

Kvalitetsuppföljnings- modell för indrivningen

RSV Rapport 2003:7



Riksskatteverket

Kvalitetsuppföljningsmodell för indrivningsverksamheten

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund och uppdrag	3
2.1	Tidigare framtagna modeller	3
2.2	Avgränsningar	4
2.3	Intern styrning och kontroll	4
2.4	Rapportering	6
2.5	Underhandskontakter och remisser.....	6
3	Kvalité	7
3.1	Krav på kvalité	7
3.1.1	Värdering av kvalité	7
3.2	Kvalitetsbegrepp och definitioner.....	7
3.2.1	Processkvalité.....	8
3.2.2	Produktkvalité	8
3.2.3	Intressentkvalité	9
3.3	Övrig kvalitetsuppföljning	9
3.3.1	Enkätverksamhet	10
3.3.2	Klagomålshantering	10
3.4	Processkartläggningen	10
4	Överväganden och krav på en kvalitetsuppföljningsmodell	12
4.1	Uppföljningsmodell för indrivningen	12
4.2	Granskningsområden	13
4.3	Kontrollpunkterna under granskningsområdena.....	14
4.3.1	Dokumentation och registerkvalité.....	15
4.4	Bedömning av kvalitén.....	15
4.5	Urval.....	16
4.6	Hur går granskningen till och vem ansvarar?	17
4.7	Blanketterna.....	18
4.8	Enhetlig uppföljningsmodell	19
4.9	Uppföljning, rapportering, verksamhetsutveckling och dialogen med RSV	19
5	Stöd och samordning av fortsatt arbete med kvalitetsuppföljning	21
6	Projektets förbättringsförslag	22
7	Övrigt	22
8	Granskningsområden och kontrollpunkter	23
9	Exempel på blanketter	26
10	Bilaga: Direktivet	28

1 Sammanfattning

Projektet har haft i uppgift att föreslå en gemensam modell för kvalitetsuppföljning för indrivningsverksamheten. Idag saknas enhetligt underlag för att kunna göra uttalanden om kvalitén i verksamheten. Systematiskt kvalitetsarbete ska ingå som en väsentlig del i myndighetens arbete med att utveckla verksamheten. Modellen bidrar till detta.

Vad utgör grundpelarna och vad är det som är nytt med modellen?

- Granskningsområdena blir kända i förväg. LEDEX yttrar sig och föreslår granskningsområden i samband med verksamhetsplaneringen inför kommande år. Fokuseringen medför högre delaktighet och ger resultat direkt. De obligatoriska granskningsområdena som väljs i samband med verksamhetsplaneringen bör påverkas av målen i verksamhetsplanen
- Ger förutsättningar för verksamhetsutveckling och är positivt framåtsyftande. Genom att även ta fram det i verksamheten som varit särskilt bra och återkoppla resultatet skapas ett positivt engagemang och ökad arbetsglädje. Modellen uppmuntrar till en ständig naturlig utvecklande och lärande dialog. Redovisning och återredovisning sker i samband med tertialuppföljningen
- Helhetstänkande. Granskningen utgår från den specifika gäldenärens förhållanden, hela handläggningen och kan komma in när som helst under handläggningen. Stora krav ställs på granskaren som ska ha kännedom om lagstiftning, policy, riktlinjer och praktisk handläggning
- Bedömningarna sker genom graderingar. Bedömning görs av produktkvalitén och processkvalitén och gradering genom ett val av ”Utmärkt”, ”Bra”, ”Bra men kan förbättras” och ”Måste förbättras”. Till bedömningarna hör också ett avsnitt med fri text för förklaringar och beskrivningar. Där ska anges ”Det har varit särskilt bra”, ”Förbättringsförslag” samt ”Sammanfattning och kommentar av hela granskningen”
- Enhetlighet. Alla granskar samma område och moment under samma period och uttalar sig efter samma givna förutsättningar

Som underlag för val av granskning finns 15 granskningsområden. De olika granskningsområdena utgör olika infallsvinklar för att få ett bra urval av gäldenärer för granskningen och för att hitta gäldenärer för vilka olika typer av åtgärder har vidtagits. Urvalet bestäms centralt. Till stöd för granskningen finns obligatoriska blanketter i JetForm. En kontaktperson utses från varje region som ska medverka vid framtagandet av förslag till vilka granskningsområden som ska vara obligatoriska för aktuell period. Kontaktpersonerna medverkar också vid framtagandet av underlaget för urvalet av granskningen och fortsatt utveckling av modellen.

