

VÄRDESKAPANDE SERVICE

Tjänstehantering och interna processer – Delrapport AP2

Glenn Eriksson

Mars 2016

PARTNERS



FINANSIÄR



Innehållsförteckning

TJÄNSTEKARTOR.....	4
Inledning	4
Tillämpning av tjänstekartor	5
Förberedning och arbetsprocess	5
Erfarenhet av tillämpning	5
TJÄNSTEHANTERING PÅ TRAFIKVERKET	7
Inledning	7
Frågeställning.....	8
Tjänstebeskrivning öppna data	9
Värdeskapande öppna datatjänst.....	9
Stöd för öppna dataanvändare	10
Diskussion	11

SAMMANFATTNING DELRAPPORT

Första delen av delrapporten beskriver erfarenhet av tillämpning av *service blue print* (tjänstekartor) för några av öppna datatjänsterna som tillhandahålls av Trafikverket och Samtrafiken. Stycket redogör för synpunkter från arbetsmöten med personal som deltog i modellering av utvalda datatjänster. Arbetet med tjänstekartor upplevdes som positiva i form av insikter det ger vid design av tjänster från ett kundperspektiv. Ytligare visade sig aktiviteten skap en mer enhetlig bild bland personal som arbetade med tjänstedesign och utveckling. Stycket inkluderar några av resultaten och synpunkter från personal som deltog i aktiviteten.

Det andra stycket beskriver en pågående förändringsprocess på Trafikverket om hur tjänster beskrivs och hanteras. Stycket belyser vissa frågeställningar som är kopplat till denna process utifrån ett generellt tjänsteperspektiv. En central frågeställning gäller tjänsteägares möjligheter att påverka andra verksamhetsområden som inte ansvarar för att leverera en viss tjänst. Idag hanteras alla tjänster inom något av de fem verksamhetsområdena som finns. Tjänster som behöver leverans från andra verksamhetsområden måste förhålla sig till en verksamhetsmodell som är stuprörskonstruerad med vattenfalls baserade processflöden. Vilket missgynnar tjänstedesign och utveckling som är en kontinuerlig förbättringsprocess som baseras på kundens upplevelse och värdeskapande för externa användare. Stycket problematiserar dessa förhållanden med underlag från intervjuer av personal och diskussioner från arbetsmöten med modellering av tjänstekartor.

Tjänstekartor

Inledning

I dagens ekonomi är tjänstesektorn den mest expansiva marknaden och där innovation processen inte är lika strukturerad som inom produktion och teknologiindustrin. Innovation inom tjänstesektorn är alltid kopplat till upplevelse och upprätthållande av en social relation till kunder för att skapa en lojal användargrupp. För att strukturera tjänsteinnovation har ett flertal processer och verktyg tagits fram för att strömlinjeforma denna process. Tjänsteinnovation är starkt kopplad till tjänstedesign och det finns beskrivet inom ramverk som standardiserat denna process, som exempelvis *ITIL service design process*. Exempel på mer specifika verktyg och processer för tjänsteinnovation är *service blueprint*, vilket är ett fristående verktyg med fokus på interaktion och kundupplevelse. *Service blueprint* härstammar från en artikel¹ av Lynn Shostack vilket vara ämnad att kartlägga synliga processer som kunden interagerar med tillsammans med bakomliggande stödprocesser som möjliggör tjänsteleveransen. De bakomliggande processerna som inte är synliga för kunden finns bakom det som kallas för *line of visibility*, vilket tillsammans med synliga processer påverkar den totala tjänsteupplevelsen. Några av de dokumenterade fördelarna som beskrivits med *service blueprint* är att verktyget är förhållandevis lättanvänt och kan nyttjas fristående utan djupare kunskap eller kännedom om tjänsteutvecklingsramverk. Dessutom är verktyget väldokumenterat, med många tillämpningsexempel och kan enkelt anpassas för att tillämpas i den egna verksamheten.

Bakgrunden till att använda verktyget i förestående arbete har sin bakgrund i tidigare projekt² för att definiera värdet av Trafikverkets öppna data källor som genomfördes 2014. Öppna data betraktades till en början som enbart en tillgänglig resurs för allmänheten eller företag att använda utan stöd eller inblandning från dataleverantörens sida. En av slutsatserna i den tidigare undersökningen visade att användare av öppna data, ser data resursen som en tjänst och är i behov av att interagera med Trafikverkets för att skapa bättre värde för användarna. Föreliggande arbete har därför valt att hanterat öppna data som en tjänst och har under hösten 2015 genomfört aktiviteter för att dokumentera Trafikverkets och Samtrafikens öppna datatjänster med hjälp av *service blueprint*. Detta stycke är en redogörelse av detta arbete och visar på erfarenheter, lärdomar som har gjorts tillsammans med personal från båda organisationerna.

