helhet ofrånkomligt. Ett av problemen som i själva verket är en del av problemet med systemens struktur är de olika databaserna till systemen som lagrar samma data (P5). Här är förändringsbehovet att skapa en och samma databas för verksamheten som gör informationen tillgänglig genom hela ruttplaneringsverksamheten. I och med detta har påpekats vikten av att all informationen inte bör vara tillgänglig för alla men med olika tillgängligheter för olika användare behöver detta inte vara något problem.

Statistiken är en viktig del av verksamheten. Dels som stöd för utvecklingen av en framtida färdtjänstservice som bygger på en ökad integrering med kollektivtrafiken men den är också ett viktigt arbetsredskap för dagens arbete med effektivisering och utveckling av ruttplaneringsverksamheten. (Den är en stödprocess till ruttplaneringen.) Behovet här är att se till att göra statistikhanteringen möjlig på flera olika plan (P8, P9, P10) och det är framför allt ett systemrelaterat förändringsbehov. Likaså är förändringsbehovet för problemet med de icke-fungerande samåkningskategorierna (P1). Detta behov handlar om att få till ett mer spetsigt instrument för samordning av resor i systemen. Detta för att kunna utnyttja möjligheten att fler personer kan samåka, till exempel personer med olika sorters allergier. Sammanfattningsvis kan man säga att det finns ett allmänt behov av ett bättre systemstöd för flera användningsområden inom ruttplaneringsarbetet, vilket även bör observeras för de användningsbehov som har identifierats i P14, vilka systemen inte heller stöder idag.

Ett förändringsbehov av ett slag är behovet av att hos färdtjänstresenärerna få en ökad förståelse för vad färdtjänstresor och färdtjänstservice innebär. Detta är speciellt viktigt eftersom det problem som vi har identifierat inom detta område (P22) handlar om att en del resenärer tenderar att uppfatta färdtjänstservicen mer som en taxitjänst än en sorts kollektivtrafik. För att lägga grunden till en framtida integrering med kollektivtrafiken är detta förändringsbehov extra viktigt att redan nu börja åtgärda.

En av konsekvenserna av P22 var som vi tidigare har påpekat att resenärerna ofta på grund av detta problem har för höga eller felaktiga krav på färdtjänstservicen. Detta kan vid tillfälle leda till att personalen kringgår de uppsatta arbetsrutinerna, vilket är problem 25. Men givetvis är detta inte den enda anledningen till problemet med de felaktiga arbetsrutinerna vid resebeställning (P25) uppstår. Förändringsbehovet här är att få personalen att, speciellt i svårhanterliga situationer, följa uppsatta arbetsrutiner samt förstå konsekvenserna av ”felaktiga” rutiner.

Förändringsbehoven vad gäller problemet med för lite kunskaps- och informationsutbyte mellan avdelningarna (P32) är här tudelade: Det ena är att få kunskap om hur arbetsrutinerna idag faktiskt går till samt vad konsekvenserna av dessa blir genom ruttplaneringsverksamheten. Det andra är att få en rutin för informationsutbyte mellan avdelningarna och ett samarbete kring den information som utgör arbetsunderlag genom organisationen. (Till exempel information kring utveckling och trender i tillståndsbehoven, som påverkar utförandet och planerandet av verksamheten.)

Det sista behovet förändringsbehovet är kanske det mest genomgripande i verksamheten och samtidigt det som är svårast att konkretisera: behovet att sänka kostnaderna för utförandet av färdtjänstservicen. Detta förändringsbehov ser vi först med tanke på det framtida problemet med de ökande kostnaderna för färdtjänstservicen (P31), men även då vi i problemgraferna ser att flertalet av dagens problem ger ökade kostnader i verksamheten.

4.7 Bestämning av förändringsåtgärder i VASP

Vi har här nedan skapat en förslagslista till åtgärder för de utvalda problemen från problemvärderingsgrafan ovan. I tillämpningen av analysområdet ”bestämning av förändringsåtgärder” genomför vi inte någon åtgärdsvärdering eller några val av åtgärdsalternativ. Vår förslagslista är våra val och eftersom vi inte är en del av ruttplaneringsverksamheten så ser vi inga positiva följder av att vi genomför detta analysområde fullt ut. Frågor som vilka åtgärder skall genomföras eller varför just dessa åtgärder skulle genomföras lämnar vi till fallstudiens uppdragsgivare. Här nedan följer dock en lista på de åtgärder som vi anser nödvändiga.

4.7.1 Skapande av förändringsåtgärder

För vissa av problemen kan vi se behov av åtgärder både nu och i framtiden, men eftersom många problem härstammar från den struktur som dagens verksamhetssystem har, och eftersom ett nytt system enligt denna analys är en framtidsfråga, så blir många av åtgärderna kopplade till framtiden. Vi har först valt att redovisa åtgärdsförslagen kopplat till de problemen som de ska lösa för att sedan sammanfatta de viktigaste åtgärderna i fem åtgärdsområden.

P1 Fungerande samåkningskategorier

Behovet att få till ett mer spetsigt instrument för att öka samordningen av resor (P1) kan ses som ett framtida behov, dels för att det ingår i det framtidsscenario som man vill arbeta för, men också för att det inte går att åtgärda med dagens verksamhetssystem, vilket man har försökt. För att komma åt detta problem krävs ett nytt system eller en total ombyggnad av det gamla (vilket vi i detta fall anser vara likställt med ett nytt system).

P3 Systemens uppbyggnad

För att lösa problemet med systemens uppbyggnad (P3) är behovet ett samlat trafikplanerings- och informationssystem. Att åtgärda detta genom ett nytt system ser vi som ett arbete som ligger på framtiden om än en inte alltför avlägsen sådan. Arbetet med att ta fram en kravspecifikation och inventera de behov som ett sådant system skulle behöva, är en långsiktig åtgärd som enligt denna analys bör påbörjas så snart som möjligt.