2 Bakgrund och uppdrag

Av regleringsbrevet framgår att kvalitetsarbete ska bedrivas kontinuerligt och att metoderna för kvalitetsuppföljning ska utvecklas. Någon enhetlig gemensam modell för att bedöma kvalitén i indrivningsverksamheten finns inte idag. Det har heller inte funnits någon enhetlig definition på vad som är kvalitet. Det är viktigt att ha en totalsyn på kvalitén och beakta samtliga delar för att få ett helhetsgrepp om kvalitén. Om det saknas en gemensam modell är det svårt att uttala sig om kvalitén i uppföljnings- och utvärderingssammanhang samt i årsredovisningen.

Koncernen har idag maskinella uppföljningsinstrument som t.ex. PLEX för att mäta produktivitet och processkvalité, exempelvis andel utredda nya gäldenärer inom 2 månader efter avitidens utgång. Det finns dock ingen modell för kvalitetsuppföljning som kan komplettera helhetsbilden av verksamhetsutfallet.

Av direktiven till projektgruppen framgår bl.a. att en kvalitetsmodell ska väga samman kvalitetsaspekter som processkvalité, produktkvalité och kundupplevd kvalitet. Modellen ska öka enhetligheten, ta fasta på indrivningspolicyns intentioner och riktlinjerna för borgenärsarbetet samt kunna användas av samtliga KFM. (Direktiven, se bilaga).

Projektgruppen har bestått av Margareta Eriksson, KFM Härnösand/RSV, projektledare, Lars-Åke Carlsson, EX/C, Margareta Westerlund, KFM Stockholm, Inga-Lena Flöjt, KFM Jönköping och Torbjörn Karlsson, KFM Karlstad.

2.1 Tidigare framtagna modeller

De kvalitetsmodeller som finns framtagna på enskilda KFM och den av SKM gällande kvalitetsuppföljningsmodellen ska enligt direktiven beaktas och tillämpas i lämpliga delar.

Skatteförvaltningens kvalitetsuppföljningsmodell

En beskrivning av skatteförvaltningens kvalitetsuppföljningsmodell finns i RSV Rapport 2002:15, ”Uppföljning av rättslig kvalitet inom skatteförvaltningen”. En gemensam definition har fastställts för vad som är kvalitet. Fyra kvalitetsbegrepp är stommen till uppföljningsmodellen.

Begreppen är:

- Rätt beslut - materiellt och formellt
- Korrekt handläggning

- Rätt tid
- Skicklig handläggning

Inom varje kvalitetsbegrepp finns beskrivet vad som innefattas i begreppet. Med materiellt riktiga beslut avses att besluten följer lagar, förordningar, föreskrifter, praxis och allmänna råd i materiellt avseende. Inom varje kvalitetsbegrepp finns också en uppräknig av kontrollpunkter som stöd för granskningen.

Bedömningen görs utifrån en gradering av:

- Bra
- Bra men kan förbättras
- Måste förbättras
- Ej granskat

Modellen bygger på en rapporteringsmall för manuell uppföljning från varje region. En sammanställning för riket görs i tertialuppföljningen. Denna del av uppföljningsmodellen har använts första gången tertial 1 2003. Regionerna har själva valt vilka granskningsområden som skulle granskas. Därutöver har ett slumpmässigt urval om 500 st. tagits fram i samband med urvalet från riksplanen för kontroll. Resultatet av granskningen låg till grund för en generalisering om den totala kvalitén på de valda områdena ur riksplanen.

Syftet med kvalitetsmätningen är framåtsyftande. Modellen tar därför fasta på förslag till förbättringar och återföring till berörd personal.

När SKM uttalade sig generellt om den totala kvalitén av de två valda områdena från kontrollplanen hade man använt en ny metod. Åtta riksexperter arbetade en vecka tillsammans på RSV och gick igenom allt material. De enades om en bedömning av kvalitén.