¹ [Harvard Business Review 1984](#)

² [Skapa Värde med Öppna Data - ett Tjänsteperspektiv](#)

Tillämpning av tjänstekartor

Förberedning och arbetsprocess

Som en del av förberedelse av att tillämpa *Service Blueprint* inom Trafikverket och Samtrafiken skapades en arbetsgrupp med personer från båda organisationer. Bland annat genomfördes aktiviteter för att arbeta med *Service Blueprint* modellering för existerande öppna datatjänster som finns på Samtrafiken och Trafikverket. Initiala arbetsmöten fokuserade på att utvärdera modellen inom gruppen för att prova och utarbeta en mall av *Service Blueprint* som var anpassade för öppna datatjänster. För att bättre stämma in på pågående arbete inom Trafikverket för att definiera övergripande tjänsthanteringsprocesser, benämndes modellen för tjänstekartor. En viktig erfarenhet från förberedande arbetet var betydelsen av att hitta rätt detaljnivå av modellering för öppna datatjänster. Det som diskuterades var avvägning mellan att återskapa en fungerande bild av verkligheten utan att överväldigas av detaljer. Detta beskrivs mer i detalj i följande stycke som redogör för erfarenheterna kring modellering av tjänstekartor tillsammans med personal på Trafikverket och Samtrafiken. Efter modellering med personal sammanställdes erfarenheterna under ett möte där arbetet dokumenterades med ljudinspelning, notat och bilder.

Erfarenhet av tillämpning

Genomförandet av tillämpningen av modellen, visade att de flesta inte hade använt eller kände till *Service Blueprint* eller tjänstekartor innan. Upplevelsen vara att deltagarna snabbt kom igång med modelleringen när väll en kort introduktion om syftet och målsättningen var genomförd. Den generella synpunkten från deltagarna var övervägande positivt och att tjänstekartor uppfattades som ett bra verktyg för att förstå kunden och användarnas perspektiv. Vid modelleringen av en ny tjänst (bild 1) som ännu inte hade laserats gjorde att gruppen fick ett nytt perspektiv hur kunden interagerade med den tilltänkta datatjänsten. Vilket resulterade i en förändring av designen av tjänsten för att bättre strömlinjeforma kundens upplevelse. En synpunkt som dokumenterades var att själva visualiseringen, det vill säga tjänstekartan inte var det viktigaste resultatet av genomförandet. Utan det var arbetet med att ta fram själva tjänstekartorna, vilket medförde att alla inblandade hade en bättre samsyn hur användarna interagerade med tjänsten. Arbetsgruppen kom fram till att tjänstekartor är ett bra verktyg för att se tjänsten ur användarnas perspektiv och skapa en ökad insikt om kontaktytor som påverkar användarnas upplevelse.

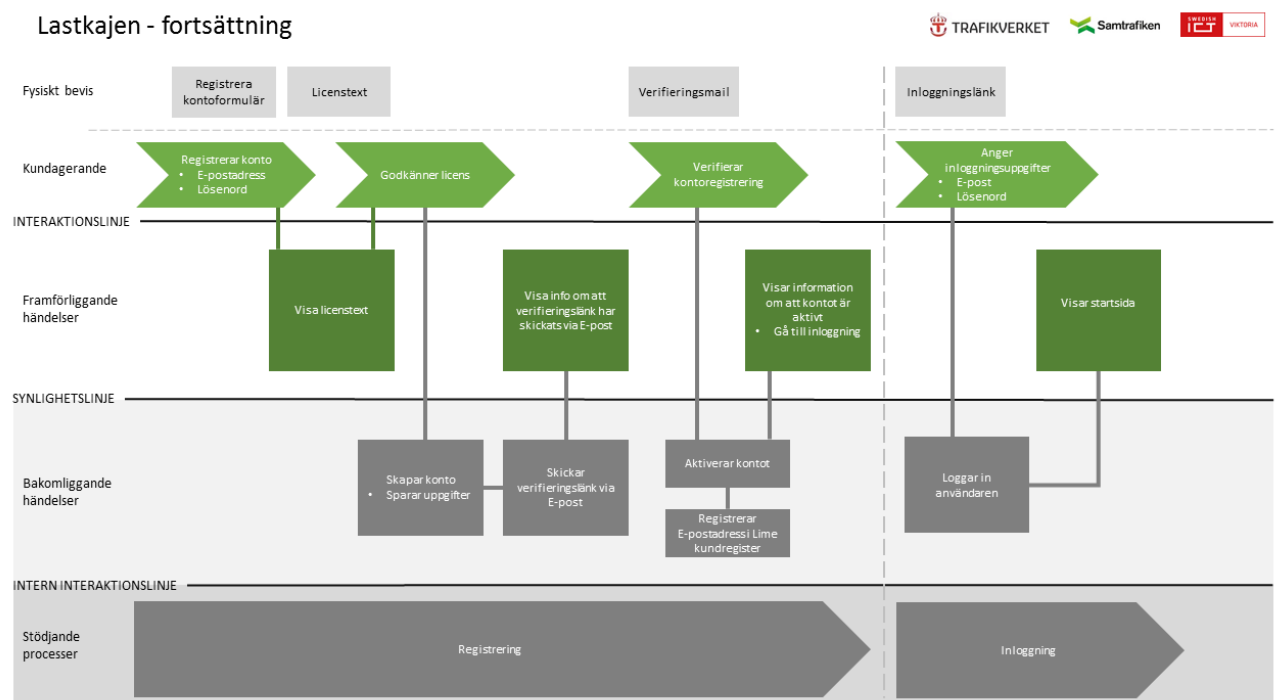


Bild 1: Tjänstekarta av Lastkajen

En fråga som diskuterades både innan och efter modelleringen var vilken detaljnivå som var passande för tjänstekartor. Den slutsats som arbetsgruppen kom fram till var att anpassa tjänstekartorna utefter behovet av detaljer. Vilket betyder att i början kan en mer övergripande karta skapas som fokuserar på fysiska bevis och interaktion utan att detaljera bakomliggande processflöden. Detta för att fokusera kontaktytor och hur användarna är tänkt att interagera med tjänsten. När designen av den synliga delen av tjänsten börjar ta form kan bakomliggande stödfunktioner och processer detaljeras.

