



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Framgångsrik kundorientering med medborgarnas stöd

---

- En fallstudie av Skatteverket

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2013  
Handledare: Olov Olsson  
Författare: Eldijana Huremovic

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 13

**Författare:** Eldijana Huremovic

**Handledare:** Olov Olsson

**Titel:** Framgångsrik kundorientering med medborgarnas stöd

**Bakgrund och problem:** Offentlig sektor beskrivs som en sektor som måste effektiviseras och bidra till att skapa mervärde i samhället. Det är även en sektor som måste arbeta mer kundorienterat och ha ett högt förtroende i samhället. Om medborgarna inte är nöjda med vad offentlig sektor kan erbjuda, kan de ifrågasätta hur skattemedlen används. Många organisationer upplever att det är svårt att möta de olika samhällskraven med begränsade resurser. En som har lyckats är Skatteverket, som fallstudien kommer att belysa.

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att kartlägga hur Skatteverket har lyckats med sin framgångsrika utveckling mot kundorientering och belysa deras viktigaste framgångsfaktorer.

**Avgränsningar:** Studien är avgränsad till Skatteverkets interna förändringar som har bidragit framgångsrikt mot kundorientering.

**Metod:** Den Empiriska delen bygger på intervjuer med två respondenter från Skatteverket. Respondenterna har nyckelroller inom Skatteverket och anses kunna ge en bra bild över utvecklingen mot kundorientering.

**Resultat och slutsatser:** Studien visar att hemligheten bakom Skatteverkets framgång har varit att använda kundundersökningar för att påverka den interna omställningen mot kundorientering. Utifrån resultatet av kundundersökningarna har satsningar lagts på medarbetarna som har påverkat och drivit utvecklingen.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det skulle vara intressant att belysa hur kunderna upplever språkbruket inom offentlig sektor och om den har en koppling till förtroendet.

**Nyckelord:** *Organisationsförändring, Kundorientering, Medarbetarorientering, Skatteverket*

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	4
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Problemformulering och forskningsfråga .....	5
1.3 Syfte .....	5
1.4 Avgränsningar .....	6
2. Teoretisk bakgrund .....	7
2.1 Bakgrund till teorival .....	7
2.2 Utvecklingen inom offentlig sektor .....	7
2.3 Kundorientering .....	8
2.4 Min teoretiska ram .....	10
2.5 Min teoretiska modell .....	11
3. Metod .....	14
3.1 Ämnesval .....	14
3.2 Val av arbetsgång .....	14
3.3 Val av arbetsmetod .....	15
3.4 Användning av tidigare kunskaper .....	17
3.5 Validitet och reliabilitet .....	17
3.6 Kritik mot metodval .....	18
4. Empiri .....	19
4.1 Presentation av Skatteverket .....	19
4.2 Sammanställning av intervjuvaren (resultat) .....	21
5. Analys .....	28
6. Slutsatser .....	32
7. Källförteckning och bakgrundsmaterial .....	33
8. Bilaga – Intervjufrågor .....	35

# 1. Inledning

*Under Inledningen beskrivs uppsatsens bakgrund, problemformulering, syfte och avgränsning.*

## 1.1 Bakgrund

Samhället utvecklas i en enorm fart vilket kan göra det svårt för organisationer att följa med i utvecklingen, särskilt inom offentlig sektor. Med en allt högre levnadsstandard och en pågående samhällsutveckling är det svårt för stora organisationer att möta kundernas förändrade behov. Inom offentlig sektor är förändringen nödvändig. Tjänsterna finns till för medborgarna och offentlig sektor måste anpassa sig till de förändrade behoven. Gör de inte det, kan skattebetalarna ifrågasätta om de vill fortsätta att betala för offentliga sektorns tjänster, eller om dessa kan tillhandhållas på annat sätt. Från att ha varit en sektor som har varit oberoende av inriktning mot service och kundorientering har samhällsförändringen tvingat offentlig sektor att tänka i nya banor. En viktig aspekt, till skillnad från privat sektor, är att offentlig sektor måste utvecklas och förändras utan tillskjutande av mer resurser eller medel (Moore, 1995).

Den märkbara förändringen inom offentlig sektor började under 1980 talet och beskrevs med hjälp av den teoretiska modellen New Public Management (NPM). Teorin blev en reform som ledde till ett mer rationellt styre av offentlig sektor med fokus på målstyrning, kontroll och uppföljning (Almqvist, 2006). I samband med detta växte även decentraliseringen fram som skapade plattare organisationer. Decentraliseringen bidrog till att många organisationer genomförde omorganisationer för att skapa bättre förutsättningar för kommunikation (Rövik, 2010). Medborgarna började kräva att organisationer skulle ha ett tydligt samhällsperspektiv och tillfredsställa deras behov på ett bättre sätt. Teorin om Total Quality Management (TQM) sågs som lösningen på detta genom ett ständigt kvalitetsarbete utifrån en kundfokus. Det som var nytt med denna teori var att även medarbetarna sattes i fokus. Däremot saknades fortfarande det externa perspektivet vilket teorin Public Value Management (PVM) bidrog med. PVMs syfte var att belysa grunduppdraget och fokusera på organisationernas kvalitetsarbete, effektivitet och aktiviteter i syfte att skapa mervärde i samhället. Fokuset på medarbetarna förstärktes ytterligare med hjälp av denna teori eftersom medarbetarna sågs som ett medel för framgångsrik kundorientering. Kundorientering grundar sig på att förstå kundernas behov och försöka tillfredsställa dem på bästa möjliga sätt. Bästa sättet att göra detta är genom att skapa nära relationer och en öppen kommunikation med kunderna. För att förstå kundernas behov använder sig organisationer av kundundersökningar. Kundundersökningarnas syfte är att fånga kundernas beteende och attityder för att utifrån dessa påverka organisationernas utbud (Sörqvist, 2000).

En av Sveriges myndigheter som har framgångsrikt lyckats att utveckla verksamheten mot kundorientering är Skatteverket. Myndigheten anses vara en av Sveriges modernaste myndigheter och har vunnit flera utmärkelser för deras utvecklingsarbete mot kundorientering. Skatteverket är även en av de myndigheter som har högst förtroende i samhället och bland de högsta utfallet på kundnöjdindex. Myndighetens moderna förhållningssätt lyfts även upp som ett positivt exempel internationellt<sup>1</sup>. Att Skatteverket anses vara en av Sveriges modernaste myndighet är ganska unikt. Myndighetens motsvarigheter i andra länder anses vara byråkratiska och omoderna, en bild som även speglade den svenska Skattemyndigheten för 30 år sedan. Många av Skatteverkets tvillingmyndigheter och även andra organisationer inom offentlig sektor speglar på myndighetens utveckling i hopp om att åstadkomma liknande resultat<sup>2</sup>.

Uppsatsen kommer att fokusera på de centrala faktorerna som enligt Skatteverket har varit viktiga för deras utveckling. Den viktigaste framgångsfaktorn är främst en kulturförändring via en medarbetar- och kundorientering som kommer att belysas närmare under uppsatsens gång.

## ***1.2 Problemformulering och forskningsfråga***

Med allt högre förväntningar på offentlig verksamhet från både regeringen och medborgarna kan det vara svårt för organisationer att leva upp till de förväntade kraven. Regeringen ställer krav genom regleringsbrev på att verksamhetsmål ska nås med begränsade ekonomiska resurser. Dessutom ställer medborgarna krav på att offentlig sektor ska skapa mervärde i samhället. Samtidigt ska de förändrade behoven hos medborgarna tillgodoses till en minimal kostnad.

Offentlig sektor förväntas inte längre bara leverera tjänster, de förväntas även ha en god service. På grund av de olika kraven kan det vara svårt för många myndigheter att följa med i samhällsutvecklingen och anpassa sitt utbud efter den förändrade efterfrågan hos medborgarna. Skatteverket är en myndighet som har lyckats framgångsrikt med att möta de olika samhällskraven, få nöjda medarbetare och medborgare/företag. Med bakgrund till utvecklingsprocessen ställs följande fråga;

- Hur har Skatteverket gått till väga för att framgångsrikt lyckas ställa om verksamhetsinriktningen mot en modern kundorientering?

## ***1.3 Syfte***

Syftet med denna uppsats är att kartlägga hur Skatteverket har lyckats med sin framgångsrika utveckling mot kundorientering och belysa deras viktigaste framgångsfaktorer. Förhoppningsvis kan andra organisationer hämta inspiration

---

<sup>1</sup> <http://sweden.se/society/why-swedes-are-okay-with-paying-taxes/>

<sup>2</sup> [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)

i uppsatsen och fundera på om beskrivningen kan vara till hjälp inom deras verksamhet.

### ***1.4 Avgränsningar***

Studien är avgränsad till Skatteverket med fokus på interna förändringar som har bidragit till externa effekter mot myndighetens intressenter, framförallt kunder.

Uppsatsen beskriver inte Skatteverkets omstrukturering och omorganisation. Den beskriver enbart väsentliga delar som har haft direkt påverkan på kund, det vill säga, endast de milstolpar som har varit väsentliga för den moderna kundorienteringen.

## 2. Teoretisk bakgrund

*Under den teoretiska bakgrunden beskrivs den utvecklingsresan som har skett inom offentlig sektor med hjälp av tre teorier. Teorierna anses ha haft ett stort inflytande över utvecklingen inom offentlig sektor. Därefter beskrivs kundorienteringen.*

### 2.1 Bakgrund till teorival

För uppbyggnad av den teoretiska bakgrunden har litteratur och avhandlingar om organisationsförändringar använts. Avhandlingarna är kopplade till de valda teorierna. Till att börja med valdes NPM som teori eftersom det är en teori som är omtalad inom offentlig verksamhet. Därefter berörs två andra teorier som anses vara vidareutveckling av NPM. De tre teorierna beskriver den märkbara utvecklingen inom offentlig sektor från början av 1980 till mitten av 1990 talet. Teorierna kopplas därefter till kundorientering och utifrån dessa arbetas min teoretiska referensram fram. Inom min teoretiska referensram jämförs de tre teorierna och ställs mot kundorientering. Därefter valdes två variabler ut som på ett eller annat sätt har speglat utvecklingen inom offentlig sektor. Dessa variabler kopplas till ett nutida perspektiv och kompletterar den teoretiska bakgrunden.