P5 Olika databaser till systemen som lagrar samma data

Åtgärden för att komma åt problemet med skilda databaser är att förena all information i en och samma databas. Problemet med att all information inte skall vara tillgänglig för alla löses med personliga användarkonton som har tillbörlig åtkomst kopplade till dessa.

P8 (P9, P10) Statistikhantering

Åtgärden för att lösa statistikhanteringen helt och hållet ligger på framtiden då det kräver ett nytt eller ombyggt system samt gränssnitt för framtagning av underlag för statistikarbetet. Dock anser vi att lösningen av statistikhanteringsproblemet är av yttersta vikt, då detta problem är ett tätt sammankopplat med problem 31 och möjligheterna till att bedriva ett effektivt planerings- och effektiviseringsarbete.

P14 Systemen stöder inte alla användningsbehov

Idag kan man bara åtgärda detta genom att förtydliga arbetsrutinerna så att de används rätt och så att undantag bara används i de fall där de bör användas. Inför ett eventuellt arbete med en kravspecifikation till ett nytt system så bör man noga inventera de användningsbehov som finns.

P22 Resenärernas uppfattningar om färdtjänstsservicen

Detta problem kräver långsiktiga åtgärder. Förslag till åtgärd är en informations- och utbildningskampanj på tre fronter: En intern upplysningskampanj och utbildning av personalen om hur man bör bemöta ”felaktigt” färdtjänstresenärsbeteende och hur man kan upplysa och bemöta felaktiga uppfattningar hos resenärerna. De som handlägger resenärernas tillstånd bör få ett särskilt stöd och utbildning i hur de kan tydliggöra färdtjänstfunktionen vid informering och bemötande av dem som söker färdtjänstillstånd. Detta för att se till att framför allt nya resenärer får rätt uppfattning från början. Till sist innebär förslaget också att man externt går ut och tydliggör vad färdtjänstsservicen är och innebär, nu och i framtiden.

P25 Arbetsrutiner vid resebeställning

För att åtgärda detta bör man förtydliga rutiner för berörd personal och vara noga med att också förklara konsekvenserna av ”felaktiga” rutiner samt ge förslag och ha en dialog kring hur man kan hantera och bemöta svåra ”kund”-situationer. Om personalen samtidigt får en lösningsberedskap på hur de ska hantera felaktiga krav från färdtjänstresenärerna och hur de på ett vänligt med bestämt sätt kan informera resenärerna om färdtjänstservicens faktiska funktion, kan detta också ses som en del i att redan nu påbörja en bearbetning av färdtjänstresenärernas uppfattningar av färdtjänstsservicen (P22).

P31 Ökande kostnader för färdtjänstservice

För att åtgärda de ökande kostnaderna krävs ett fortlöpande effektiviseringsarbete. Navet i ett sådant arbete är, som vi ser det, avdelningen Avtal och Tjänster, men för att det skall vara genomförbart måste alla avdelningar involveras och bli delaktiga. Ett steg på vägen är att påbörja åtgärdandet av de problem som har blivit identifierade i denna analys. Då detta behov orsakas av många problem bör man följaktligen arbeta från flera håll för att åtgärda det.

P32 För lite kunskaps- och informationsutbyte mellan avdelningarna
Den åtgärd som förslås för att komma åt behovet av utbyte mellan avdelningarna (P32) är att i samband med ett eventuellt kravspecifikationsarbete, eller allmänt utvecklingsarbete (se nästa avsnitt), skapa tvärgrupper av medarbetare från olika avdelningar och på olika tjänstenivåer. Syftet med tvärgrupperna skulle vara både att inventera behov till en kravspecifikation genom att skapa en dialog kring arbetsrutiner och användarbehov samt att utbyta kunskap om rutiner och dess konsekvenser genom ruttplaneringsprocessen.

4.7.2 Sammanfattande förslag på förändringsåtgärder

Så som vi ser det bör man ta tillfället i akt och påbörja ett långsiktigt utvecklingsarbete för Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet med avseende på verksamhet och systemstöd. Ruttplaneringsverksamheten processer och systemstöd fungerar idag, men enligt vår analys inte för morgondagens krav. För att kunna genomföra bra förändringsåtgärder på både system- och verksamhetsnivå bör man se detta som ett arbete på lång sikt. I detta arbete bör man engagera den egna personalen från olika delar av Färdtjänsten i Göteborgs verksamhet. Möjligt är ju att man vill innefatta fler delar av den totala verksamheten än ruttplaneringen.

Anledningen till att man bör bedriva ett utvecklingsarbete är det största problemet - som vi ser det - nämligen problemet med ökande kostnader för färdtjänstservice, P 31. Som visas i problemsambandsgrafan i Figur 31 är de flesta av de övriga problemen en del i orsaken till detta problem. Observera att utvecklingsarbetet i sin helhet inte behöver vara vad vi skulle beteckna som omfattande på så sätt att det menligt skulle påverka det dagliga operativa arbetet. Däremot skulle det behöva vara upplagt under en längre period och med tydlig struktur och tydliga mål.

1. Utvecklande av stödmål

Huvudmålet för detta utvecklingsarbete är visionen om färdtjänstservicens integrering med kollektivtrafiken. För detta framtida mål skulle delmål behöva utvecklas. Nedan har vi identifierat fyra perspektiv på utvecklingsarbetet. Dessa perspektiv skulle kunna användas som vägledande för inom vilka åtgärdsområden som man bör utveckla delmål för att på lång sikt uppnå huvudmålet. Dessa perspektiv kan också vägleda själva utvecklingsarbetet inom en eller flera tillsatta medarbetsgrupper enligt nedan. Viktigt är att det inte i något av de följande åtgärdsområden handlar om att ge information till personalen inom verksamheten, utan att det är i när berörd personal deltar i genomarbetning av åtgärdsområdena som förtydligandet av arbetsrutiner, generella förhållningssätt och dylikt utarbetas och utvecklas. Själva vägen är en del i målet.