2.2 Avgränsningar

Av direktiven framgår att modellen inte ska behandla karaktären registerkvalité i verksamhetssystemen. Avgränsningar gentemot intern kontroll och internrevision ska framgå. Se även avsnitt 2.3.

2.3 Intern styrning och kontroll

RSV har tidigare beslutat att intern styrning och kontroll ska organiseras med utgångspunkt från COSO-modellen. COSO-modellen har tre huvudområden, ”ben”, för intern styrning och kontroll:

- Verksamhetsstyrning
- Finansiell rapportering
- Lag- och regelefterlevnad

RSV har valt att i tillämpningen av COSO även betona annan väsentlig rapportering samt att trygga tillgångarna. Dessa delar ingår i den finansiella rapporteringen. Projektet har inte behandlat de kontrollområden som finns upptagna i ”Normalplanen för finansiell rapportering m.m.”. Det är detta ”ben” som i dagligt tal benämns internkontroll. ”Normalplan för finansiell rapportering m.m.” och kvalitetsuppföljningsmodellen behövs parallellt. De hanterar olika delar av verksamheten.

Av indelningsgrunden i COSO följer att rättslig kvalitet ingår i benet lag- och regelefterlevnad.

Intern styrning och kontroll är inte något mål eller någon rutin i sig själv. Den interna styrningen och kontrollen är i stället integrerad i verksamhetens grundläggande processer. Ett skäl till indelningen i dessa tre ”ben” är att den är pedagogisk och underlättar genomslaget för ett bredare synsätt på intern styrning och kontroll. Ytterligare skäl är att det krävs olika kompetenser för att arbeta med de olika huvudområdena. Detta ger naturliga grupperingar inom koncernen för nätverk, kontaktpersoner, erfarenhetsutbyten, databaser etc.

Internkontrollprojektet (IK-projektet) som arbetade med ”Översyn av RSV-koncernens arbete med intern kontroll” avlämnade sin rapport den 20 februari 2003 (Dnr 1482-02/830). Med hänvisning till COSO-modellen har IK-projektet brutit ut kvalitetskontroller ur normalplanen för KFM, eftersom dessa kontroller inte hänför sig till finansiell rapportering utan till lag- och regelefterlevnad. Kvalitetskontrollerna har samlats i ett separat dokument.

Kvalitetsprojektet föreslår att de punkter som gäller indrivningsverksamheten i det ovan nämnda separata dokumentet utgår när den nya kvalitetsuppföljningsmodellen för indrivningen har fastställts. Kontrollpunkterna har tagits om hand och ingår i förslaget till den nya modellen.

Projektets förslag till modell (se avsnitt 4) utgör den egentliga kvalitetsgranskningen. Den föreslagna rapporteringen inom myndigheten och till RSV borgar för att själva granskningen sker i enlighet med uppföljningsmodellen. Samtidigt tydliggörs vilken kvalitetsnivå verksamheten har.

En kontrollpunkt som är starkt förknippad med registerkvalité inom indrivningen är rättning och gallring i utsöknings- och indrivningsdatabasen. Den punkten finns som obligatorisk kontrollåtgärd i ”Normalplan för finansiell rapportering m.m.”.

2.4 Rapportering

Inför arbetet med framtagandet av den gemensamma modellen för kvalitetsuppföljning efterfrågades myndigheternas egna framtagna dokument inom området. Det redan framtagna materialet skulle ligga till grund för att i tillämpliga delar användas vid framtagandet av den gemensamma modellen. Underlag inkom från Kalmar och Stockholm. Senare inkom även ett utkast från Karlstad. De punkter enligt COSO-modellen som inte hänförde sig till finansiell rapportering och grunderna i skatteförvaltningens uppföljningsmodell har också i tillämpliga delar utgjort grunden till projektets förslag till den gemensamma kvalitetsuppföljningsmodellen.