Arbetsgruppen enades om att olika tjänstekartor kan användas för olika detaljnivåer beroende på behov och efterlikna en in-zoomningsfunktion på geografisk karta. En annan detalj som diskuterades vid modelleringen vara att använda verb som visade på kundens eller användarens interaktion med tjänsten och betydelsen av att vara konsekvent i användningen av ord för handling och substantiv för fysiska bevis.

För utvärdera hur tjänstekarta kan användas i början av en tjänstedesignfas genomförde arbetsgruppen en modellering som syftade till att öka intresset kring användningen av trafikinformation i form av öppna data. Fokus för övningen var att visa på vilka kundinteraktioner som skulle sporra till användning av öppna data och hur användarna blev bemöta, samt vilka fysiska bevis som underlättade för användarna att upptäcka datatjänsten. Bild 2 visar resultatet av denna övning, med fokus på användarinteraktionen och kundupplevelse istället för bakomliggande stödprocesser och stödsystem.

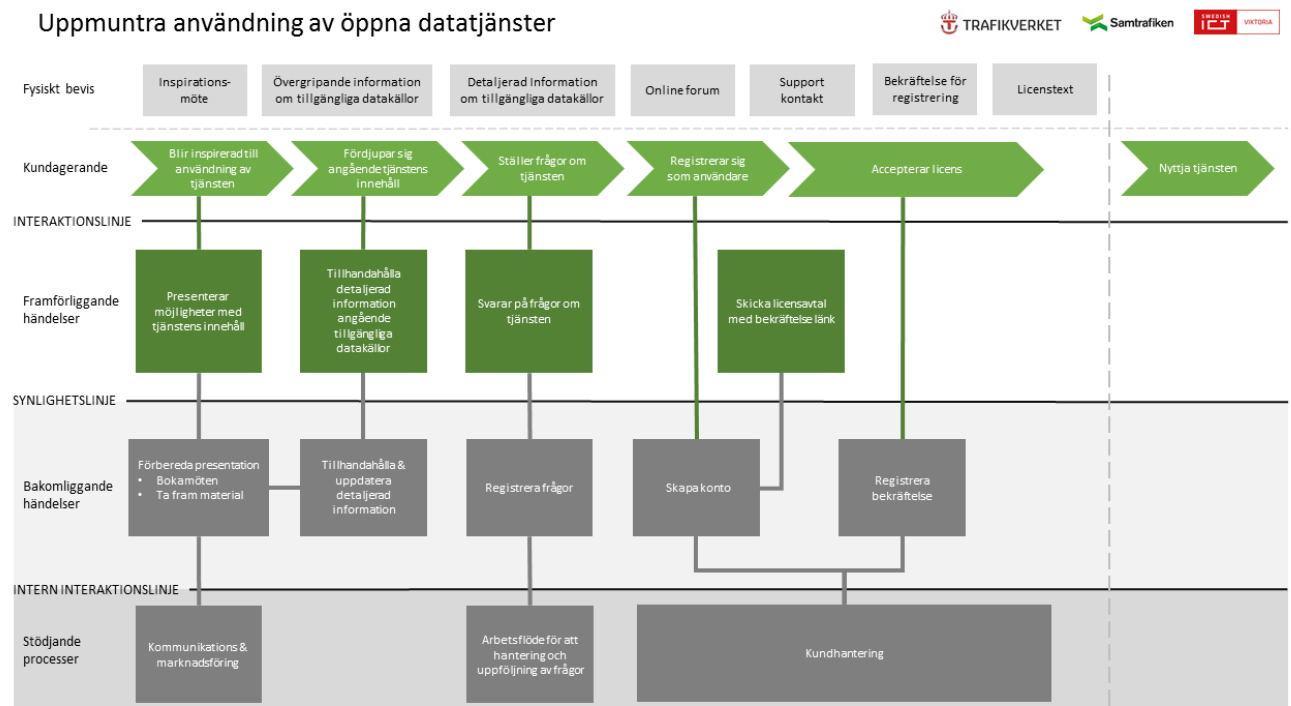


Bild 2: Tjänstekarta för inspirerar till användning av öppna data

Sammantaget var arbetet med tillämpningen av tjänstekartor en positiv erfarenhet som erbjuder möjligheter att se tjänsten ur ett användarnarperspektiv. Fastän erfarenheten var positiv är det viktigt att påpeka att det inte är något universellt verktyg för alla delar av tjänsteutveckling och design. Arbetsgruppen diskuterade andra verktyg som kan användas vid tjänstedesign för att öka insikten av kundens upplevelse. Bland de verktyg som diskuterades var en modell för undersöker kundernas subjektiva upplevelse innan, under och efter interaktionen med en tjänst som brukas benämnas tjänsteresa.