2. Intern kommunikation, utbyte och dialog

Detta perspektiv på utvecklingsarbetet går in i alla de övriga perspektiven. Själva arbetssättet i utvecklingsarbetet - att skapa tvärgrupper av medarbetare från olika avdelningar och på olika tjänstenivåer - är i sig en åtgärd för att komma åt behovet av utökad intern kommunikation och dialog. Syftet med tvärgrupperna skulle vara att arbeta sig igenom de övriga uppräknade perspektiven med stödmål, externt förhållningssätt, arbetsrutiner och inventeringen inför skapandet av en kravspecifikation till ett nytt system.

3. Uppdatering och förtydligande av arbetsrutiner

Ta tillfället i akt vid ett utvecklingsarbete att skapa en diskussion kring arbetsrutiner vid ruttplaneringen! Låt personal som möter färdtjänstresenärer vara med och inventera i vilka situationer som är orsak till de felaktiga rutinerna. Diskutera hur kan man komma till rätta

med olika situationer och framför allt olika lösningar på hur man kan bemöta dessa krav från resenärerna. Viktigt att också diskutera och påvisa vilka konsekvenser de felaktigt utförda rutinerna får. Låt arbetet med en uppdatering och ett förtydligande av arbetsrutiner gälla för både dagens och morgondagens verksamhet; då man genomarbetat problematiska situationer och lösningar för dagens arbetsrutiner kan man gå vidare med de framtida. Den information som framkommer - angående hur arbetsrutiner fungerar, problematik kring dagens rutiner och tankar om hur arbetsrutiner kan och bör utvecklas - är ett informationsunderlag till kravspecifikation för ett nytt system och för att gå vidare med en utveckling av verksamheten.

4. Extern kommunikation – ”utbildning” av färdtjänstresenärer på lång sikt

Utarbeta ett förhållningssätt i bemötandet av färdtjänstresenärer, framför allt vid de tillfällen då de ställer krav som är svåra att bemöta. Låt personal som möter dessa resenärer vara med och inventera i vilka situationer som problem uppstår och för diskussion kring hur man kan bemöta och upplysa resenärerna. I detta förhållningssätt bör det även genomarbetas hur man informerar om färdtjänstservicens funktion och dess syfte till resenärer redan vid den första tillståndshandläggningen och sedan vid varje möte som färdtjänstresenärerna har med Göteborgs Stad Färdtjänsten.

Dessutom tycker vi att man även bör utarbeta en plan för hur man externt vill gå ut och tydliggör vad färdtjänstservicen är och innebär, nu och i framtiden. Skall detta ske i form av meddelanden, direktinformation, temanummer i Färdskrivaren (informationstidning för färdtjänstresenärer) eller reklamkampanj på stan? Hur vill man informera om en färdtjänstservice i förändring för att få framtidens färdtjänstresenärer att anpassa och förändra sitt resebeteende?

5. Nytt system

Ett nytt system är en kostnad som vi inte har några kunskaper om. Uppfattningen som vi bildat oss utifrån vår analys är att det på lång sikt är en nödvändighet att kunna förverkliga en integration med kollektivtrafiken och den verksamhetsutveckling som man i dagsläget strävar mot. En annan orsak till att Färdtjänsten i Göteborg bör prioritera denna åtgärd är att det nuvarande systemets uppbyggnad ligger till grund för de flesta av de övriga problem som vi har redovisat i vår analys av ruttplaneringsverksamheten. (Se problemsambandsgrafen i Figur 31.) Men vi är också av den uppfattningen att ett arbete med att ta fram en kravspecifikation för en dylik verksamhet och med tillhörande system tar tid. Dessutom är vi av den åsikten att om kravspecifikationsarbetet får ta tid och arbetas fram i fas med verksamhetsutvecklingen, har implementeringen av ett nytt system störst chans att bli framgångsrik. För en god implementering av nya verksamhetssystem krävs ett gott förarbete och en systemutveckling i linje och i fas med verksamheten och dess utveckling. Vi tror att även om ett sådant kravspecifikationsarbete har påbörjats innan ett utvecklingsarbete som vi talar om här skulle kunna starta, så bör medarbetar- och utvecklingsgrupperna få arbeta sig igenom rutiner och problem kring verksamhetssystem. Detta underlag skall då ses som ett komplement till en första utarbetad kravspecifikation.

5 Diskussion

I detta kapitel kommer vi att diskutera uppsatsens resultat. Syftet med uppsatsen har varit att finna en eller flera verksamhetsanalysmetoder som både kartlägger verksamheten och bidrar till skapandet av åtgärder, där analysmetoden tar hänsyn till både verksamheten och tillhörande systemstöd. Detta utifrån problemet att många förändringsarbeten idag genomförs utan att man från början har fastställt ett syfte med utvecklingsarbetet som stämmer överens med de verkliga behov av förändringar som finns i verksamheten. Den bristande probleminsikten leder ofta till felaktiga förändringsåtgärder och fokus på tekniska funktioner snarare än ett samspel mellan verksamheten och dess system.

I det första avsnittet nedan diskuterar vi hur anpassningen av VASP har utgångspunkt i teorin, vårt tillvägagångssätt vid anpassningen av metoden samt huruvida denna metod uppfyller syftet. Det andra avsnittet är en diskussion kring den andra delen av uppsatsens syfte nämligen tillämpningen av VASP på ruttplaneringsverksamheten. Sedan utvärderar vi i det tredje avsnittet metदानpassningen och tillämpningen, samt generella resultat. I det sista avsnittet blickar vi framåt och diskuterar kring fortsatt forskning utifrån detta uppsatsarbete.