Verksledningen har till RSV:s styrelse i maj 2003 uttalat uppfattningen att gäldenärerna ska behandlas efter likadana principer i hela landet. Verksledningen uttalar också att ett sätt att motverka otillräckliga utredningar är regelbundna uppföljningar och kvalitetskontroller av gäldenärer som registrerats som färdigutredda. Av dokumentet ”Strategisk inriktning 2003 –” framgår att en kvalitetsuppföljningsmodell för indrivningen införs under 2004 som en stor utvecklingsinsats. Verksledningen förutsätter att den gemensamma kvalitetsmodellen för indrivningen ska kunna tillämpas 2004.

2.5 Underhandskontakter och remisser

Under arbetets gång har underhandskontakter tagits för att inhämta synpunkter på förslaget till modell och de inkomna synpunkterna har tagits om hand. Controllers och kvalitetsrevisorer har lämnat synpunkter på kontrollpunkterna och blanketternas utformning vilket även enhetschefer, teamledare och kronofogdar inom indrivningen har gjort. Även indrivningsansvariga och centrala fackliga representanter har lämnat synpunkter. Överlag har modellen mottagits positivt. En återkommande fundering har varit hur denna modell överensstämmer med arbetet med nedbrytning av produktionsprocesserna. Den viktiga aspekten kundperspektivet har påpekats och även ägarperspektivet.

Samtliga kronofogdemyndigheter och Internrevisionsenheten har inkommit med remissvar. Företrädare för JUSEK och ST har lämnat synpunkter på förslaget. Synpunkterna har varit övervägande positiva över själva modellen. Särskilt har framhållits den framåtsyftande verksamhetsutvecklingen och dialogen. Det har även påpekats vissa svårigheter som finns i modellen, såsom den subjektiva bedömningen i förhållande till strävan mot enhetlighet. Det har framkommit att det finns oklarheter hur den föreslagna kvalitetsuppföljningen förhåller sig till intern styrning och kontroll.

De inkomna synpunkterna har resulterat i att rapporten har förtydligats och kompletterats i flera avseenden.

3 Kvalité

Att arbeta med kvalitetsförbättringar är inte något nytt. Vi har länge arbetat med kvalitetskontroller, kvalitetsuppföljningar och kvalitetsmätningar. Under tiden har en ny syn på kvalité växt fram och idag talar vi om totalkvalité. Totalkvalité omfattar verksamhetens alla delar. Kvalité är allas ansvar! Med hög kvalité i allt vi gör ökar vi medborgarnas respekt för oss och verksamheten samtidigt som vi underlättar för oss själva genom ständiga förbättringar. Hög kvalité i verksamheten förutsätter att alla medarbetare är delaktiga och bidrar till myndighetens verksamhetsutveckling. Den gemensamma kvalitetsuppföljningsmodellen för indrivningen kännetecknas av och säkerställer att verksamhetsutveckling genom systematiskt kvalitetsarbete bedrivs och att medborgarperspektivet, rättssäkerheten och rättstryggheten upprätthålls.

3.1 Krav på kvalité

Regeringen anser att ett systematiskt kvalitetsarbete ska ingå som en viktig del i varje myndighets arbete med att utveckla sin verksamhet. Kvalitetsfrågorna bör uppmärksammas på bred front och ingå som en naturlig del i myndigheternas verksamhet. Kvalitetsarbete ska bedrivas kontinuerligt. Inriktningen är att kvalité ska bygga på de krav och förväntningar som finns hos enskilda samt de krav som ställs från rättsliga, samhällsekonomiska och effektivitetsfrämjande utgångspunkter. Metoderna för kvalitetsuppföljning ska utvecklas.¹

3.1.1 Värdering av kvalité

Att uttala sig om kvalité är att värdera egenskaper eller konsekvenser. Som all värdering är det fråga om något subjektivt, som i större eller mindre utsträckning varierar mellan olika individer, kulturer och epoker. Olika metoder kan användas för att samla in data om de egenskaper/konsekvenser som ska värderas. Metod väljs efter frågeställning och behov. Kvalitetsarbetet är baserat på den kvalitetsattityd som råder. Det är såväl ledningens som medarbetarnas ansvar att systematiskt arbeta för att förbättra den totala kvalitén. Det är viktigt att vara medveten om att den totala kvalitén inte är bättre än den svagaste länken.