### 2.2 Utvecklingen inom offentlig sektor

Begreppet New Public Management (NPM) uppkom under 1980 talet då forskaren Christopher Hood försökte beskriva den förändring som pågick inom offentlig sektor. NPM var inte något nytt koncept utan snarare en teori som samlade många gamla teorier under ett gemensamt begrepp (Almqvist, 2006). Teorin kom att bli en reform som skulle leda till ett mer rationellt management av offentlig sektor, det vill säga att målstyrning, kontroll och uppföljning av verksamheten skulle bli allt tydligare. I samband med den rationella styrningen växte decentraliseringen fram vars syfte var att skapa plattare och mindre hierarkiska organisationer. Det skulle möjliggöra närmare relationer och bättre kommunikation, internt och externt (Almqvist, 2006). Under den senare delen av 1990- talet började produktionsstyrningen kombineras med att synliggöra kunderna, verksamhetsprocesserna och den samlade kunskapen hos medarbetarna (Almqvist, 2006). Hursomhelst, fanns det stora motstridigheter inom NPM. En av de största motstridigheterna var definitionen av vem som var organisationens kund. Var det uppdragsgivaren, beställaren eller medborgarna? I samband med denna diskussion introducerades begreppet "kund" inom offentlig sektor. Kunden definierades inte enbart som klient, som hade direktkontakt med organisationen, dock samtliga medborgare som hade rätt att kräva, inte bara god service men även ett tydligt samhällsperspektiv (Almqvist, 2006).

Med allt högre fokus på kunden utvecklades teorin Total Quality Management (TQM) som byggde på en ständig förändring och förbättring av produktionsprocesserna. Utgångspunkten var att kvalitén skulle förbättras i samtliga processer genom att bland annat sätta kunden i centrum och utgå ifrån

dennes behov. För att lyckas med detta krävdes en satsning på medarbetarna. Medarbetarna var ett medel för att driva och verkställa förändringen. Engagerade och motiverade medarbetare fick organisationen genom att erbjuda stimulerade arbetsuppgifter, ge dem möjligheten att påverka samt genom att delegera ett visst ansvar till medarbetarna (Rövik, 2010). Sammanfattningsvis behandlade TQM teorin tre centrala delar vilka var; målstyrning, kvalitetsledning och medarbetarsamtal. TQM teorin beskriver inte en modell eller ett verktyg som bör användas utan snarare ett nytt förhållningssätt. Ett nytt förhållningssätt kan bidra till att förändra organisationskulturen och påverka medarbetarnas motivation positivt vilket har en omedelbar effekt på kund (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006).

Med allt större fokus på kvalitet och kund, började det pratats om grunduppdraget och syftet med offentlig verksamhet. Public Value Management (PVM) växte då fram som en vidareutveckling av NPM och TQM. Teorin gjorde att ledningsstrategier förflyttades från det resultatorienterade sättet till mer fokus på organisationens aktiviteter och vad organisationen bidrog med till i samhället. PVM sågs också som ett nytt sätt att förhålla sig till rollen som statstjänsteman. Det handlade inte om att endast följa regelverk och administrera tjänster, utan snarare om att organisationerna skulle motivera medarbetarna till att leverera bra service till medborgarna. Motivationen ansågs kunna komma från samarbetet inom olika partnerskap och nätverksgrupper där utbytet av kunskap sågs som en central del (Moore, 1995). Moore menade också att medborgarna bör kräva att valda tjänstemän utvecklar samhället och skapar bättre förutsättningar för sina medborgare, inte bara förvaltar det som redan finns. Ledningen inom offentlig sektor förväntades vara mer uppfinningsrik än inom privat sektor eftersom de var tvungna att skapa mervärde i samhället utan att tillskjuta mer pengar (Moore, 1995).

För att offentlig sektor ska följa med i utvecklingen av samhället måste organisationerna ta hänsyn till medborgarnas behov för att kunna erbjuda tjänster som efterfrågas. Medborgarna har alltmer inflytande i samhällsfrågor och tycker inte bara till genom val, men även genom att engagera sig i olika samhällsfrågor och svara på kundundersökningar (Angelöv, 2010).

### ***2.3 Kundorientering***

Kundorientering är ett begrepp som har blivit allt populärare i samhället. Inom nästan all verksamhet talas det om kunder, även inom offentlig sektor. En kund brukar definieras som någon som är mottagare av en tjänst eller produkt, eller är den som organisationen finns till för (Lagrosen & Lagrosen, 2009).

Det finns många typer av kunder, och för att organisationer ska veta hur de ska förhålla sig till de varierande kunderna är det fördelaktigt om de fördelas i olika kundgrupper. Det finns två huvudgrupper som kunderna bör delas in i, de primära- och de sekundära kunderna. De primära kunderna kännetecknas av de



kunder som organisationen har en direkt kontakt med, medan de sekundära brukar beskrivas som organisationernas intressenter. Med hjälp av kundsegmentering kan organisationer anpassa sitt utbud genom att tillfredsställa olika grupperns behov. På detta sätt minskar organisationen skillnader mellan utbudet till kunder inom samma kundgrupp medan anpassningen till de olika grupperna är stor (Sörqvist, 2000).

Kundernas behov består av fysiska-, trygghets-, sociala-, prestations-, och självförverkliandebehov. Kundernas behov är ofta komplexa och osynliga vilket gör att de är svåra att förutse. Kundbehoven styrs av vilken livssituation som kunden befinner sig i för tillfället. Behoven kan antingen vara omedvetna, uttalade eller underförstådda. Omedvetna behov kan ha en enorm påverkan på kundtillfredsställelse men är svåra att fånga, de kan endast fångas genom experientiella undersökningar, vilka kan vara av värde. De underförstådda behoven anses vara självklara och påtalas inte av kunden. De uttalade behoven kan fångas via attityd och kundundersökningar. Kundernas behov är en subjektiv bedömning av hur kunden upplever servicen eller produkten i sin helhet och är därför svårtolkade (Sörqvist, 2000).

För att skapa en fördjupad förståelse för kundernas beteende måste organisationen förstå sig på deras attityder, känslor och förväntningar (Lagrosen & Lagrosen, 2009). Om kundens förväntningar är tillfredställda eller högre blir kunden nöjd, om de är lägre skapas det ett missnöje, detta gör att olika kunder har olika syn på nöjdhet. Organisationer har möjlighet att påverka kundernas förväntningar i ganska stor utsträckning, bland annat genom marknadsföring.

För att kunna driva en verksamhet där kundbehoven ständigt förändras är det viktigt att bygga nära relationer med kunderna. Om det finns en nära relation där kunden känner en trygghet, kan den bidra med synpunkter som kan bidra till organisationens utveckling. Denna relation är viktig för organisationer för att kunna möta kundernas framtida behov. Eftersom kundernas förväntningar snabbt kan förändras har många organisationer valt att fokusera på utfall av kundnöjdhet istället för på förväntningar (Sörqvist, 2000).

### **2.3.1 Kundundersökningar**

Kundundersökningar som mäter kundernas attityder kallas ofta för kundnöjdhetsundersökningar. Nackdelen med dessa undersökningar är att de fångar kundernas attityder men inte deras beteende, vilket gör att de måste kompletteras med andra former av undersökningar. Däremot, ger de en bra bild över vad kunden tycker och vad organisationen behöver göra för att påverka attityderna. Kundundersökningarna kan delas in i två olika former; kvalitativa och kvantitativa undersökningar (Sörqvist, 2000).

De kvantitativa undersökningarna är vanligast förekommande och brukar kännetecknas av att de görs på ett stort urval och med en liten

undersökningsdjup. Det innebär att data kan kodas och uttrycks i sifferform. Med kvantitativa undersökningar är det viktigt att vara objektiv och analysera statistiken eftersom de ger en generalistisk bild av verkligheten (Sörqvist, 2000). De kvalitativa undersökningarna görs djupgående på ett litet urval. De grundar sig på kundernas egna skrivelser och upplevelse. Kvalitativa undersökningar används för att analysera kundernas behov. I praktiken finns ofta en blandning av kvantitativa och kvalitativa undersökningar i ett och samma frågeformulär eftersom det är viktigt att fånga båda aspekterna (Lagrosen & Lagrosen, 2009).

Ett annat effektivt sätt att förstå kundernas beteende och attityder är att samla information från medarbetarna som möter kunderna. Medarbetarna är i daglig kontakt med kunderna och får ofta ta del av kundernas åsikter, behov och attityder. Däremot så har många organisationer svårt att systematiskt samla ihop dessa data som skulle kunna bidra till organisationernas arbete med att möta kundernas behov. För att lyckas samla ihop dessa data måste medarbetarna ha kunskap om, och arbeta löpande med kundundersökningar. Medarbetarna bör också utbildas i kundbeteende och förstå varför kunder agerar på olika sätt i olika situationer. För att hålla detta levande krävs en drivkraft från medarbetarna och en tydlig signal från ledningen att arbetet med kund värdesätts. Ett motiverande sätt för medarbetarna kan vara att arbetet med kund kopplas till utveckling och lön (Sörqvist, 2000).

## **2.4 Min teoretiska ram**

*Under min teoretiska ram sammanfattas den teoretiska bakgrunden för att senare bidra till att skapa min teoretiska modell, som kan anses vara av värde för fallstudien. Min teoretiska modell kommer att komplettera den teoretiska bakgrunden med viktiga variabler för en framgångsrik utveckling mot kundorientering. Detta kommer att kopplas till fallstudien för att undersöka om så är fallet. Jag har valt ut två variabler, organisationers vision och medarbetarnas beteendemönster.*

### **2.4.1 Sammanfattning av den teoretiska bakgrunden**

NPM och TQM är väldigt lika till styrningen och processororienteringen, däremot är TQM en teori som mer fokuserar på kund och medarbetare även om det är utifrån ett internt perspektiv. TQM kan ses som en förbättrad version av NPM där NPMs teorier har förbättrats, anpassats och nya har utvecklats. Dessutom har fokuseringen från indikatorer, mått och mål försvagats medan processororienteringen har förstärkt. Kund, och särskilt medarbetarperspektivet har lyfts fram. Kvalitén i processerna beskrivs med hjälp av en tydlig koppling till kund. PVM är en teori som är svår att jämföra med NPM och TQM eftersom den fokuserar på aktiviteter och effekter och har ett externt perspektiv, till skillnad från NPM och TQM. Medarbetarsynen är annorlunda också, inom PVM ska medarbetarna samarbeta mer och utbyta erfarenheter vilket skiljer sig från den individbaserade synsättet inom TQM. De tre teorierna kan ses som vidareutveckling av varandra, där PVM tar det ett steg längre och lägger på ett

externt perspektiv. Den kan också anses vara den teori som närmast kan möta dagens samhällskrav.