5.1 Anpassningen av VASP – teoretisk utgångspunkt

Vi anpassade metoden VASP i två omgångar: först läste vi litteratur och granskade olika metodbeskrivningar, sedan valde vi ut de två metoderna SIM och processkartläggning och sammanförde delar av dem till metoden VASP. Sedan applicerade vi VASP på vår empiri och testade då också innehållet i de olika analysdelarna av vår metod. Materialet i vår fallstudie har till viss del styrt i valet av litteratur och metodteorier. Vid behov skapade vi egenskaper hos VASP-metoden som vi hittat på andra håll inom litteraturen. Ett exempel på ett sådant tillfälle är ordning på de olika analysområdena i VASP-metoden. Teorin försåg oss alltså med två analysmetoder som vi utgick ifrån i arbetet med att kombinera dem till den verksamhetsanalysmetod som vi anser möter våra krav på att hålla fokus både på kartläggning och åtgärdsformulering, vilken också tar hänsyn till både verksamheten och systemstödet.

5.1.1 Litteraturstudier

I våra teoretiska ramverk har vi funnit argument för hur ett analysarbete kan verka för att både verksamheten och dess systemstöd skall komma till sin rätt. För det första behöver man sätta de två begreppen verksamhet och system i relation till varandra. Vi menar att de datasystem som finns i en verksamhet är en del av verksamheten så som visas i Wiktorins (2003) bild i Figur 3. Detta kan också uttryckas som Andersén (1988) uttrycker det: ett datasystem inte har någon mening i sig utan existerar för att tjäna en verksamhet och är en del av själva verksamheten.

Detta innebär att för att ta hänsyn till både system och verksamhet vid en verksamhetsanalys så bör systemförändringarna underordnas en analys verksamhetens behov av förändringar. Därav är en systemutveckling underställd en verksamhetsanalys och bör bedrivas som en del i en sådan, inte som ett självständigt analysarbete. Vidare är vår syn på analysarbete att man först måste analysera de verkliga förändringsbehoven i verksamheten och dess tillhörande systemstöd, för att de förändringar som man senare vid ett förändringsarbete genomför inte skall skapa mer problem än de löser (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Systemutvecklingens relation till verksamhetsanalysen understryks också av Wiktorin (2003) och Christiansson, B. (2000) definition av systemutveckling: För det första är systemutveckling att *förstå verksamheten* och de behov och krav på stöd som människorna i den har, samt för det andra att *översätta* dessa krav till en konkret lösning i form av ett *datasystem*.

För att kunna analysera de behov av förändring som bör leda till åtgärder behöver man följa en metod. Den främsta anledningen till att en metod bör användas vid analys- och förändringsarbete är att ett bestämt tillvägagångssätt förhindrar snabba val av åtgärder grundade på ingen eller en bristfälligt utförd analys. (Andersén, 1994; Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Som framgår av kapitel 2, vår vetenskapliga metod och synsätt, så präglas hela vårt uppsatsarbete av en induktiv ansats och ett hermeneutiskt tänkande. Induktiv så till vida att vi i arbetet har arbetat explorativt och hermeneutiskt så till vida att vi har arbetat iterativt och haft ett tolkande förhållningssätt till insamlad data. Detta innebär att vår metod VASP också är präglad av en induktiv ansats och ett hermeneutiskt tänkande, något vi anser är nödvändigt för att kunna kombinera en fungerande metod som tar hänsyn till hur system och verksamhet påverkar varandra.

5.1.2 Modellering

Vi hade från början rätt klart för oss hur vi ville att VASP skulle vara upplagd, processkartläggningen skulle vara en del av SIM-metoden verksamhetsanalys och vi tänkte oss själva processkartläggningen som det stora, tunga beskrivande delen av verksamheten. Nu fick vi dock problem med vår textuella beskrivning av fallstudien, som från början var tänkt att helt och hållet ligga utanför VASP. Men då blev frågan hur den sedan skulle relateras till VASP-metoden, och om till exempel allt som vi tog upp i VASP redan skulle vara nämnt i empiribeskrivningen? Detta upplevde vi som att det skulle innebära mycket kaka på kaka mellan en empiridel och tillämpningen av VASP på ruttplaneringen. Sedan insåg vi att själva beskrivningen av ruttplaneringsverksamheten var en del i verksamhetsanalysen som svar på frågan hur fungerar verksamheten i nuläget? Den var även ett svar på den från analysen av verksamhetsstrukturen centrala frågan hur bedrivs verksamheten? Den övergripande beskrivningen av Färdtjänsten i Göteborg fick fortfarande vara kvar utanför VASP-tillämpningen men i direkt anslutning till analysen.

Processkartläggningen kom lite i skymundan i VASP och SIM-metoden kom att i metदानpassningen och formuleringen av VASP att ta överhanden. Detta beror nog delvis på att vi först var "klara" med studiet av processkartläggningens metod så att studiet av SIM-metoden kom att ligga närmare i tiden och i vårt medvetande. Detta, plus att vi också i metodarbetet med VASP oftare gick tillbaka till SIM-metoden för att klargöra ovissheter då vi hade svårare att med en gång få grepp om denna metod. Processkartläggningens del i VASP hade förmodligen vunnit på att vi, med VASP-metoden i vårt goda minne, hade gjort om studiet av processkartläggningens metod.