Tjänstehantering på Trafikverket

Inledning

Trafikverket har i strategidokument³ beskrivit behovet att tillhandahålla tjänster är grundat i att samarbeta med privata marknaden erbjuder möjligheter till bättre kundanpassade tjänster som gynnar transportpolitiska mål. Dokumentet förklarar att Trafikverket skall vara tydliga med inom vilka områden man skall erbjuda tjänster, kapacitetfördelning och prissättning. Som tjänsteleverantör är målsättningen att var del av en förädlingskedja som tar tillvara på kunders behov för att stimulerar marknaden för framtagande av livskraftiga slutaanvändartjänster. Internt i organisationen utses

³ Strategi för Trafikverkets tjänsteutbud, kapacitetstilldelning och prissättning (TDOK 2010:372)

tjänsteansvariga som har till ansvar att följer upp avtal, åtagande och uppföljning av kundnöjdhet. Det framgår också att tjänsteansvariga skall dokumentera ansvarsfördelningen mellan parterna i värdekedjan för att tydligt beskriva rättigheter och skyldigheter mellan aktörer. Trafikverket är indelat i fem stycken verksamhetsområden som är orienterad för att förvalta stora investeringar som väg- och tåginfrastruktur, underhåll av infrastruktur, stora projekt, samt enheter för trafikledning och planering. Dessa verksamhetsområden har funnits sedan sammanslagningen av vägverket och banverket 2010. Varje verksamhetsområde har idag definierade processer och systemstöd för att hantera och styra verksamheten. Ekonomisk styrning och uppföljning sker också utefter dessa verksamhetsområden. Tjänster inom Trafikverket styrs och hanteras idag inom befintliga verksamhetsområden, till exempel hanteras tjänsten öppna datatjänster av enheten för trafikledning. Vid tidpunkten vi upprättade av rapporten (hösten 2015), hanteras tjänster inom varje verksamhetsområde var för sig. För alla tjänster finns det en samlad tjänsteportfölj och där det finns en beslutsgång för hantering av tjänster som styrs av en nationell koordineringsgrupp, vilket innefattar delar av Trafikverkets ledningsgrupp.

Frågeställning

Frågeställningen som rapporten försöker problematisera är hur existerande verksamhetsmodell påverkar förmågan att leverera tjänster med fokus på öppna datatjänster. Frågan rör om det finns motsättningar mellan den existerande verksamhetsmodell och införandet av en tjänstehanteringsmodell. En frågeställning är relaterad till hur styrning och uppföljning av tjänster görs när flera verksamhetsområden måste vara delaktiga för att leverera en tjänst. Detta är kopplat till problem kring ansvarsfördelning och kravställning inom en organisation där tjänster skär horisontellt över flera verksamhetsområden. Detta antagande är baserat på studier⁴ som påvisar att styrmodeller, organisationsstruktur och kultur påverkar verksamhetens förmågor att leverera produkter och tjänster. En annan frågeställning som uppkom under arbetet var hur modellen påverkar Trafikverket förmåga att samproducerar tjänster med andra organisationer där frågor om ansvarsfördelning och kravställning också blir viktiga. Rapporten redogöra för synpunkter från intervjuade experter och personal som deltar i att arbetet med att skapa en modern myndighet⁵. Samt reflektioner hur detta påverkar öppna datatjänster med stöd av forskning. Denna redogörelse skall betraktas som informativ för pågående förändringsarbete kring tjänstehantering med fokus på öppna datatjänster.

⁴ Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value - Nigel Melville, Kenneth Kraemer, Vijay Gurbaxani 2004 (MIS quarterly). Review: the resource-based view and information systems research - Michael Wade, John Hulland 2004 (MIS quarterly)

⁵ Trafikverkets forskning och utvecklings portfölj för en modern myndighet

Tjänstebeskrivning öppna data

Öppna data är en tjänst som ligger under verksamhetsområdet för trafikledning på Trafikverket. Öppna data är en samling tjänster som tillhandahåller trafikrelaterad information för att underlätta vidareutnyttjande av information och möjliggöra tjänsteutveckling av externa aktörer. Statliga myndigheter är skyldiga enligt lag (PSI-lagen) att tillhandahålla information angående den egna verksamheten och data som kan vara till nytta för externa intressenter. Bakgrunden till detta är att skapa bättre samhällsnytta genom vidareutnyttjande av data för att undvika duplicering av redan existerande datakällor. Öppna datatjänster är som förklarades tidigare en tjänst som bygger på data från flera av Trafikverkets verksamhetsområden. Exempelvis behöver dessa datatjänster information från andra verksamhetsområden som hanterar väg och tåginfrastruktur. Vilket betyder att öppna datatjänster bygger på resurser som hanteras av olika verksamhetsområden. Bild 3 visar tjänstebeskrivning av öppna data olika delar (hösten 2015), där intern och betalningstjänster även ingår.