Inom kundorientering tas medarbetarnas kunskap upp som en fördel. Genom medarbetarnas kunskap kan organisationen på ett effektivt sätt få kännedom om kundernas behov och attityder. Litteraturen tar upp att det är viktigt att medarbetarna utbildas i beteendefrågor för att kunna förstå kunderna på ett bättre sätt och systematiskt arbeta med kundorientering. För att lyckas med detta krävs en tydlig koppling till utveckling och lön, ett arbetssätt som ledningen måste driva.

Sammanfattningsvis finns det två olika delar som samtliga teorier berör, vikten av en kund- och medarbetarfokus samt syfte eller målsättning med verksamheten. Skillnaderna mellan synsätten i teorierna kan anses vara rimliga i och med att teorierna kan anses vara en vidareutveckling av varandra och har anpassats efter den tid de uppkommer under.

## **2.5 Min teoretiska modell**

En framtida organisation kommer att verka i ett ständigt utvecklande samhälle. Den kommer att ha en bättre anpassningsförmåga för att möta de förändrade kundbehoven. Organisationen kommer att behöva mer omvärldsbevakning för att ha möjlighet att följa de senaste trenderna samt ligga steget före i utvecklingen (Kotter, 1998). Globalisering, informationsteknolog, internationell konkurrens och ändade värderingar är aspekter som dagens organisationer måste ta hänsyn till och kommer att påverkas mer av i framtiden. För att möta dessa förändringar framgångsrikt måste organisationer skapa ett sätt att hantera dem. Det är organisationernas ledning som skapar förutsättningar för inre förnyelse och självutveckling (Rövik, 2010). För att en organisation framgångsrikt ska, inte bara anpassa sig men även utvecklas, efter alla de krav som ställs så är det viktigt att organisationen fokuserar på rätt saker (Kotter, 1998).

Visionen visar en framtidsbild och sätter den riktning som organisationen ska sträva efter att uppnå. När det finns en tydlig vision och en ledning som klarar av att driva utvecklingen mot de förändrade kraven finns det en variabel till som organisationer måste fokusera på. Denna variabel är medarbetare. Variablerna anses vara viktiga i nutida litteratur om organisationsförändringar. Däremot är de inte tydligt nog definierade under den teoretiska bakgrunden.

1. En organisations syfte eller målsättning beskrivs i den teoretiska bakgrunden som en viktig inriktningsbild, särskilt vid förändring. Beskrivningen finns under avsnitten (2.2). Ett modernare begrepp är vision. Visionen visar i vilken riktning som organisationen ska utvecklas eller styras mot.
2. Medarbetarnas kunskap och motivation beskrivs som viktiga under avsnitten (2.2 och 2.3), dock inte beteendet som har en direkt koppling

till medarbetarnas förhållningssätt till kund. Detta förklaras närmare under avsnittet (2.5.2)

Den teoretiska bakgrunden kompletteras med dessa variabler utifrån ett nutida förhållningssätt.

### **2.5.1 Visionen**

Det viktigaste för varje organisation är att ha en tydlig framtidsbild. Visionen är organisationens ledstjärna för att nå de verksamhetsmål som finns uppsatta. Syftet med en vision är att förmedla en gemensam framtidsbild för organisationens verksamhetsinriktning. Därför är det viktigt att visionen är enkel, rimlig, motiverande, tilltalande och lätt att komma ihåg (Kotter, 1998). För att visionen syfte ska uppfyllas måste den accepteras och förmedlas bland samtliga medarbetare (Angelöv, 2010).

När organisationen arbetar fram sin vision kan det vara framgångsrikt att även lyfta in intressenterna i detta arbete, vilket kan göras via bland annat kundundersökningar. Intressenterna kan bidra med synpunkter på nödvändig verksamhetsinriktning och framtida behov (Sörqvist, 2000). Det är viktigt eftersom organisationen måste säkerställa att den framarbetade visionen säkerställer en inriktning och styrning som kommer att möjliggöra att kundernas behov tillfredställs (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006). Dessutom är det fördelaktigt att medarbetarna får vara med och utforma visionen. Det gör att den lättare accepteras och efterlevs (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006).

### **2.5.2 Medarbetarorientering**

Organisationens viktigaste tillgång, medarbetarna, ställer allt högre krav på organisationer. Medarbetarna kräver respekt, rättvisa och rättigheter. Det leder till att organisationerna måste lära sig mer om människans beteende för att lyckas med sin verksamhet (Jacobsen, 2005).

Inom beteendevetenskapsteorin används olika typer av individmodeller för att skapa en bättre förståelse för människans beteende i olika situationer. Utifrån modellerna kan organisationen försöka påverka och motivera individen. Genom att ha en positiv påverkan på individen kan den bidra mer framgångsrikt till att nå organisationens målsättning. Ett positivt förhållningssätt bidrar även till att skapa en ökad trivsel och ökar även effektiviteten. Effektiviteten påverkas genom att kulturen hjälper organisationen att integrera organisationens processer och nya arbetssätt på ett effektivare sätt (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006).

Det är viktigt att medarbetarna får vara delaktiga i de beslut som rör organisationens verksamhet eftersom medarbetarnas arbetssätt påverkas. I annat fall kan besluten framkalla negativa känslor och reaktioner som bidrar till en negativ attityd (Lagrosen & Lagrosen, 2009). Varje organisation måste vid förändringar vara uppmärksam på reaktionen och attityder hos medarbetarna

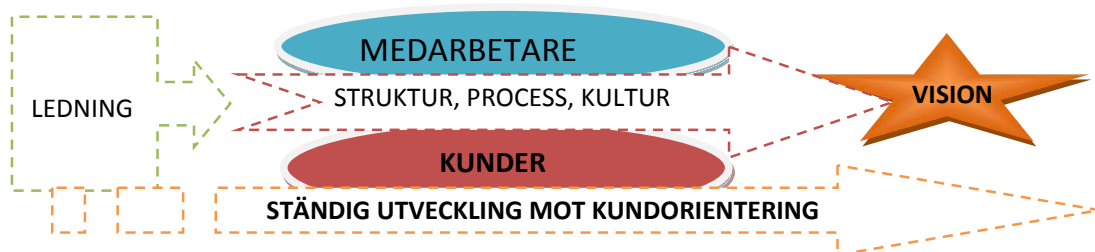
samt bemöta dessa. Människor har en naturlig negativ inställning till förändring vilken är viktigt att ta hänsyn till. Den negativa inställningen brukar ofta handla om osäkerhet som hos dem flesta kan undvikas genom till exempel regelbunden information om vad som pågår. Om osäkerheten sitter kvar och medarbetarna inte är villiga att förändra sitt beteende kommer förändringen förmodligen inte att uppnås (Kotter, 1998).

Tidigare nämndes det att medarbetarna ställer allt högre krav på organisationer. I framtiden kommer även organisationer att ställa allt högre krav på medarbetarna. Innovationsförmågan kommer att krävas av samtliga medarbetare, inte bara av ledningsfunktionerna. För att lyckas med arbetet mot förnyelse och innovation krävs ett bra samarbete, en helhetssyn samt en öppen kommunikation (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006).

Varje organisation måste utveckla sina medarbetare för att de ska ha rätt förutsättningar för att möta de förändrade kundbehoven. Det görs via utbildningsinsatser med fokus på förståelse av kundernas beteende och attityder. Medarbetarna måste kunna arbeta systematiskt med kundsynpunkter och lära sig hur de ska hantera synpunkter som de får in från kunderna (Sörqvist, 2000). Samarbete i arbetsgrupper ses som en viktig inspirationskälla för medarbetarna där utvecklingspotentialen är stora (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006). Med hjälp av utbildningsinsatser och genom att synliggöra medarbetarna ökar deras motivation och tillgivenhet till organisationen. De framtida medarbetarna kommer troligtvis att byta arbetsuppgifter oftare för att själva skapa variation och egen utveckling (Angelöv, 2010).

#### Min modell – figur 1

Figuren nedan illustrerar att det finns många viktiga faktorer som bidrar till en framgångsrik verksamhetsstyrning. Däremot är medarbetare, vision och kunder färgmarkerade eftersom de beskrivs som de viktigaste framgångsvariablerna och drivkrafterna i uppsatsen. Kundorienteringen behövde inte min modell kompletteras med eftersom den redan finns beskriven under den teoretiska referensramen.



### **3. Metod**

*Under metoddelen presenteras valda datainsamlings- och undersökningsmetoder för detta examensarbete följt av en kritisk granskning avseende metodvalen.*

#### **3.1 Ämnesval**

Anledningen till att jag väljer att skriva om Skatteverkets förändring mot ett kundorienterat arbetssätt är att myndighetens utveckling är väldigt unik, även internationellt sett. Skatteverkets utvecklingsresa kan vara till stöd för andra offentliga organisationer genom att uppsatsen presenterar de viktigaste variablerna bakom myndighetens framgång. Dessutom är temat väldigt aktuellt inom offentlig sektor.

Skatteverket är också intressant att kartlägga eftersom det är en myndighet som tidigare har haft en negativ bild i samhället, med ett lågt förtroende från medborgarna. Med hjälp av myndighetens nya förhållningssätt har detta vänt helt och idag anses Skatteverket vara en av Sveriges modernaste myndigheter. Myndigheten har till och med vunnit pris för Sveriges modernaste myndighet för år 2011 på Svenska kvalitetsmässan. Dessutom har medborgarna i dagsläget en väldigt positiv syn på Skatteverket, enligt gjorda undersökningar som mäter kundnöjdhet. Detta är väldigt unikt för en myndighet som tar pengar från medborgarna.