Som vi nämnde ovan så kom processkartläggningen lite vid sidan om i VASP-metoden som helhet, och dess genomgående betydelse för de efterföljande analysområdena blev inte så tydligt formulerad. Viktigt att påpeka är dock att vi anser att SIM-metoden är en mer omfattande och mångfacetterad metod, vilket gör att den bör ta en större plats i VASP än processkartläggningen. Vårt syfte vid kombinerandet av de båda metoderna till VASP var att processkartläggningen skulle vara en komplettering till SIM-metoden och inte att de båda metoderna skulle vara två lika stora delar. Men tanken var ändå att processkartläggningen skulle ha genomsyrat fler analysområden och att effekterna av kartläggningsanalysen skulle ha framgått tydligare i VASP-metoden.

Eftersom vår fallstudie till viss del har styrts i valet av metodinriktning och ursprungsmetoder gjorde detta att det i början av metदानpassningen av vår VASP-metod var svårt att hålla isär metदानpassningen och tillämpningen. Det var lätt att påbörja analysen av ruttplaneringsverksamheten direkt vid formuleringsarbetet, men efterhand så ”lärde” vi oss att lägga ruttplaneringsanalysen åt sidan.

5.1.3 Metod innehåll

Ordningsföljden på metodens analysområden gjordes efter noga övervägande. Vi valde dock att inleda metoden med en verksamhetsanalys då vi upplevde att en bra förståelse för hur verksamheten fungerar är av stor vikt för att till fullo kunna förstå problematiken kring de problem som identifieras inom verksamheten. Genom att verksamhetsanalysen sträcker sig över hela verksamheten och inte bara den del som ryms inom problemområdesavgränsningen så får man en bra bild av hur verksamheten i stort fungerar. Detta är enligt oss av stor vikt då man ska skapa åtgärder som eliminerar själva problemorsaken och inte bara symptomen.

Vid teorigenomgången varnade läsaren för att det var viktigt att ha i åtanke att alla förändringsmetoder lyfter fram vissa sidor av verksamheten och det gör även VASP i vissa avseenden. I VASP tar till exempel problemen och problemanalysen en väldigt stor plats, samtidigt är problemen i en verksamhet den främsta källan till förändringsbehov, så problemens särställning tror vi ändå är en nödvändighet. Likaså kan man se att de tre första analysområdena: verksamhets-, problem- och målanalys har en särställning i VASP då våra motiveringar till metodformulering främst kretsar kring dessa tre analysområden. De två senare analysområdena förändringsbehov och förändringsåtgärder har vi använt oss av i stort sett som de är presenterade i SIM-metoden och utan att direkt problematisera dem. Vi upplever dock att VASP fått en bra sammansättning och ger en helhetsbild av hela problemområdet vilket är en viktig plattform för att kunna ta fram bra förändringsåtgärder.

5.2 Tillämpningen av VASP – en resultatdiskussion

Här nedan diskuterar vi hur VASP fungerade som analysverktyg samt hur själva resultatet av användningen av VASP på Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplanering blev med avseende på verksamhet och system.

5.2.1 VASP som analysverktyg

Både i VASP och i ursprungsmetoderna så bygger mycket av analysarbetet på att det görs i samarbete med personal som är verksam inom organisationen och den verksamhet som berörs. Vi upplevde under olika delar av analysen, som till exempel målanalysen, att den hade varit mycket mer givande om den hade skett i samarbete med aktuell personal. Nu ansåg vi ändå att vi var tvungna att begränsa vårt arbete och vår fallstudie inom ramen för denna magisteruppsats, men vi kunde ändå uppleva och förstå vitsen med att ha en dialog kring dessa frågor med personal som arbetar i den berörda verksamheten. Vi tror till exempel att det hade varit lättare för de anställda att hitta både problem och styrkor om de fått vara delaktiga och ta del av utvecklingsarbetet. Vi tror att det till viss del var svårt för dem att bara sätta sig in i vad som är bra/dåligt när de tillfrågas utan att få ha deltagit i en process. Ett annat exempel när vi saknade en dialog och ett samspel under analysen var till exempel många av frågorna som handlar om ruttplaneringsverksamhetens verksamhetssystem PLANET, SOLEN och PLUTO. Den tid som vi tillbringade på Färdtjänsten i Göteborg och gjorde observationer och intervjuer kändes som för kort tid för att helt och hållet ha full koll på hur systemens inre logik, struktur och gränssnitt sinsemellan. En direkt dialog kring detta tror vi hade varit mycket fruktbar under framför allt problemanalysen.

Något som vi upplevde väldigt positivt vid tillämpningen av VASP var det iterativa arbetssättet som man naturligt hamnade i. Detta märktes framför allt när vi arbetar med problemanalysen och målanalysen. I båda dessa analyser återkom man hela tiden till de först formulerade problem- och mållistorna. Detta var väldigt bra för beskrivning och definition av problemen och målen som till viss del formulerades om ett flertal gånger.

Processkartläggningen, som den blev, var dock viktig. Den förståelse som vi fick via kartläggningen av verksamhetsanalysen följde med och låg till grund för analysarbetet genom hela VASP-metoden. Dess betydelse för de efterföljande analysområdena är kanske inte så tydligt formulerad eller kopplad till processkartläggningen i den efterföljande metodbeskrivningen, men vi fick en större förståelse för ruttplaneringsverksamhetens processer, struktur och hur verksamheten i dagsläget fungerar, som var viktigt för oss i den fortsatta analysen och de efterföljande analysområdena av VASP.