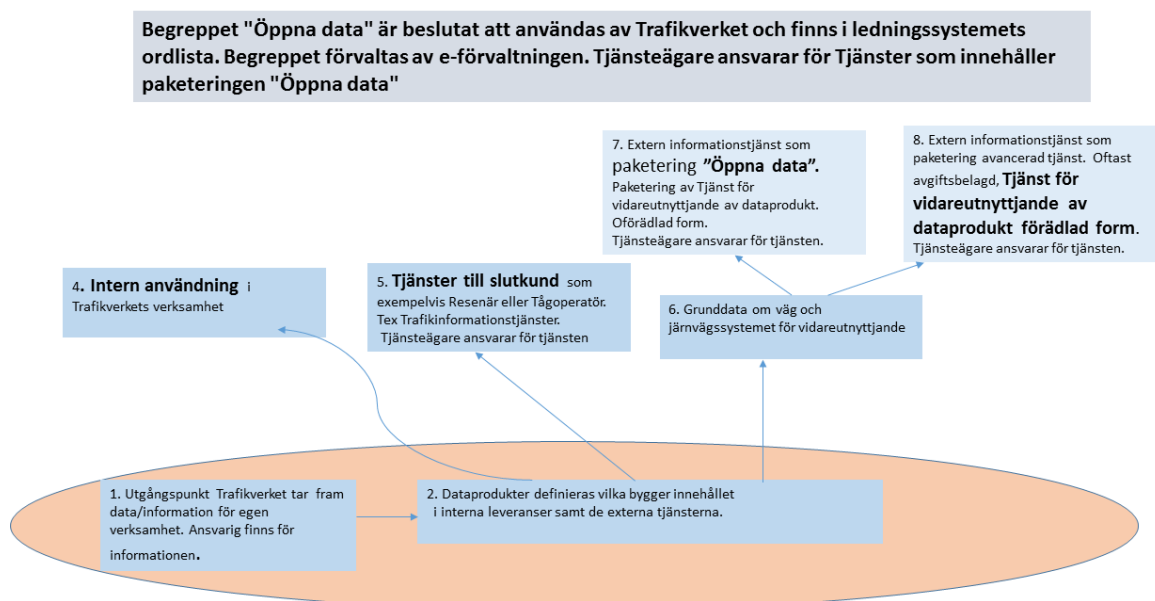


Bild 3: Beskrivning av öppna data, källa Trafikverket

Värdeskapande öppna datatjänst

Om motivet med öppna data är att skapa innovativa tjänster tillsammans med privata marknaden för att främja transportpolitiska målsättningar är det viktigt att tillhandahålla värdeskapande tjänster för tredjepartutvecklare. Anledningen till att tredjepartutvecklare är en viktig aktör är att de besitter kännedom om kundbehov och kunskap av andra domänområden utanför trafik och transportområdet

som kan leda till innovation. Studie⁶ visar att det är oftast i skärslinjen mellan flera domänområden som många nya innovativa tjänster skapas. Genom att skapa bättre förutsättningar för tredjepartutvecklare som opererar på en konkurrensutsatt marknad, som är van att anpassa sig och hitta samarbetsmöjligheter för att överleva. Finns det en unik möjlighet att ta tillvara på extern kravställning för datatjänster som kan resultera i skapande av ökat värde för både externa tjänsteutvecklare och internt på Trafikverket.

Tidigare undersökningar⁷ har visat att användare till Trafikverket öppna datatjänster ställer krav, behöver support, kommunicera behov och avvikelser, vilket efterliknar vanliga kundmönster inom tjänstesektorn. Att tjänsten är gratis för användarna förändrar inte det grundläggande behovet av interaktion mellan tjänsteleverantör och kunden. Betraktas öppna data som en tjänst, behövs den hanteras som andra tjänster där kundnöjdhet och upplevelse är viktigt, oavsett om användarna betalar för den eller inte. Det som skiljer kunder som använder öppna data från andra grupper av kunder till Trafikverket är att denna grupp är inte lika lättdefinierad då det kan vara allt från privatpersoner med hobby intresse till globala trendsättande tjänsteföretag. Tredjepartutvecklare fungerar som en mellanhand mellan Trafikverket och trafikanter- resenärer. Delrapporten angående hinder och behov som är en del av denna förstudie⁸, visar att upprättande av ett anpassat stöd för tredjepartutvecklare för att avlägsna hinder och uppmärksamma behov är ett viktigt medel för att skapa livskraftiga och innovativa tjänster. Pågående forskning⁹ visar också att när Trafikverket och tredjepartutvecklare samarbetar skapar det möjligheter för att utveckla tjänster¹⁰ som inte varit möjligt att utveckla var för sig. Vilket tyder på att stödja tredjepartsutveckling är ett viktigt instrument för att skapa livskraftiga tjänster. Trafikverket har en möjlighet att ta en strategisk position och ansvar i värdekedjan för att skapa förutsättningar och accelerera utvecklingen kring användningen av öppna data. Som i slutändan kan bidra till att främja övergripande transportpolitiska målsättningar.

Stöd för öppna dataanvändare

Användare av öppna data är förhållandevis en ny användargrupp som har fått tillgång till datatjänster som tidigare existerade för interna och betalande användare. Öppna dataanvändare och tredjepartsutvecklare är en heterogen grupp användare, vilket beskrevs i första delrapporten i föreliggande projekt. Tittar man till tredjepartsutvecklare som grupp har dessa olika behov beroende

⁶ Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms – Rebecca Henderson mfl. 1990

⁷ Värde av öppna data år 2014 och Detaljer av värdeskapande för tredjepartsutvecklare år 2015 (del av projektet ökad digitalisering)

⁸ Värdeskapande service, hinder och behov – delrapport AP1. Glenn Eriksson, Ander Hjalmarsson, Januari 2016