En annan anledning till att jag har valt att kartlägga Skatteverkets utveckling är att jag jobbar som regioncontroller på Försäkringskassan som i skrivande stund är i början av en liknande förändring. Därför är det för mig, även med tanke på mitt arbete, intressant att belysa hur en tvillingmyndighet har lyckats genomföra denna framgångsrika förändring.

#### **3.2 Val av arbetsgång**

Teorivalen grundar sig på att NPM betraktas vara en aktuell teori inom offentlig sektor, utifrån min erfarenhet. TQM och PVM kom jag in på eftersom de bedöms vara en form av vidareutveckling av NPM. Kundorienteringen är anledningen till ämnesvalet och även grunden till valet av myndighet att belysa. Teorierna bidrog till framtagning av min referensram som bidrog till utarbetning av en teoretisk modell som användes vid utarbetning av frågeställningar inför intervjuerna. Modellen hjälpte även till att hålla fokuseringen på valda variabler.

Intervjuerna genomfördes med två medarbetare från Skatteverket som jag anser vara värdefulla för fallstudien. Valet grundar jag på mina förkunskaper som grundar sig på en förståelse från en tvillingmyndighet som jag arbetar på. Både ett centralt perspektiv och ett lokalt perspektiv belystes. Därefter kopplades resultatet till teorin och en analys genomfördes som bidrog till slutsatserna.

### **3.3 Val av arbetsmetod**

För denna uppsats har en kvalitativ ansats valts. Det innebär att de genomförda intervjuerna är av en beskrivande karaktär, det vill säga med hjälp av text och bilder (Nyberg & Tidström, 2012). Anledningen till valet är att uppsatsen syftar till att beskriva och skapa förståelse för på vilket sätt som Skatteverket har lyckats genomföra sin framgångsrika förändringsresa mot kundorientering. Förändringsresan kommer att beskrivas med hjälp av olika framgångsvariabler.

Två djupintervjuer har genomförts med två medarbetare på Skatteverket som anses kunna bidra till att skapa en rättvisande bild över myndighetens utveckling. Intervjuerna genomfördes genom personliga möten med respondenterna på huvudkontoret i Solna samt på ett lokalt skattekontor i Vänersborg. Valet av den geografiska placeringen på det lokala kontoret grundar sig på viljan att belysa huvudkontorets påverkan på ett kontor på andra sidan av landet.

Urvalet av respondenterna grundar jag på mina förkunskaper som regioncontroller på Försäkringskassan. Djupintervjuer genomfördes med en projektledare och en kontorschef som kan ge en kvalitativ bild av utvecklingen. Projektledaren lyfter fram ett huvudkontors perspektiv samt en samordande roll medan kontorschefen lyfter fram ett lokalt perspektiv.

För intervjun användes både riktade frågeställningar men även öppna svar. De öppna svaren utgick ifrån en redovisning via ett bildspel som används vid externa tillställningar där Skatteverket berättar om sin utvecklingsresa. De valda medarbetarna anses kunna bidra med nödvändig information för att undersöka problemformuleringen och skapa en bättre förståelse för vad Skatteverket har gjort för att lyckas med sin utveckling mot kundorientering.

Det finns en viss risk med objektiviteten med valda respondenter. Kontorschefen har varit med i några utvecklingsprojekt på myndigheten och har tack vare det även ett övergripande perspektiv. En kontorschef som inte har drivit utvecklingen på samma sätt kan ha en annan bild över hur utvecklingen har gått till lokalt.

#### **3.3.1 Urval Teori**

Eftersom den tillgängliga litteraturen som beskriver NPM och TQM främst riktar sig mot privat sektor har litteraturen kompletterats med avhandlingar med ett perspektiv riktat mot offentlig sektor. Avhandlingarna har används främst för att bidra till att skapa en bättre förståelse för ämnet. Till min kännedom finns det inte mycket litteratur som koncentrerar sig på utvecklingen inom offentlig sektor, inom det valda området. Däremot är teorin om PVM utifrån ett offentligt perspektiv. Teori som har använts är av en normativ karaktär.

Efter genomgång av litteraturen rörande organisationsförändringar har olika variabler lyfts fram som anses vara framgångsrika vid förändring och utveckling av verksamheten. Litteraturen fokuserar på organisations vision, mål, normer och värderingar, vilket kan anses vara självklart i och med att variablerna är grunden till en organisationskultur. I den nutida litteraturen där det talas om ”den moderna organisationen” har vikten av att ha hängivna medarbetare och en tydlig vision lyfts fram. Med tanke på detta har min teoretiska modell kompletterat den teoretiska referensramen med dessa variabler.

### **3.3.2 Val av respondenter**

Valet av respondenterna grundar jag på min bakgrund och erfarenhet som regioncontroller på en tvillingmyndighet. Utgångspunkten är att en projektansvarig kan ge bäst information rörande Skatteverkets utveckling utifrån ett verklighetsbaserat huvudkontorsperspektiv. Även val av kontorschef grundar jag på min bakgrund. Kontorschefen är den som driver implanteringen av nya processer på lokal nivå. Den ser även till att kontoret följer de beslutade riktlinjerna som kommer från huvudkontoret. Kontorschefen är ansvarig för samtliga medarbetarna på sitt kontor och måste säkerställa att medarbetarna utvecklas och kan möta de förändrade behoven hos kunderna.

Att välja en projektansvarig för Skatteverket var ganska självklart eftersom jag anser att hon kan ge mig bäst bakgrundsinformation. Hon har en bred kompetens inom Skatteverket och har jobbat inom olika utvecklingsprojekt, nu arbetar hon som verksamhetsutvecklare på huvudkontoret. Hennes tankar om den förändrade inriktningen under utvecklingen har varit viktiga för min förståelse. Personen i fråga är även en av de medarbetare som ofta är ute externt och berättar om Skatteverkets utveckling för andra organisationer. Anledningen till att jag valde henne är att jag träffade henne när hon var på Försäkringskassan och berättade om Skatteverkets utveckling. Hon har även en nyckelroll på huvudkontoret och en väldigt kunskapsbredd inom Skatteverket.

Efter mötet med projektledaren bad jag om tips på en kontorschef som skulle kunna ge mig en bra bild av verksamheten på lokal nivå. Projektledaren rekommenderade då en kontorschef som råkade vara chef över två Skattekontor, det visade sig vara en mobil kontorschef. Det var fördelaktigt för min studie eftersom han har erfarenhet från två olika kontor. Kontorschefen var också en person som har varit med i olika utvecklingsprojekt inom Skatteverket, vilket var väldigt bra för studien eftersom han kunde bolla flera perspektiv. Som en mobil kontorschef kan han ge insyn och spegla om det förekommer skillnader gällande arbetssätt eller förhållningssätt mellan kontoren, som avviker mot Skatteverkets verksamhetsidé. Han har även varit ambassadör när Skatteverket började arbeta med service och har varit med och arbetat fram strukturen och införandet av Servicekontoren tillsammans med Försäkringskassan. Han har en väldigt god verksamhetskänedom och kommer i nära kontakt med



Skatteverkets handläggare. Som kontorschef är han chef över sektionschefer som är direkta chefer till handläggare.

### **3.4 Användning av tidigare kunskaper**

Primärdata består av de intervjuer som görs med Skatteverket. Intervjувaren kommer att sammanställas, analyser, kopplas till teorin och bygga upp slutsatserna. I uppsatsen kommer sekundärdata användas i form av litteraturböcker och avhandlingar, som används för att skapa en förståelse och beskriva bakgrunden för ämnet. En del av litteraturen används också för att författaren ska få en bred förståelse för ämnet för att kunna göra metodval och dra slutsatser som bygger upp den egna referensramen. Författaren väljer även att fokusera på det nya synsättet inom berörda ämnet för att få en så aktuell bild som möjligt. Sekundärdata består även av de Powerpoint bildspelen som Skatteverket delade med sig samt deras material om Skatteverkets inriktning som samtliga medarbetare och chefer får ta del av. Dessutom användes Skatteverkets och regeringskansliets internetsidor för insamling av material.

### **3.5 Validitet och reliabilitet**

Undersökningen för detta arbete kan anses vara valid eftersom personer som valdes för intervju har en bred kompetens inom ämnet. De har jobbat under många år med den aktuella frågeställningen inom Skatteverket. Den intervjuade projektansvarige arbetar nu som verksamhetsutvecklare inom Skatteverket och är ofta ute på olika tillställningar och berättar om Skatteverkets utveckling. Även kontorschefen har arbetat i olika utvecklingsprojekt inom Skatteverket och är ute inom offentlig sektor och berättar om utvecklingen. Eftersom både en projektansvarig och en kontorschef intervjuades får uppsatsen två olika perspektiv på utvecklingen, ett från ett huvudkontorsperspektiv där struktur, samordning och implementering är viktiga. Men även ett perspektiv från en kontorschef som befinner sig närmare verkligheten och har ett närmare kund- och medarbetarperspektiv. Därför ses deras svar som tillförlitliga, det vill säga reliabla. Jag kan även med mina förkunskaper som regionscontroller i en liknande myndighet, med lika ledningsfunktioner, verifiera att valda yrkesroller är reliabla. Dessutom är respondenternas erfarenhet mycket viktigt.

Val av teorier anses också vara valida i och med att teorierna fortfarande är aktuella inom offentlig sektor, även om de är gamla. Eftersom det finns få teorier som har utvecklats för just offentlig sektor, försökte flera olika perspektiv lyftas fram via de tre valda teorierna. Däremot så ses inte alla teorier som reliabla även om de är aktuella som teorier. Anledningen till detta är att jag anser att de är för omoderna för dagens verksamhet.

De olika teoriernas syn på utveckling kommer att användas för att koppla det till analysen och slutsatserna som förhoppningsvis kommer att leda till att stärka teorin inom ämnesvalet.

### 3.6 Kritik mot metodval

En viss kritik finns mot den egna källförteckningen över valda litteraturböcker. I vissa fall har författarna refererat till andra bakgrundskällor och på grund av tidsbrist, har jag inte alltid gått till ursprungskällorna. Detta kan påverka trovärdigheten. Jag har läst mycket litteratur för att försöka undvika att påverkas av enskilda författare, och för att skapa mig en egen förståelse av ämnet. Däremot är teorin av en normativ karaktär vilket kan ha påverkat mina ställningstagande.