Under tillämpningen av VASP bekräftades vår uppfattning att metodens verksamhetsanalys bör inleda analysarbetet. Vi hade stor hjälp av att vi hade en bra förståelse för hur verksamheten fungerade. Vid problemanalysen var detta viktigt för att kunna härleda varifrån problemen härstammade. Att inleda VASP-metoden med en problemanalys hade antagligen lett till att vi inte hade klarat av att placera in problemen och härleda dem till varande på det sättet som gjorts under VASP. Vi tror också att de anställda har lättare att inleda analysarbetet med en beskrivning av deras vardag. Detta kan även leda till att de själva ser på sin arbetssituation med mer granskande ögon och därför ur beskrivningen kan identifiera fel som de annars inte hade tänkt på. Vi stötte många gånger på kommentarer som ”jag har inte ens tänkt på att man kan göra detta på ett annorlunda sätt”, vilket i vårt fall antagligen var ett resultat av brist på användarmedverkan i analysarbetet. Vi kan dock se att liknande reaktioner skulle kunna uppstå bland användarna om de vid analysarbetet kastades in i en problemanalys.

5.2.2 Resultatet av VASP-tillämpningen

Med avseende på ruttplaneringens verksamhet så gav vår tillämpning av VASP att man inför framtiden har klart för sig vart man vill komma: visionen är en färdtjänstservice som är nära integrerad med kollektivtrafiken. Detta arbete är till viss del redan påbörjat, men för att på ett effektivt sätt nå hela vägen fram anser vi att man redan nu bör utvidga detta utvecklingsarbete samt göra det mer målinriktat. Visionen är uttalad och tydlig inom Göteborgs Stad Färdtjänstens organisation, däremot såg vi inga utarbetade mål för hur man skall gå tillväga för att uppnå denna vision. Utifrån vår VASP-analys av Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplanering så fann vi fem åtgärdsområden för ett utvidgat utvecklingsarbete: utveckling av delmål för verksamheten, utökad intern kommunikation, utarbetning av externt förhållningssätt, förtydligande av arbetsrutiner och ett nytt framtida system.

Vad gäller ruttplaneringens systemstöd så fann vi i vår VASP-analys att systemstödet framtid är tätt sammankopplad med ett utvecklingsarbete för själva verksamheten, systemstödsutvecklingen är faktiskt en del av detta utvecklingsarbete som synes i de fem åtgärdsområdena ovan. Vidare fann vi i vår VASP-analys att de existerande verksamhetssystemen fungerar i dagens ruttplaneringsverksamhet, om än med ett flertal skönhetsfel, som trafikplaneringssystem är det idag vad vi förstår ett jämförelsevis avancerat system. Men vi betvivlar starkt att detta systemstöd kommer att fungera för morgondagens verksamhet ju närmare verksamheten kommer en integrering med kollektivtrafiken. Om detta verkligen är vad man vill uppnå anser vi att framtidens ruttplanering behöver ett systemstöd som är flexiblare samt även omfattar funktionerna hos ett informationssystem i realtid,

förutom att det behöver utvecklas till ett mer spetsigt trafikplaneringssystem än vad det redan är idag.

5.3 Utvärdering av metodanpassningen och tillämpningen av VASP

I detta avsnitt gör vi en utvärdering av vår metodanpassning samt tillämpningen av VASP på ruttplaneringen. Dessutom försöker vi ta fram generella kunskaper utifrån diskussion ovan och resultatet i sin helhet.

5.3.1 Utvärdering av metodanpassningen

En svårighet med att anpassa och kombinera en metod ur metoder som man aldrig använt kan vara att resultatet inte blir som man tror när man sedan tillämpar metoden, frågan är hur det skulle gå till om man skulle använda den igen på en annan verksamhet: skulle det bli förändringar i metodens utseende igen? Vi tror dock inte att det skulle det, i alla fall inga större förändringar. Nu har vi testat metoden på en verksamhet och även om inte alla delar skulle vara applicerbara på en annan verksamhet så tror vi ändå att alla huvuddragen och alla analysområden alltid skulle vara aktuella och användbara. Dock är ju tanken med VASP-metoden att man skall lägga till och dra ifrån lite beroende på vilken kontext och verksamhet som man analyserar. Huvudsaken är att man försöker svara på de övergripande frågorna.

Validiteten är viktig när man anpassar och kombinerar en ny metod, då det är viktigt om metoden håller eller ej. Validitet handlar om att säkerställa sig om att man undersöker rätt sak: det handlar om överensstämmelse mellan vad vi säger att vi ska undersöka och vad vi faktiskt undersöker. (Patel & Davidson, 1994) Vår fallstudie på Göteborgs Stad Färdtjänsten har handlat om människor och människors upplevelser av sina arbetsrutiner och den verksamhet som de arbetar i. En undersökning som handlar om människor rör oftast inställningar, upplevelser, kunskap och liknande. Allt detta är abstrakta fenomen och i och med detta är det svårt att fastställa validiteten. Vi anser ändå att vi har en viss säkerhet om att ha undersökt rätt sak då metodanpassningen har gjorts iterativt utifrån vår fallstudies material och de metodteorier som våra litteraturstudier har gett oss.

Resultatet av metodanpassningen är en metod som börjades utformas redan då vi gjorde vår etnografiska studie. Vi har i detta arbete visat att genom de generella frågor och problem som uppstod i det empiriska studiet av en verksamhet och dess systemstöd utvecklades en kunskap. Vidare har vårt tillvägagångssätt vid anpassningen av metoden VASP visat att den kunskap som vi genom fallstudien fick om relationen mellan en verksamhet och dess systemstöd kunde vi använda för att analysera befintliga metoder som vi fann i teorin. Resultatet av denna analys ledde till anpassningen och kombinationen av den nya metoden VASP. Den empiriska kunskapen från fallstudien tillsammans med analysen av teorin lade också grunden till att precisera inom vilket problemområde som metoden skulle röra sig och vilken ansats metoden skulle ha, det vill säga vilka problem den skulle syfta till att lösa.