⁹ Partnership and Transparency: creating social and economic value from open data, G. Eriksson (2015),

Unpublished manuscript

¹⁰ Trafiken.nu lanserades år 2000

på hur etablerade aktören är och i vilken fas de befinner sig i tjänsteutvecklingen. För att förstå hur hinder och behov hanteras på Trafikverket intervjuades anställda som dels arbetar med att tillhandahålla öppna data och kundsupport för datatjänsten Lastkajen. Tidigare fick betalande kunder av Lastkajen specificera och göra beställningar som sköttes manuellt av personal på Trafikverket. Om det uppstod frågor eller problem kunde dettas skötas direkt av personal som hanterade beställningen. I tillägg till personlig uppföljning av beställningar fanns det informationsmöten där kunder kunde delta för att ställa frågor, synpunkter och ta del av kommande förändringar. I samband med att Lastkajen öppnades upp och gjordes tillgänglig för öppna dataanvändare har tjänsten anpassats så användare själva kan göra beställningar eller hämta förbestämda datapaket gratis. Möjligheten att göra specialbeställningar finns kvar för de kunder som väljer att betala för tjänsten. Det som skiljer gratis användarna och betalande, är att de sistnämnda har möjlighet att vara med på informationsmöten som tidigare. Dokumentation i form av PDF finns tillgängligt för alla användare och för att ta tillvara på synpunkter finns det en e-post adress. Lastkajen skiljer sig åt när det gäller hantering av användare mot andra öppna datatjänster vilket beror på att tjänsten existerat innan öppna data började erbjudas. Enligt källor på Trafikverket finns det ingen enhetlig hantering av interaktion och support av användarna för de öppna datatjänster som finns tillgängliga idag.

Diskussion

I utkastet till Trafikverkets tjänstebeskrivning av öppna data (hösten 2015) finns det ingen uttalad målgrupp och syftesbeskrivning, förutom tillhandahållandet av grunddata för att uppfylla kraven som ställs på myndigheten via PSI-lagen. Avsaknaden av en tydlig målgrupp med öppna data försvårar bland annat upprättandet av stödfunktioner och värdeskapande för användargrupper.

Tredjepartsutvecklare är en viktig grupp som kan möjliggör nya innovativa tjänster. Den andra viktiga gruppen användare av öppna data syftar till transparens för att förenkla granskning av myndigheter. Inga av dessa användargrupper är tilltänka i det aktuella tjänstebeskrivningsutkastet vilket kan göra det svårare att tillvarata förbättringsförslag och synpunkter som är viktiga i tjänsteutveckling. Detta hänger ihop med frågan att identifiera roller och utformning av stödfunktioner för viktiga aktörer i värdekedjan som beskrevs i policy dokumentet¹¹ angående strategisktjänsteutveckling inom Trafikverket. För att leverera värde till inblandande aktörer är det viktigt att identifiera samarbetspartners, roller och ta tillvara på deras behov för att arbeta med kontinuerlig tjänsteutveckling, vilket i slutändan kan leda till mer nöjda slutanvändare. Exempelvis om tredjepartsutvecklare har tillgång till position, tidtabell och hastighet finns tillgänglig som öppna data från alla tågoperatörer kan eventuella tjänster som ser till slutkundens bästa skapas. Genom att vägleda resenären att välja rätt operatör eller alternativt transportmedel vid rätt tillfälle för att nå sin

¹¹ TDOK 2010:372

slut destination. Vilket skulle leda att kunder premierade de bästa operatörerna och eventuellt leda till bättre utnyttjande av infrastruktur utifrån resenärens perspektiv, vilket skulle gynna transportpolitiskamål i slutändan.

En annan detalj av tjänstebeskrivningen som kan inverka negativt på innovation, är för tydligt avgörande av vilken data som är användbar för externa användare. Anledningen till detta är att få expertgrupper kan avgöra alla tänkbara användarscenarier av tillgänglig data, speciellt vad som är möjligt att göra när data från flera domänområden sammanförs och vilka möjligheter detta kan ge upphov till i form av nya tjänster. Som tidigare beskrevs så visar studier på att den största innovationsmöjlighet finns när flera domänområden överlappas för att lösa problem som identifieras av aktörer som besitter kännedom och tekniska kunskap som kan appliceras inom flera branscher och domänområden. Enligt utkastet av tjänstebeskrivningen, så är öppna data inte definierat som en tjänst utan som ett begrepp (bild 3). Detta kan bero på att öppna data inte har någon tilltänkt användargrupp och ses inte som en tjänst då det inte finns någon tydlig motpart. Om öppna data är tänkt att hanteras som en tjänst är det grundläggande att identifiera vilka användargrupper som tjänsten skall leverera värde till. För identifiering av tredjepartutvecklare kan hinder och behovsmodellen i första delrapporten i föreliggande projekt tjäna som inspiration. Om användargruppen är för oklar eller heterogen, kan eventuellt syftet (innovation, transparens, etc.) med öppna datatjänsten styra hur tjänsten skall skapa värde. Frågan om användargrupp för öppna data är kopplat till identifieringen av vilka aktörer det finns i värdekedjan och vilka behov dessa har.