Valet att intervjua en projektledare känns helt rätt eftersom det är en person som är väl insatt i verksamheten, kan bakgrunden till utvecklingen och ser utvecklingen på en övergripande nivå. Det hade varit önskvärt att eventuellt även ha intervjuat en sektionschef, som är handläggarnas närmaste chef, men eftersom det är tidskrävande, prioriterades andra yrkesroller. De valda respondenternas kunskap anses ändå ge en rättvisande bild av utvecklingsresan. Det hade varit önskvärt att ha intervjuat ytterligare en kontorschef, inom en annan region, för att undersöka om det finns regionala skillnader gällande utvecklingen. Däremot har denna frågeställnings tagits upp med projektledaren och den intervjuade kontorschefen. Dock, med tanke på att fallstudien beskriver endast en myndighet kan ändå antalet respondenter anses vara tillräckliga, särskilt med tanke på deras roll i organisationen.

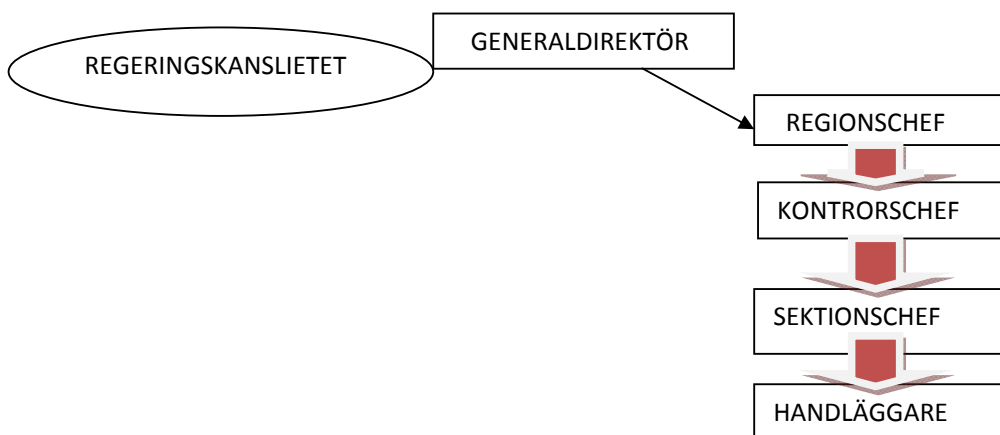
## 4. Empiri

Under Empirin introduceras myndigheten och resultatet av fallstudien presenteras.

### 4.1 Presentation av Skatteverket

En myndighet är en offentlig organisation som styrs av regeringen via ett regleringsbrev. Ett regleringsbrev är ett dokument som myndigheten får varje år och som anger de ekonomiska förutsättningar för ett verksamhetsår. I regleringsbrevet anges också övergripande målformuleringar för myndighetens verksamhet. Skatteverkets uppdrag enligt regleringsbrevet lyder; Målet för utgiftsområdet är att säkerställa finansieringen av den offentliga sektorn och bidra till ett väl fungerande samhälle för medborgare och näringsliv samt motverka brottslighet<sup>3</sup>. Med regleringsbrev som bakgrund arbetar myndigheten fram en verksamhetsplan som bygger på en vision och målsättningen med verksamheten. Myndigheten måste också säkerställa att målen i regleringsbrevet följs upp och uppnås så effektivt som möjligt<sup>4</sup>.

Skatteverket är en av Sveriges största myndigheter med ca 11 000 (2013) medarbetare, varav ca 2000 arbetar på huvudkontoret i Solna. Skatteverkets personalkostnader motsvarar mellan 95-97% av budgettilldelningen. Huvudkontoret leds av en generaldirektör som har fem staber och fyra avdelningar. Regionerna består av sju skatteregioner och storföretagsregionen. Generaldirektören har sju underställda regionchefer. Regioncheferna har flera underställda kontorschefer som är chefer över sektionscheferna. Sektionscheferna är handläggarnas närmaste chefer<sup>5</sup>.



<sup>3</sup> <http://www.esv.se/sv/Verktyg--stod/Statsliggaren/Regleringsbrev/?RBID=14617>

<sup>4</sup> [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)

<sup>5</sup> [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)

#### 4.1.1 Bakgrund till Skatteverkets utveckling mot kundorientering

Bakgrunden till Skatteverkets utvecklingsresa mot kundorientering är att myndigheten ville skapa sig en positivare bild i samhället. Det stora arbetet och inriktningen mot kundorientering påbörjades i början av 2000-talet. Många mindre projekt pågick inom Skatteverket som fokuserade på olika idéer för att testa fram det rätta sättet att utveckla verksamhetsstyrningen. Det var tillåtet att testa sig fram inom de olika regioner och dela med sig av både positiva och negativa upplevelser. Det gjorde att alla bidrog till utvecklingen och kommunicerade bättre<sup>6</sup>.

Strategin i förändringsarbetet var ”Rätt från början” vilket innebar att Skatteverket fick ett annat förhållningssätt till sina arbetsuppgifter. Medarbetarna skulle fokusera på det positiva. Medborgarna som angav felaktiga uppgifter skulle inte ses som fuskare. Det växte fram en förståelse för att det ibland kan bli fel och att det bästa sättet att motverka fel är att göra rätt från början, från Skatteverkets sida<sup>7</sup>.

En tydlig utgångspunkt var förändringen i visionen som utvecklades från ”Rätt skatt på rätt sätt” till ”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”. Visionen förändrade inte Skatteverkets uppdrag men det förändrade förhållningssättet och påverkade strategier, strukturer och kulturen.

Skatteverket har vunnit pris för årets modernaste myndighet för år 2011 med följande motivering; ”Skatteverket har en lång historia som går från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet. Det är ett uthålligt och målmedvetet arbete som banat väg för det nya populära Skatteverket. Bemötande och service har förbättrats. Kulturen har blivit en annan.”<sup>8</sup>

Skatteverkets ambition är att bli den bästa förvaltningen i medborgarnas tjänst. Ett krav är att myndighetens medarbetare ska bidra aktivt i detta arbete. Myndigheten anser att genom deras systematiska arbete med att utveckla verksamheten, att de är på god väg att få nöjda uppdragsgivare. Ett viktigt mål är att medborgarnas förtroende ska vara högt för Skatteverket. Bra service och information är centrala delar i detta arbete<sup>9</sup>.

---

6 Intervjusvar

7 Intervjusvar

8 [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)

9 [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)

## **4.2 Sammanställning av intervjuvaren (resultat)**

Avsnittet introducerar Skatteverkets strategiska utvecklingsarbete mot kundorientering. Därefter presenteras visionen, kundorienteringen samt medarbetarorienteringen. Fokuseringen på nämnda variabler grundar sig på min teoretiska referensram och modell. Variablerna kommer att belysas från central och lokal nivå med tanke på valda respondenter. Till sist presenteras Skatteverkets fortsatta arbete med ständig utveckling mot kundorientering.

### **Avstamp till Skatteverkets strategiska utvecklingsarbete mot kundorientering**

Skatteverkets utvecklingsarbete mot kundorientering som har resulterat i ett ökat förtroende och nöjda medborgare/företagare påbörjades i början av 2000-talet. Den framgångsrika utvecklingsprocessen kan beskrivas med hjälp av fyra viktiga milstolpar;

1. 2004- Skatteverket hade en byråkratisk och negativ bild i samhället och fick uppdraget att öka förtroendet bland medborgarna. Skatteverket bestämde sig för att undersöka vad den negativa bilden grundade sig på. Resultatet av kundundersökningen visade att många av Skatteverkets tjänstemän hade en dålig förhållningsätt och attityd mot medborgarna. En förändring var nödvändig och myndigheten bestämde sig för att erbjuda utbildningar i bemötande som en första insats.
2. 2006-Mål för bemötande och förtroende sattes för varje medarbetare. Målen följdes upp och kopplades till medarbetarnas totala bedömning vid lönesättning.
3. 2007- Myndigheten genomförde videointervjuer med företagarna för att undersöka hur de uppfattade Skatteverkets tjänstemän. Videointervjuerna användes i medarbetargrupper för att ge medarbetarna möjlighet att reflektera och analysera videointervjuerna. Detta kopplades till genomförda personlighetstyperna som speglade Skatteverkets tjänstemän.
4. 2010- En ny utbildning i bemötande introduceras och var obligatorisk för samtliga anställda på Skatteverket. Bemötandefrågorna kom att bli allt viktigare och tog allt mer plats i verksamhetsplaneringen.

Utvecklingsarbetet på kontoren implementerades i takt med huvudkontoret gällande det strategiska arbetet. Däremot var det svårt att parallellt inom verksamheten påverka medarbetarnas förhållningssätt och attityder. Eftersom kundundersökningarna visade att medarbetarna var kunniga tjänstemän hade många svårt att förstå varför de behövde förändra på sitt sätt att vara. Med hjälp av personlighetstyperna insåg medarbetarna att medborgarna/företagen efterfrågade förutom kunniga tjänstemän, även en god servicenivå. Detta innebar

att medarbetarnas förhållningssätt och attityder behövde kundanpassas för att en god relation med medborgarna skulle utvecklas. Medarbetarna insåg även att de var bärare av Skatteverkets nya vision och arbetade för att utveckla och anpassa sig efter medborgarnas/företagarnas krav.

Ledningen stöttade utvecklingsarbetet genom att vision, värdeorden och den nya strategin som växte fram för Skatteverket användes i samtliga dokument som kommunicerade ut i verksamheten. Förändringarna gjordes successivt och med tydliga kopplingar till verksamhetsinriktningen. Möjligheten till delaktighet gavs till alla medarbetare som var intresserade, däremot var det tydligt vem som var beslutsfattaren. Det var även viktigt att myndigheten ägde utvecklingsprocessen själv. Konsulter anlätades för att stötta och ge råd men Skatteverkets medarbetare drev utvecklingsprocessen. Genom att egna medarbetare drev utvecklingsarbetet var det lättare att acceptera förändringen och förhålla sig till den.