5.3.2 Utvärdering av tillämpningen av VASP

Ordningen på analysområdena i VASP, med verksamhetsanalysen först, fungerade bra på vår fallstudie av ruttplaneringsverksamheten. Det var viktigt för oss eftersom verksamhetens struktur och processer var helt okända för oss innan fallstudien. Även om VASP-metoden skulle användas inom en organisation är det nog viktigt med någon som kommer utifrån och beskriver verksamheten med nya ögon. Vi tror också att genom att man inleder ett förändringsarbete med en verksamhetsanalys, som någon utifrån är delaktig i, så är

möjligheten större att man går in i problem-, mål-, behovs- och åtgärdsanalysen med ett gemensamt synsätt och en gemensam utgångspunkt i den framtagna verksamhetsbeskrivningen.

Vid anpassningen av VASP-metoden utgick vi delvis från vårt fältarbete på Göteborgs Stad Färdtjänsten. Detta fältarbets inriktning var ju styrt av det uppdrag vi fått av Göteborgs Stad Färdtjänsten: att se på ruttplaneringsverksamheten och dess systemstöd, samt dessa enheters styrkor och svagheter i sig och i relationen dem emellan. Vi nämnde tidigare att VASP-metoden tenderar att poängtera vissa delar av en verksamhet såsom till exempel problemen och problemanalysen. Likaså såg vi att analysområdena verksamhet, problem och mål tenderade att få lite mer fokus i VASP. Troligtvis är en del av orsaken till detta att vår fallstudie och att uppdraget kring den fokuserade på att göra en nulägesbeskrivning av ruttplaneringsverksamheten samt se på problem i verksamheten och dess systemstöd. Om vi hade gjort ett fortsatt samarbete med Färdtjänsten i Göteborg eller haft VASP-metoden som utgångspunkt innan fallstudien tror vi dock att även analysområdena förändringsbehov och förändringsåtgärd hade fått mer fokus. Men detta hade krävt mer tid i fältarbete. Likaså kan vi här se att dessa analysområden hade kunnat utvecklas mer med tanke på en utvidgning av processkartläggningen, men det är också delvis en tidsfråga. En av anledningarna till att analysområdena förändringsbehov och förändringsåtgärd inte utvecklades mer i metoden är att dock att vi inte hade fokuserat på dessa delar i fältarbetet så vi hade inte tillräcklig information.

5.4 Fortsatt forskning

Vi presenterar här tre perspektiv på fortsatt forskning som vi har funnit: en vidareutveckling av VASP-metoden, en utökad VASP-analys i samarbete med Göteborgs Stad Färdtjänsten samt en fördjupad systemanalys.

5.4.1 Vidareutveckling av VASP-metoden

Ett fortsatt steg vore att se på VASP-metoden igen och de brister som har identifierats ovan i diskussionen. Ett exempel skulle vara att utveckla processkartläggningen inom VASP så att den genomsyrar mer av analysområdena. Inom processorienteringen finns även delar som handlar om att värdera och utveckla processer, att jämföra processer och mål i verksamheten, vilket skulle kunna kopplas till VASP:s målanalys samt analys av förändringsbehov och förändringsåtgärder.

5.4.2 Utökad VASP-analys i samarbete med verksamheten

Som tidigare nämnts saknade vi det täta samarbetet med personalen i ruttplaneringsverksamheten under själva analysen och tillämpningen av VASP. En intressant fortsatt studie hade varit att göra ännu fallstudien på Färdtjänsten i Göteborg i detta läge, fast man hade då tillsammans med en medarbetargrupp gjort om VASP-analysen från början. Nästa steg som hade varit ännu intressantare hade varit att gå vidare med ett första steg i utvecklingsarbetet mot en ruttplaneringsverksamhet vars samtliga verksamhetsprocesser och systemstöd bygger på att man arbetar i en integrerad situation med kollektivtrafiken och andra instanser.

5.4.3 Fördjupad systemanalys

Ett förslag till framtida forskning är att man med hjälp av en djupare analys av systemfunktionaliteten mer konkret skulle kunna få fram vilka krav som borde ställas på ett eventuellt nytt system vid en framtida upphandling. En viktig del att analysera av

systemfunktionaliteten är databasdesignen. Ett av problemen inom verksamheten är att de har flera olika databaser vilket försvårar statistikhanteringen. Genom att genomföra en mer grundlig analys av verksamhetens databaser skulle man sedan kunna komma fram till ett designförslag för hur en databas skulle se ut om innehållet i de databaser som finns idag skulle läggas in i en gemensam databas.

6 Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att finna en eller flera verksamhetsanalysmetoder som både kartlägger verksamheten och bidrar till skapandet av åtgärder, där analysmetoden tar hänsyn till både verksamheten och tillhörande systemstöd. Den andra delen av syftet var att applicera denna metod på den fallstudie som vi har gjort på ruttplaneringsverksamheten hos Göteborgs Stad Färdtjänsten. Resultatet har blivit vår anpassade och kombinerade metod VASP (VerksamhetsAnalys med hjälp av SIM-metoden och Processkartläggning) samt tillämpningen av denna på ruttplaneringsverksamheten.

Den viktigaste slutsatsen av vår uppsats är att vi i uppsatsarbetet redogör för hur man kan anpassa och kombinera två metoder till en metod utifrån den kunskap och de frågeställningar som en etnografisk studie av en verksamhet ger. Denna empiriska kunskap har sedan utgjort grunden för vår analys och utvärdering av befintliga analysmetoder. Utifrån denna analys av vårt teoretiska ramverk har vi sedan anpassat en metod, VASP, som integrerar de metoder som vi tror ger svar på de frågor som vi med hjälp av den etnografiska studien har identifierat. Det vill säga frågorna om hur en verksamhetsanalysmetod ser ut som både kartlägger verksamheten och skapar åtgärder samtidigt som den tar hänsyn till både verksamheten och tillhörande systemstöd.