En diskussion som togs upp vid arbetsmötet med tjänstekartor, var hur Trafikverket kan förbättra sin förmåga att samproducera tjänster med andra organisationer. Exempel på en sådan tjänst är Samtrafiken och Trafikverkets samarbete att leverera trafikinformation via Trafiklab¹² som öppna data. Resonemanget rörde hur samarbetande organisationer skulle bemöta och sköta kontakten med användare, dels för att göra interaktionen entydig och enkel, men även hur hanteringen av andra frågor som ansvarsfördelning och support skulle hanteras. Ett förslag som diskuterades under mötet vara att ha ett gränssnitt mot användarna för att sköta all support och interaktion. Där en part tar på sig ansvaret i interaktionen med användarna och andra samarbetspartnern stöttar med att tillhandahålla bakomliggande processer och resurser (bild 4). Detta är kopplat till tidigare resonemang om att identifiera olika roller i en värdekedja av aktörer.

¹² Trafiklab.se

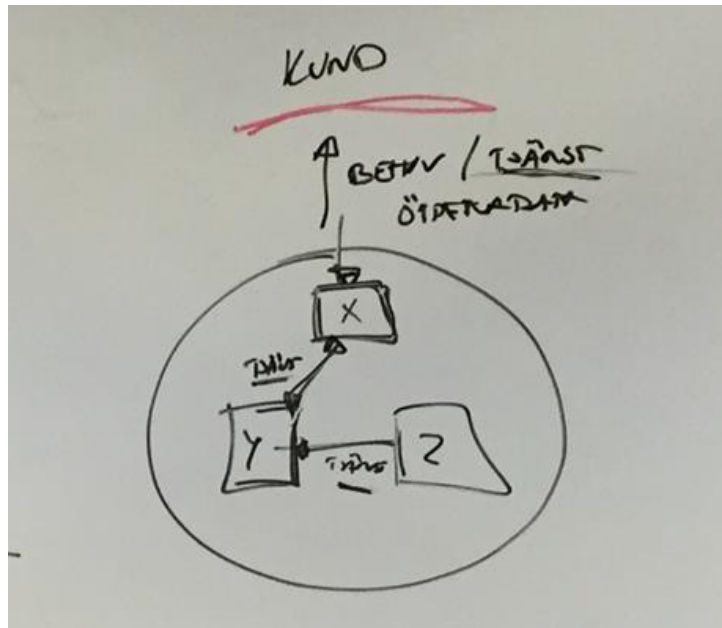
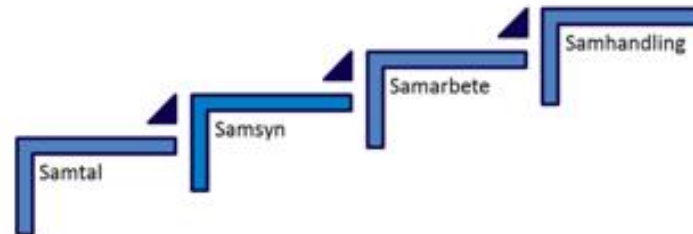


Bild 4: Samverkan mellan öppna dataleverantörer för att leverera en kontaktyta mot användare

Det andra förslaget som diskuterades var att öppna datatjänsten hade flera kontaktytor mot användarna, där samverkande aktörer ansvarade för olika delar tjänsteleveransen. I en mer distribuerad kontaktyta mot användarna är frågan om ansvarsfördelningen av leverans och gemensam samsyn av tjänsteupplevelsen viktig. Detta ställer högre krav på samverkan bland aktörer för att hantera processer gemensamt. Ett sätt som diskuterades för att skapa en samsyn mellan samverkande aktörer var att använda tjänstekartor för att vara eniga om tjänstens kontaktytor mot användarna och hur samarbetet med att tillhandahålla bakomliggande processer skall skötas. Syftet med att använda tjänstekartan är att tillhandahålla en enhetlig upplevelse för användarna som inte behöver besvara sig med hur produktionen av tjänsten fungerar. Arbetsgruppen argumenterade för att en distribuerad tjänsteproduktion troligen också ställer högre krav på involverade organisationer när det gäller förmågan till samarbete. För att inblandade organisationer skall vara medvetna om sina förmågor att samverka diskuterades en möjlig trappstegsmodell som kan upplysa på vilken nivå var och en befinner sig. För att samproducera en tjänst för externa användare behövs en utvecklad förmåga och erfarenhet till samarbete för att hantera processer som sträcker sig över organisationsgränser. Nedanstående bild (5) visar på exempel av trappstegsmodell för samverkande myndigheter, vilket inte är överförbart för samproduktion för tjänster utan syftar bara som inspiration.

Modell för samverkan på olika nivåer



- 1. SAMTAL** – Det finns ett samtalsforum där samtalen uppfattas som intressanta och utgår från aktörernas behov av utveckling. Det tydliggörs vad respektive aktör vill få ut av samverkan.
- 2. SAMSYN** – Vision formas och aktörerna kommer överens om mål. Man enas om utvecklingsområden och diskuterar strategier.
- 3. SAMARBETE** – Projektet eller arbetet riggas och styrgrupp och arbetsgrupper skapas. Man enas om inriktning och omfattning på det man ska göra tillsammans. Roller och ansvar fastställs. Resurser avsätts och man skaffar eventuellt gemensam lokal. Man samarbetar i konkreta frågor. Det finns förtroende och förståelse för varandras olika roller och för det ömsesidiga beroendet. Det är tydligt vad aktörerna har att erbjuda och vinna på att samverka.
- 4. SAMHANDLING** - Processen drivs framåt av gemensamma aktiviteter. Man agerar som en gemensam aktör gentemot medborgare och andra aktörer.