## Vision

För att lyckas med sin utveckling har myndighetens medarbetare varit tvungna att förändra sitt förhållningssätt och attityder. En tydlig signal och inriktning på det nya synsättet lanserades i samband med den nya visionen. Visionen ”Rätt skatt, på rätt sätt” ersattes av ”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”. Visionen fick stöd från den strategiska inriktningen ”Rätt från början” från myndighetens sida. För att lyckas med att implementera och sälja in den nya inriktningen fokuserade ledningen på en röd tråd genom verksamheten där uppdrag, vision, mål, strategier, aktiviteter och värderingar kommunicerades ut löpande. Det var viktigt att alla medarbetare kände till delarna i verksamhetsinriktningen och kunde förhålla sig till dem.

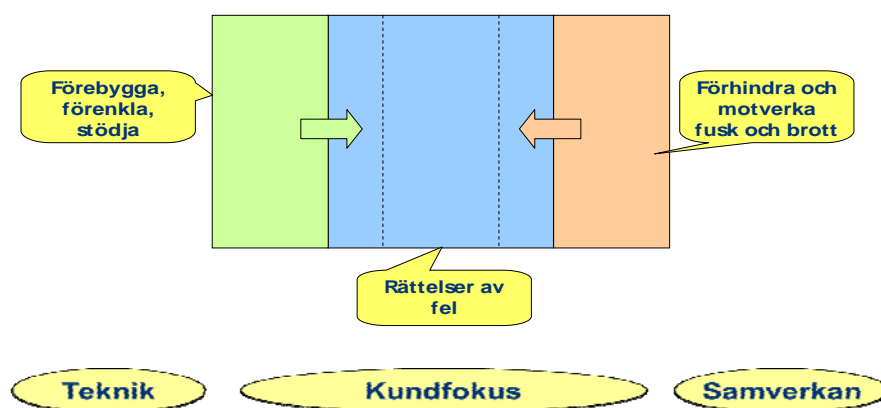
Skatteverkets vision har arbetats fram med hjälp av medarbetarna och medborgarna/företagen. Medarbetarnas kunskap om verksamheten och kundernas behov har varit viktiga i arbetet med visionen. Dessutom har delar av olika kundundersökningar använts för att fånga medborgarnas/företagarnas tankar om en nödvändig och önskvärd verksamhetsinriktning för Skatteverket. Arbetsstämorna har bidragit till att visionen lättare har accepterats av medarbetarna, och att inriktningen stöds av medarbetarna och medborgarna/företagen. Eftersom medborgarna/företagen har varit med och påverkat visionen känner sig Skatteverket säkra i att visionen leder verksamheten i rätt riktning. Det innebär att medborgarnas/företagens behov kommer att tillfredställas.

Skatteverkets vision grundar sig på att medarbetarna ska verka offensiva, pålitliga och hjälpsamma genom att;

- Vårda viljan att göra rätt
- Förtjänar medborgarnas och företagens förtroende
- Arbetar för att alla betalar rätt skatt

- Gör det enklare och smidigare för alla

Visionen och värdeorden bidrar till att Skatteverket ständigt förbättrar sitt arbetssätt genom att fokusera på rätt saker. Som bilden nedan illustrerar ska fokus läggas på att förebygga, förenklar och stödja medborgarna/företag att göra rätt från början. Om medarbetarna fokuserar på ”rätt från början” minskar rättelsen av fel. Genom att fokusera på rätt saker bidrar medarbetarna även till att förhindra och motverka fusk och brott. Arbetssättet är kopplat till och stödjer verksamhetsidén.



### Kundorientering på central nivå

Kundorienteringen grundar sig på visionen där utgångspunkten är att alla vill göra rätt för sig. För att ta reda på vad som motiverar medborgarna att göra rätt för sig, använde Skatteverket sig av kundundersökningar. Syftet var att anpassa verksamheten efter kundernas behov. Det som framgick i undersökningen var särskilt tre viktiga aspekter. Viljan att göra rätt förstärks om kunderna upplever att;

- Man litar på att andra gör rätt
- Det är lätt och smidigt att göra rätt
- Att man känner sig rättvist behandlad

Samtliga aspekter har en tydlig koppling till att förtroendet för myndigheten ökar om de är uppfyllda. Andra viktiga aspekter som framkom i kundundersökningar är att det är väldigt viktigt för kunderna;

- Att de känner att de blir lyssnade på
- Att de bemöts på ett bra sätt

Dessa två aspekter har störst påverkan på förtroendefrågan, enligt kundundersökningar.

Skatteverket använder sig av årliga kundundersökningar för att fånga kundernas attityder och för att undersöka vad de tycker om Skatteverket. I kundundersökningarna försöker de även fånga kundernas behov och förväntningar. Kundundersökningarna är ett viktigt verktyg för Skatteverket för att engagera medborgarna i sin verksamhet och utveckla den utifrån medborgarnas/företagens behov. Genom att medborgarna/företagen engageras i anpassningen och utvecklingen av verksamheten bidrar det till att Skatteverket utvecklas i rätt riktning. Kundernas behov fångas också genom medarbetarnas kunskap, medarbetarna utbyter erfarenheter och delar med sig av sina upplevelser, bland annat genom att prata om kundernas reaktioner på en ny tjänst.

Även om Skatteverket använder begrepp som kundundersökningar och kundorientering benämner de inte sina klienter som kunder utan som medborgare och företag. Anledningen till detta är att Skatteverket anser att begreppen medborgare och företag passar bättre utifrån deras verksamhet.

### **Kundorientering på lokal nivå**

På den lokala nivån är det viktigt att cheferna och medarbetarna tillsammans går igenom kundundersökningar och reflekterar över och analyserar vad resultaten står för. Nästa steg blir att försöka komma fram till vad som kan göras för att utveckla förbättringsområden och på vilket sätt varje enskild medarbetare kan bidra.

Medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter på gruppdiskussioner. Tanken med gruppdiskussionerna är att medarbetarna ska kunna diskutera hur de som Skatteverkets medarbetare förhåller sig till vissa frågor eller synpunkter från kunderna. Att ha en enad front ut mot kund med lika förhållningssätt är väldigt viktigt för att myndigheten ska lyckas närma sig visionen. Mycket av arbetet mot kundorientering bygger på att medarbetarna har en nödvändig kunskap om regelverket samt att förhållningssättet mot medborgarna/företagen speglar Skatteverkets vision. För att medborgarna/företagen ska ha förtroende för Skatteverket måste medarbetarna som de möter göra ett bra intryck, och ha ett trevligt och respektfullt bemötande. Därför erbjuder Skatteverket obligatoriska utbildningar i bland annat bemötande.

Även språkbruket har en stor påverkan på medborgarna/företagen. Skatteverket har arbetet aktivt för att göra språket mer lättförståeligt och enkelt för medborgarna/företagen. Språket i breven har anpassats och förenklats för att vara mer lättförståliga och minska missförstånd. Ett exempel är från att benämna ett skriftligt underlag som skickas till medborgarna/företagen för ”Kommuniceringsbrev” till ”Förslag på beslut”. En enkel förändring med en stor påverkan på medborgarnas/företagens förståelse.



## Mederabetarorientering på central nivå

Skatteverket är under ständig utveckling vilket ställer krav på medarbetarnas anpassningsförmåga. Det har varit viktigt att även huvudkontoret anpassar sig efter de förändrade kraven. Huvudkontoret skapar möjligheten att driva utveckling genom att satsa på externa samarbeten i samhället. Erfarenhetsutbyte och goda relationer med intressenterna är en viktig del i utvecklingsarbetet.

Det finns goda möjligheter till utveckling på huvudkontoret genom bland annat att byta arbetsuppgifter. Det är inte ovanligt att Skatteverkets medarbetare, särskilt på huvudkontoret, byter arbetsuppgifter efter några år. Att ha möjlighet att byta arbetsuppgifter eller arbetsområden anser myndigheten är viktigt eftersom det bidrar till inspiration och utveckling. Utvecklingen är nödvändig eftersom verksamhetsbehoven förändras. På Skatteverket kopplas medarbetarnas kompetensbehov till morgondagens arbetsuppgifter och medarbetarna erbjuds kompetensutveckling utifrån det.

En annan viktig aspekt inom Skatteverket är att erbjuda medarbetarna eget utrymme och ansvar. Varje medarbetare ska vara medveten om sina ramar, förutsättningar och kreativiten ska värdesättas. Eftersom varje kontakt med Skatteverket har påverkan på förtroendet är det viktigt att ha nöjda medarbetare som bidrar positivt till visionen. Förmågan att möta kunder och kommunicera handlar i grund och botten och vilken människosyn som någon har, därför är det viktigt att jobba med attityder och beteendemönster.

Skatteverket arbetar löpande med att påverka medarbetarnas beteendemönster så att medarbetarna kan bidra till att öka förtroende bland medborgarna. Kundundersökningen som gjordes i början av 2000-talet kunde identifiera tre olika personlighetstyper som speglade medarbetarnas attityder. Det var de attityder som medborgarna och företagen lyfte fram som de mest vanligt förekommande bland Skatteverkets medarbetare. Samtliga attityder kännetecknades av att tjänstemännen var korrekta, sakliga och gjorde en rättvis bedömning. De tre olika typerna beskrevs som följande;



Resultatet visade att två av tre personlighetstyper bidrog negativt till Skatteverkets förtroende bland medborgarna/företagen. Tyvärr motsvarade de

två attityderna mer än hälften av Skatteverkets medarbetare. Resultatet visade att medarbetarna var kunniga men det var förhållningssättet som medborgarna/företagen hade synpunkter på. Endast attityd C bidrog positivt till förtroendet och viljan att göra rätt bland medborgarna/företagen. Skatteverket hade en lång resa framför sig, där snabba effekter efterfrågades och arbetet med beteendemönster startade inom hela verksamheten.

### **Medarbetarorientering på lokal nivå**

Resultatet av kundundersökningen som bidrog till framtagandet av personlighetstyperna användes inom hela verksamheten för att skapa en förståelse för hur medarbetarna uppfattades av medborgarna/företagen. Personlighetstyperna diskuterades öppet i grupper tillsammans med chefer och medarbetare. Förhållningssättet och attityderna grundade sig på att medarbetarna koncentrerade sig på fel saker och såg på sig själva som duktiga utredare. För att lyckas vända verksamheten mot den nya inriktningen var myndigheten tvungen att få med sig samtliga medarbetare. Det svåra var att vända på arbetssättet och ställa sig frågan; Vad kan vi göra för att medborgarna/företagen ska få det lättare och hur kan vi utgå ifrån att alla vill göra rätt?