VASP är en metod som vid en verksamhetsanalys både kartlägger och skapar åtgärder för verksamheten samtidigt som den tar hänsyn till både verksamhet och systemstöd. Detta då den uppfyller de förutsättningar för detta som vi fann vid vår teorigenomgång. Den första förutsättningen är att se systemstödet som en del av verksamheten, med syfte att tjäna för verksamhetens processer. En systemanalys bör alltså bedrivas som en del i en verksamhetsanalys. Det andra är att en analys av de verkliga förändringsbehoven bör ske innan ett utvecklings- och förändringsarbete inleds. För det tredje bör man följa en bestämd metod vid ett analysarbete för att inte tillgripa åtgärder innan man har analyserat behoven. I VASP-metoden förutsätts det att systemstödet analyseras som en del i den verksamhet som systemen verkar i. Själva syftet med VASP är att kartlägga verksamheten samt att analysera de förändringsbehov som föreligger för både verksamhet och system. Till sist ger metoden VASP ett grundligt tillvägagångssätt att följa för vägledning av ett utvecklings- eller förändringsarbete.

Resultatet av vår analys av Göteborgs Stad Färdtjänstens ruttplaneringsverksamhet med hjälp av VASP-metoden var att vi fann motiv för ett utvecklings- och förändringsarbete ur fem perspektiv: utveckling av delmål för verksamheten, utökad intern kommunikation, utarbetning av externt förhållningssätt, förtydligande av arbetsrutiner och ett nytt framtida system. Syftet med dessa åtgärdsområden är att vara en del i uppfyllandet av Göteborgs Stad Färdtjänstens vision om en framtida integrering med kollektivtrafiken. Själva arbetssättet i utvecklingsarbetet är att skapa tvärgrupper av medarbetare från olika avdelningar och på olika tjänstenivåer. Dessa medarbetargrupper kan sedan använda de fem perspektiven för att arbeta fram hur man inom verksamheten skall förhålla sig till dessa samt hur man skall genomföra de åtgärder som man väljer.

Referenser

Böcker

Andersen, E. S. (1994) *Systemutveckling – principer, metoder och tekniker*. Studentlitteratur, Lund.

Axelsson, L. (1998) *Praktisk verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Christiansson, B. (2000) Komponentbaserad systemutveckling – genväg eller senväg? A.G. Nilsson, J.S. Pettersson, red. *Om metoder för systemutveckling i professionella organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Christiansson, M.-T. (2000a) Processororientering i en inter-organisatorisk samverkan – med vilken strategi? A.G. Nilsson, J.S. Pettersson, red. *Om metoder för systemutveckling i professionella organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Christiansson, M.-T. (2000b) Verksamhetsmodellering i en inter-organisatorisk samverkan – vad beskriva, varför och hur? A.G. Nilsson, J.S. Pettersson, red. *Om metoder för systemutveckling i professionella organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Goldkuhl, G. (1993) *Verksamhetsutveckla datasystem*. Affärlitteratur AB, Linköping.

Goldkuhl, G. & Röstlinger, A. (1988) *Förändringsanalys – arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Studentlitteratur, Lund.

Hammersley, M. & Atkinson, P. (1995) *Ethnography: principles in practice*. Routledge, London.

Helling, J. & Helling, T. (2000) *Kundorienterad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Holme, I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Rentzhog, O. (1998) *Processororientering. En grund för morgondagens organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Thulin, B. & Thulin, S. (2003) *Quggar i verksamhetsutveckling*. ScandBook AB, Falun.

Wallén, Göran (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Wiktorin, L. (2003) *Systemutveckling på 2000-talet*. Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Goldkuhl, G. & Röstlinger, A (2003) *Verksamhetsdiagnos – praktikteori och modellering vid utvärdering för besluts- och kommunikationskvalitet*. Kvalitetsmässan i Göteborg, 7-9/10 2003.

Bennett, K., Liu, K., & Sun, L. (2002). Co-design of business and IT Systems. *Information Systems Frontiers*, Vol. 4, No. 3, pp 251-256.

Föreläsningar

Kalevi Pessi, utbildningsansvarig vid Business Technology, IT-universitetet i Göteborg.
2004-04-23.

Webbadresser

<http://www.fardtjansten.goteborg.se/> senast besökt 2004-02-05

<http://www.goteborg.se/> senast besökt 2003-10-27

Bilaga 1

Frågebatteri till öppna intervjuer

Personliga/arbetsuppgifter:

1. Vilka är din arbetsuppgifter?
2. Hur hamnade du här? (På Färdtjänst, på den här anställningen?)
3. Hur arbetar du med systemen?
4. Vad jobbar du med mot PLANET?

Systemen/PLANET:

5. Finns det några problem i gränssnitten mellan systemen?
6. Vilka fördelar tycker du att systemet PLANET har?
7. Vilka nackdelar?
8. Begränsar systemet (PLANET) ditt arbete? (På vilket sätt?)
9. Ser du några behov till att modifiera eller bygga om PLANET?
10. Vilka möjligheter ser du till att modifiera eller bygga om PLANET?

Framtiden system/verksamhet?

11. Hur ser du på (den framtida) utvecklingen av verksamheten? Tror du att verksamheten kommer att förändras? Och i så fall, hur?
12. Hur ser du på hur denna utveckling av verksamheten fungerar tillsammans med datasystemen/PLANET?

Användarna:

13. Hur fungerar det för användarna att använda PLANET?
14. Vad fungerar bra för användarna av PLANET?
15. Finns det problem för användarna av PLANET? Med vad?

Kuriosa:

16. Vet du var systemet (PLANET) kommer ifrån, dvs vad det är utvecklat ifrån?