Bild 5: Trappstegsmodell för samverkan mellan myndigheter (källa governo.se)

I stycket frågeställning tidigare, togs problematiseringen angående två parallella verksamhetsmodeller och vilka implikationer detta har vid hantering av tjänster. Budget fördelas utefter existerande förvaltningsmodell och ansvar för tjänster hanteras inom de verksamhetsområden som finns idag. En synpunkt som kommit fram vid samtal med personal och från arbetsmöten, är hur tjänsteägare kan ställa krav på andra verksamhetsområden som inte har till ansvarar att hantera en viss tjänst. Exempelvis är öppna data en tjänst som hanteras av verksamhetsområdet trafikledning och som behöver data från system som hanteras av andra verksamhetsområden. Idag fördelas budget för tjänster inom de existerande verksamhetsområdena. Detta kan skapa dilemma för tjänsteägare eftersom existerande verksamhetsmodell är framtagen för andra målsättningar och syften. Vad som diskuterades var att detta kan ge upphov till en besvärlig balansgång mellan motstridiga målsättningar. Där exempelvis tjänsteägaren har andra målsättningar än vad ansvarig för ett verksamhetsområde. Detta är grundat i att den existerande modellen syftar till intern uppföljning och kravställning för att hantera infrastruktur. Vilket i kontrast till tjänster, syftar till att skapa värde och nytta för externa användare.

En annan fråga som diskuterades var vilka möjligheter en tjänsteägare har att ställa krav på andra verksamhetsområden baserat på att han eller hon inte har en egen budget till förfogande. Vilket i praktiken innebär att tjänsteägaren måste förhålla sig till förvaltningsmodellen för att erhålla medel för

att tillhandahålla en tjänst. Hur processer och kravställning fungerar beskrivs i policydokument för styrning av leveranser¹³ där det finns två typer av externa leveranser, prestation och tjänst. Processleveranser som är interna och hanteras inom varje verksamhetsområde. Processer sträcker sig inte över verksamhetsgränserna utan en processleverans måste komma tillstånd innan nästa verksamhetsområde kan nyttja resultatet. Denna processmodell måste tjänsteägaren förhålla sig till med liten möjlighet att påverka resultatet innan det levereras enligt specifikation till det verksamhetsområde som gjorde beställningen. Vilket gör det svårt för tjänsteägare att arbeta med kontinuerlig tjänsteförbättring som är i behov av korta iterationer av design och utvecklingsarbete¹⁴ istället för sekventiella processer som är vanliga inom vattenfallsmodeller.

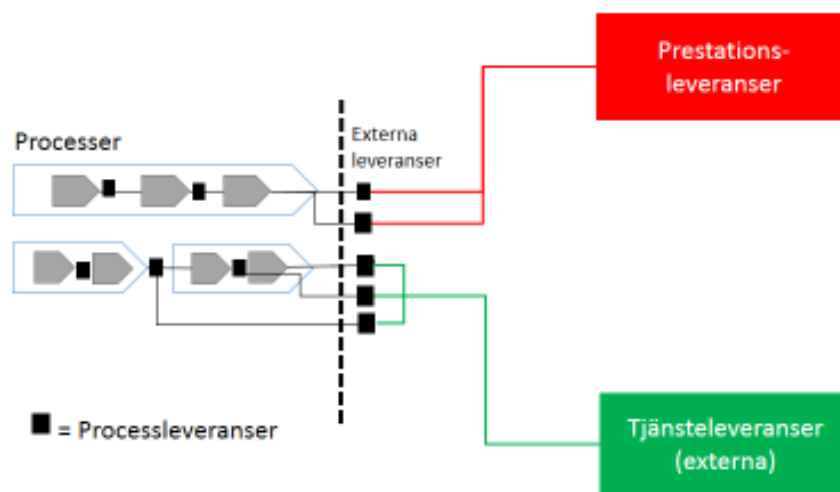


Bild 6: Styrningsmodell för processleveranser

Hur detta fungerar i praktiken var svårt att överblicka eftersom det är en pågående process och att tillräckligt med synpunkter inte varit möjligt att tillgå vid tillfället när delrapporten upprättades. Däremot i samtal med personal på Trafikverket med kännedom om tjänsteutvecklingen angående Lastkajen, kunde samverkan mellan verksamhetsområdena hanteras då visa av de inblandade hade tidigare arbetat tillsammans på samma avdelning. Vilken enligt källan förenklade utvecklingen av Lastkajen då kravställning och resursbehov kunde lösas informellt baserat på förtroende mellan individerna. Men frågeställningen kvarstår hur denna balansgång skall hanteras då motstridiga syften och målsättningar kan uppstå mellan existerande verksamhetsmodell och tjänstehantering. Att känna till att sådana motstridigheter kan uppstå är första steget, och göra eventuellt strukturella anpassningar efterhand för att möjliggöra styrning mot resultat som både innefattar förvaltning och leverans av värdeskapande tjänster till externa användare.

¹³ Styrning av leveranser (TDOK 2014:0887)

¹⁴ [Agile och Scrum baserad utvecklingsmetodik](#)