Skatteverket använde personlighetstypstesterna i kommunikationen med medarbetarna för att skapa en förståelse till varför förändringen var nödvändig och varför medarbetarna uppfattades som de gjorde. Vidare kunde Skatteverket använda undersökningen i sin kommunikation med medarbetarna när det gällde utvecklingsplaner och förhållningssätt.

Resultatet av personlighetstesterna diskuteras fortfarande i olika medarbetargrupper. Syftet är att hålla en hög medvetenhet om hur medarbetarna kan uppfattas av medborgarna/företagen men även för att koppla attityderna till förtroendet för Skatteverket. De delar som kan kopplas till förtroende, bemötande och hur medarbetarna lever upp till visionen kopplas även till lön och utvecklingsplaner. Inriktningen speglas också i medarbetarsamtalen där medarbetarna får träffa sin närmaste chef två gånger per år för att diskutera sin roll i myndigheten samt eventuella utvecklingsbehov.

Medarbetarna får genom så kallade webbutbildningar löpande uppdatera sig på förändringar som påverkar verksamheten, bland annat regelförändringar som har påverkan på handläggningen. Även utbildningar i bemötande finns för att medarbetarna ska lära sig mer om verksamhetsinriktningen och hur de förväntas bidra till en högre servicenivå.

### **Ständig utveckling mot kundorientering**

Skatteverket kommer att fortsätta sin utvecklingsresa för att ständigt anpassa och utveckla sin verksamhet för att klara av att möta de framtida kraven. Det visar myndigheten genom att de idag har satsat på tre verksamhetsutvecklare som arbetar på huvudkontoret. Deras uppdrag är att se över, utveckla verksamheten

och arbeta med innovation. En stor del av deras uppdrag är även att bidra till att skapa mervärde i samhället. Detta gör de genom att berätta om Skatteverkets utveckling mot kundorientering för andra offentliga organisationer, men även för offentlig sektor i andra länder. Anledningen till att Skatteverkets medarbetare blir inbjudna till andra länder beror på att Skatteverket ses som en modern myndighet även internationellt sett. Det finns utöver verksamhetsutvecklarna, ett antal medarbetare med höga positioner, som löpande är ute inom offentlig sektor och berättar om myndighetens verksamhet. Tack vare detta hämtar de inspiration till sin egen verksamhet men är även med och bidrar till att utveckla samhället.

Skatteverket kommer att fortsätta att driva utveckling och underlätta för medborgare och företag genom att erbjuda och utveckla tjänster som tillfredsställer kundbehoven. Ett sätt som förenklar för medborgarna och företag genom ”Rätt från början” är de e-tjänster som Skatteverket erbjuder. Det blir mer rätt, snabbare och enklare och dessutom erhålls en kvittens på att uppgifterna har kommit in, en fråga som tidigare belastade Skatteverket upplysning. Deklarationsappen som introducerades under våren 2011 var också ett sätt att förenkla och anpassa sig till nya kundbehov. Det svenska Skatteverket var den första i världen som introducerade en deklaraionsapp.

Eftersom verksamheten utvecklas, ställer det krav på ny kompetens hos medarbetarna. Skatteverket kommer att fortsätta att utveckla sina medarbetare och erbjuda dem möjlighet till medskapande i organisationen. Myndigheten värdesätter att medarbetarna tar på sig ansvaret och driver utvecklingen mot visionen. Skatteverket vill ses som en bra arbetsplats som utvecklar sina medarbetare och ger dem förutsättningar för att klara av att bemöta de förändrade behoven i samhället. Förhållningssättet och språket är något som myndigheten arbetar löpande med och behöver utveckla ytterligare.

## 5. Analys

*Uppsatsens syfte är att kartlägga hur Skatteverket har lyckats med sin framgångsrika förändring till att bli en mycket kundorienterad myndighet samt att belysa de viktigaste framgångsfaktorer. Tanken är också att andra myndigheter, t.ex. FK, där jag arbetar som regioncontroller, skall kunna använda erfarenheterna från Skatteverket som inspiration till sin verksamhetsutveckling. Under detta avsnitt redovisas de viktigaste variablerna för Skatteverkets kundorientering. I detta sammanhang vill jag tillägga att mina erfarenheter som regioncontroller i en tvillingmyndighet har spelat viktig roll i valet av faktorerna.*

### **Visionen**

Enligt flera författare som det har refererats till under den teoretiska referensramen är en tydlig verksamhetsinriktning nödvändig för att lyckas med verksamhetsidén. Även Skatteverket har lyft fram att visionen har varit väldigt viktig för deras framgång. Det var visionen som vände förhållningssättet genom att "Rätt skatt på rätt sätt" byttes ut mot "Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig". Förändringen gjorde att medarbetarna var tvungna att förändra sitt förhållningssätt för att leva upp till den förmedlade visionen. Med en tydlig vision visade myndigheten vad inriktningen för det nya Skatteverket var. För att lyckas driva denna vision har myndigheten kommunicerat ut uppdrag, mål, strategier, värderingar och aktiviteter kopplat till visionen. En ständig kommunikation och att hålla i utvecklingen har varit viktiga framgångsdelar. Förhållningssättet verkar rimligt med tanke på att verksamheten måste påminnas om att en förändring genomförs och att den hålls i, annars är risken stor att medarbetarna fastnar i gamla arbetssätt. Det vill säga att de gör som de alltid har gjort vilket innebär att förändringen inte sjösätts. Kommunikationen är nog lika viktig som genomförandet om syftet är att förändringen ska vara bestående.

Vid framtagandet av visionen tog myndigheten hjälp av sina medarbetare, ett sätt som anses även framgångsrikt i litteraturen. Anledningen till att sättet anses vara framgångsrikt är att medarbetarna kommer lättare att kunna förhålla sig till visionen om de har varit med och tagit fram den. Det låter rimligt, och tilltalande även utifrån ett medarbetarperspektiv. Däremot kan det ha varit svårt för medarbetarna som arbetar med handläggning att till en början förhålla sig till visionen. Anledningen är att det var hos medarbetarna som har direkt kontakt med kund där den största förändringen behövde ske. Det kan vara svårt att vara självkritisk och inse att man behöver förändras.

Att det har funnit stort motstånd för förändringen är rimligt att anta, främst med tanke på myndighetens storlek. Även om medarbetarna har varit med och påverkat framtagandet av visionen, så är det osannolikt att alla skulle vara nöjda. Att göra rätt från början från myndighetens sida innebär slarvigt uttryckt att medarbetarna gjorde fel tidigare. Det kan ta tid för medarbetarna att acceptera detta, särskilt med tanke på att medborgarna ändå ansåg att de var duktiga tjänstemän. Medarbetarna menade att det borde räcka eftersom de inte arbetade

för att vara charmtroll utan för att förvalta ett myndighetsuppdrag. Skatteverket lyckades förmedla för medarbetarna varför förändringen var nödvändig och att det berodde på förhållningssättet mot medborgarnas/företagen. Genom en medarbetarorientering lyckades myndigheten att få med sig sina medarbetare. De har även lyckats att påverka medarbetarna att förändra synen på medborgarna/företagen, det vill säga att de som gör fel, inte alltid gör det medvetet.

Författare av litteraturen som användes under den teoretiska ramen anser även att det kan vara av värde att lyfta in intressenterna i arbetet med visionen. Skatteverket tog hjälp av sina kunder i framtagandet av visionen med hjälp av kundundersökningar. Där ställdes frågor om hur kunderna ansåg att Skatteverket skulle utvecklas för att få nöjda kunder. Det är ett framgångsrikt sätt men också ett sätt som många organisationer använder. Det är svårt att konstatera att detta skulle vara unikt för Skatteverket. Däremot, det som kan anses vara framgångsrikt är kommunikationen med intressenterna och den ständiga kopplingen till verksamhetsinriktningen som eventuellt många andra organisationer missar.

### ***Medarbetarorientering***

För att lyckas med utvecklingen mot kundorienteringen har Skatteverket satsat mycket på sina medarbetare. Skatteverkets ledning anser att medarbetarna är organisationens viktigaste tillgång och deras viktigaste medel för en positiv samhällsbild. Skatteverkets syn på medarbetare och samhällsuppdraget stämmer väl överens med PVM. Teorin lyfter fram ett externt perspektiv och att statstjänstemän bör skapa mervärde i samhället. Det är även något som Skatteverket gör genom utbyte och utveckling av medarbetarna, särskilt på huvudkontoret. Att myndigheten satsar mycket på utveckling och utbyte med andra organisationer bidrar rimligtvis till inspiration och utveckling av den egna verksamheten. Det kan också vara givande för medarbetarna att få ett miljöombyte och känna att de bidrar till utveckling och samhällsnytta.

Skatteverkets framstående arbete mot kundorientering startades med hjälp av kundundersökningar som inriktade sig på medarbetarna. Kundundersökningarna ledde till satsningar på olika personlighetstester. Personlighetstesterna hjälpte ledningen och medarbetarna att förstå hur deras attityder och beteenden påverkade medborgarnas/företagens förtroende för dem. Skatteverkets fördel var att de insåg att en kulturell förändring var nödvändig och att de inte försökte lösa sina problem genom att endast förändra flöden i produktionsprocesserna. Att koncentrera sig på endast flöden är ett misstag som många organisationer gör.

Personlighetstyperna var grund för att skapa förståelse för en nödvändig förändring. Särskild satsning var på handläggarna som hade direkt kontakt med kund. Ofta gör många organisationer misstaget att börja förändringen med satsning på chefer inom organisationen. I och med att handläggarna är de som har direktkontakt med

kunderna, så är det värt att satsa på dem av flera anledningar som har påverkan på förtroendet. Det är även där de snabbaste effekterna märks av mot kunderna.

Inom den teoretiska referensramen beskrivs kundundersökningar som ett sätt att undersöka vad kunderna har för behov eller tycker om organisationen. Skatteverket använder kundundersökningar på liknande sätt. Däremot det unika med Skatteverket är att de använde kundundersökningar för att fråga kunderna om hur de uppfattar myndighetens medarbetare. Det är väldigt unikt att en organisation ställer direkta frågor om medarbetarnas beteende och attityder till kunder, i alla fall inom offentlig sektor. En motsvarighet inom myndighetsvärlden har inte kunnat hittas. Många organisationer skulle nog vara oroliga för att få fackföreningar efter sig eller skapa missnöje bland medarbetarna. I samtal med Skatteverket kom det inte fram hur detta mottogs. Däremot verkar det ha accepterats i och med att resultaten av kundundersökningarna diskuterades inom hela organisationen.

Personlighetstyperna användes också som grund i medarbetarsamtalen för att cheferna lättare skulle förstå sig på medarbetarna och för att kunna motivera dem till att bidra till utvecklingen. På ett sätt kan det anses vara manipulerande, samtidigt som det är fördelaktigt att förstå hur människor tänker. Mål som bidrog till ökat förtroendet och nöjdare medborgare/företag arbetades fram och kopplades till utvecklingsplaner och lönekriterier. Det var ett sätt att visa att ledningen stod bakom och värdesatte anställdas bidrag till den önskade utvecklingen. Detta är viktigt enligt litteraturen eftersom medarbetarna måste veta att det som de gör värdesätts av ledningen. Ofta brukar organisationer koppla produktionsmål till löner, Skatteverket gör det också men de kulturella bitarna väger lika tungt. På detta sätt visar cheferna vad de värdesätter och medarbetarna vet vad som påverkar deras löneutveckling. Löneutvecklingen kan vara en motivation i sig för att bidra till verksamhetens målsättning.

Gruppdiskussioner och samarbete beskrivs som viktiga framgångsdelar i litteraturen. Skatteverket har använt sig av gruppdiskussioner och medarbetargrupper i många frågor. Personlighetstyperna diskuterades i olika grupper för att skapa en förståelse för vad som var nästa steg för att anpassa sig mot visionen och få en gemensam framtidsbild. Vidare diskuterades vad medarbetarna kunde göra för att bidra till att förändra medborgarnas/företagens synsätt och bidra till att öka Skatteverkets förtroende i samhället. Att avsätta tid för diskussion och för att medarbetarna ska få en gemensam bild av verksamhetsinriktningen kan vara tidskrävande men viktigt. Genom diskussion bemöts oklarheter som annars bidrar till frustation.

### ***Kundorientering***

Att arbeta kundorienterat är något många organisationer anses göra men det är få som lyckas nå ända fram. Att Skatteverket anses vara en av Sveriges modernaste myndigheter är ganska unikt för en myndighet med liknande verksamhet. Ännu mer unikt är att det svenska Skatteverket anses vara en av världens mest

moderna organisationer inom offentlig sektor. Framgången mot kundorienteringen och nöjda medborgare/företag beror till största delen på ett nytt sätt att arbeta med kundundersökningar på. Även i skrivande stund anser många organisationer att frågor om medarbetarnas attityder och beteenden är för känsliga för att fråga kunderna om. Däremot är Skatteverket redan en uppskattad myndighet med ett högt kundnöjdindex.

Kundundersökningar användes för att anpassa verksamheten efter medborgarnas/företagens behov och efterfrågan. Genom detta erbjuder myndigheten tjänster som efterfrågas. Inom litteraturen beskrivs kundundersökningar som ett sätt att lära sig mer om kundernas behov, attityder och efterfrågan. Skatteverket har tagit ett steg längre och använder kundundersökningar för att utveckla samtliga delar av verksamheten, även medarbetarna.

Den största framgången, som även har nämnts tidigare, har varit att Skatteverket använde kundundersökningar för att fråga medborgarna/företagen hur de upplevde Skatteverkets medarbetare. Resultaten från kundundersökningarna användes för att anpassa och utveckla medarbetarna och verksamheten för att lättare möta medborgarnas/företagens krav. På så sätt blir det externa perspektivet som styr den interna utformningen av arbetssätt och verksamhetsinriktning. Med tanke på att medborgarna/företagen är med och påverkar planeringen i verksamheten kan myndigheten känna en säkerhet i att de utvecklas för att klara av att möta framtida behov.

Eftersom medarbetarna har utvecklats för att kunna möta kundernas krav har det skapat motivation hos medarbetarna. Det beror på att de ser att de bidrar till verksamhetsidén och att de får positiv feedback från medborgarna/företagen. Skatteverkets kundundersökningar har visat att det finns en tydlig koppling mellan medarbetarnas attityder och medborgarnas förtroende för myndigheten. Därför har denna utveckling varit framgångsrik för myndigheten.

## 6. Slutsatser

Det är många olika insatser som har bidragit till att Skatteverket har lyckats ställa om och förändra verksamhetsinriktningen mot en framgångsrik kundorientering. Under uppsatsens gång har vision, medarbetarorientering och kundorientering lyfts fram som viktiga framgångsvariabler för förändring och utveckling av verksamheten. Däremot är det många organisationer som arbetar med dessa variabler utan att uppnå önskad effekt. Vad är då unikt med Skatteverket?

Den slutsatsen som jag har kommit fram till är att den största hemligheten bakom Skatteverkets framgång är förhållningssättet till kundundersökningar. Det vill säga myndighetens unika sätt att använda sig av kundundersökningar med särskild kopplingen till medarbetarna.

Även om samtliga organisationer använder sig av kundundersökningar har Skatteverket gjort det på ett väldigt unikt sätt. De har tagit arbetet med kundundersökningar ett steg längre genom att använda kundundersökningar för att påverka och förändra beteende och attityder hos medarbetarna. För att veta vad som behövde förändras, ställdes frågor till medborgarna/företagen. Frågorna handlade om medarbetarnas beteende och kompetens. Till min kännedom har inte någon myndighet arbetat på ett liknande sätt. Genom att förändra medarbetarnas attityder utifrån medborgarnas/företagens synpunkter har det interna arbetet kundanpassats och relationen med medborgarna förbättrats. Genom detta arbetssätt anpassas verksamheten efter medborgarna/företagens efterfrågan och påverkar medarbetarnas förmåga till att nå en god servicenivå och förbättra förtroendet i samhället.

Medarbetarnas utveckling grundar sig på att möta morgondagens efterfrågan men även erbjuda en god service och ett positivt förhållningssätt mot medborgarna/företagen. Genom att medarbetarna utvecklas och förändrar sitt förhållningssätt, blir de också dem som driver utvecklingen mot nöjda medborgare/företag. Förändringsinriktningen kommer från synpunkterna från medborgarna/företagen, både gällande verksamhetsinriktning samt önskad förhållningssätt hos medarbetarna. Detta arbetssätt har visat sig vara väldigt framgångsrikt för Skatteverket.



## 7. Källförteckning och bakgrundsmaterial

### Böcker

1. Ahrenfelt, Bo (2011), *Förändring som tillstånd*, Studentlitteratur, Lund
2. Almqvist, Roland (2012), *New Public Management*, Liber, Malmö
3. Almqvist, Roland; Holmgren Caciado, Mikael; Johanson, Ulf; Mårtensson, Maria (2012), *Ansvarsfull Verksamhetsstyrning*, Liber, Malmö
4. Angelöw, Bosse (1991), *Det goda förändringsarbetet*, Studentlitteratur, Lund
5. Angelöw, Bosse (2010), *Framgångsrikt förändringsarbete*, Natur & Kultur, Stockholm
6. Bakka, Jörgen F; Fivelsdal, Egil; Lindkvist, Lars (2012) *Organisationsteori*, Liber, Malmö
7. Jacobsen, Dag Ingvar (2011), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund
8. Kotter, John P (1998), *Leda förändring*, Egmont Richter, Malmö
9. Lagersson Stefan & Lagersson Yvonne (2009), *Mänsklig kvalitetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund
10. Mark H. Moore (1995), *Creating Public Value Strategic Management in Government*, Harvard University Press
11. Nyberg & Tidström (2012), *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*, Studentlitteratur, Lund
12. Røvik, Kjell Arne (2010), *Moderna organisationer*, Liber, Malmö
13. Sörqvist, Lars (2000), *Kundtillfredställelse och kundmätningar*, Studentlitteratur, Lund

### Internetkällor

1. [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)
2. <http://sweden.se/society/why-swedes-are-okay-with-paying-taxes/>
3. <http://www.esv.se/sv/Verktyg--stod/Statsliggaren/Regleringsbrev/?RBID=14617>

## Bakgrundmaterial - Avhandlingar

1. Benington, John (2007), *From private choice to public value*, Warwick Business School, Covent, UK
2. Bozeman, Barry (2000), *Public Value Failure: "When Efficient Markets May Not Do"*, School of Public Policy, Atlanta, Georgia
3. Karré, Philip Marcel (2010), *Public Value management and public entrepreneurship*, Netherland School for Public Administration, Hague, Netherlands
4. O,Flynn Janine (2007), *From New Public Management to Public Value*, The Australian National University
5. Walker, Chris (2010), *From New Pubic Management to public value*, University of New South Wales, Sydney, Australia

## 8. Bilaga – Intervjufrågor

1. Hur har ni lyckats ställa om styrningen mot en framgångsrik kundorientering?
2. Vilka var de viktigaste milstolparna?
3. Vilka var er största drivkrafter för att genomföra förändringen?
4. Vilka var de största hinder ni hade på vägen?
5. Hur involverade har kunderna och medarbetarna varit i denna förändring?
6. Är kundorienteringen lika tydlig på era samtliga kontor?
7. Vad anser du är det viktigaste för oss att belysa?
8. Hur jobbar ni med kundundersökningar på olika nivåer, är medarbetarna involverade? Om ja, på vilket sätt?
9. Vad har era medarbetare för förutsättningar för att möta kundernas behov?
10. Hur utvecklar ni era medarbetare?
11. Hur involverar ni medarbetarna i verksamhetsutvecklingen?
12. Hur arbetar ni för att motivera medarbetarna att arbeta mot er nya verksamhetsinriktning?
13. Hur ser kommunikationskanalerna ut inom Skatteverket?
14. Hur har ledningsfunktionerna och huvudkontoret ställt om mot kundorientering?
15. Hur arbetar ni med innovation och förnyelse?
16. Hur säkerställer ni att ni kan bemöta kundernas förändrade behov?
17. Lätt att göra rätt – på vilket sätt arbetar ni med detta?
18. Är visionen viktigt på Skatteverket och om ja, på vilket sätt?
19. Vad är nästa steg i er utvecklingsresa?
20. Hur ser det ut på Skatteverket om 5 år?