3.2 Kvalitetsbegrepp och definitioner

Projektet har haft Ekonomistyrningsverkets definitioner som utgångspunkt för sina definitioner. Projektet har samtidigt anpassat definitionerna så att de kan stämma in i vår verksamhet. Om begreppen definieras alltför detaljerat finns risk att man isolerar sig i begreppen. Det är bättre att få en öppen dialog om vad som avses med kvalité och i förlängningen kommer man då

¹ Regleringsbrev för budgetåret 2003 avseende skatteförvaltningen och exekutionsväsendet

fram till en gemensam syn på vad kvalité är på samma sätt som praxis växer fram i verksamheten.

Kvalité är en egenskap i eller konsekvens av en insats. Kvalité uppfattas i de flesta fall som något gott. I vardagligt tal rymmer ordet ett positivt värdeomdöme. Den som säger: "Det är kvalité i indrivningen" menar normalt att kronofogdemyndighetens arbete med att driva in pengar är bra och att man får betalning snabbt. Det är egentligen bara när kvalitén inte anses vara bra som ordet "kvalité" behöver kompletteras med ett bestämt värdeuttryck, t.ex. "dålig". En kvalitetsbedömning är en form av värdering. Det är den utgångspunkt vi har när vi talar om kvalité. Vid redovisning av kvalité ställs krav på precision i framställningssättet. Dels måste det framgå vilken typ av kvalité som avses, dels måste värderingsgrunderna göras tydliga. En viktig uppdelning av kvalité görs genom processkvalité och produktkvalité.

Intressentkvalité är ytterligare ett sätt att tala om kvalité i termer av att tillfredsställa omgivningens förväntningar. Intressentkvalité kan vara sammansatt av en mångfald aspekter, inklusive sådana som kan sorteras under process- och produktkvalité. Vad som tillkommer är bland annat de effekter i samhället som omgivningen (intressenter, medborgare, riksdag, regering, etc.) förväntar sig ska vara resultatet av myndighetens verksamhet. Att inte leva upp till omgivningens förväntningar blir detsamma som att vara behäftad med bristfällig kvalité. Ofta sker en sammanvägning av dessa för bedömning av den totala kvalitén.

Nedan följer projektets definition av begreppen.

3.2.1 Processkvalité

Processkvalité kan handla om att handläggningen ska ske i rätt tid och slag i slag med utgångspunkt från gäldenären. På detta sätt uppnås preventiva effekter på olika sätt. Det viktigaste är att ha en så snabb och verkningsfull indrivning att det upplevs som meningslöst att försöka dra sig undan betalning.

Processkvalité

- Handlagt i rätt tid med utgångspunkt från gäldenären

3.2.2 Produktkvalité

Produktkvalité kan handla om ett myndighetsbeslut och beslutsdokumentets läsbarhet. En bra behandling av den enskilde gäldenären kanske inte väger upp den omständigheten att handläggningen och beslutsdokumentet saknar ett klart och begripligt språk i både tal och skrift. Det är viktigt att vi håller en hög kvalité på det utredningsmaterial vi tar fram.

En god dokumentation är en förutsättning för att kunna följa handläggningen. Ett bra sådant material underlättar vårt arbete och möjligheterna att följa en utredning och de beslutsöverväganden som gjorts med utgångspunkt från gäldenären.

Vid handläggningen ska policy och riktlinjer tillämpas. Policy och riktlinjer ska vara vägledande i det dagliga arbetet för att uppnå en likartad handläggning över hela landet. Detta gäller t.ex. även djupet i utredningarna. Felaktiga beslut eller försummelse att handla kan leda till rättsförluster som i värsta fall kan förorsaka skada som inte går att ersätta.

Den sammantagna handläggningen ska kännetecknas av att relevanta åtgärder har vidtagits med utgångspunkt från gäldenären. Det innebär att vi ser indrivningen med ett helhetsperspektiv och med målsättningen att ständigt effektivisera verksamheten genom ett optimalt utnyttjande av all tillgänglig information och kompetens oavsett var den finns att hämta.

Produktkvalité

- Lagenligt och formellt riktigt
- Handlagt gäldenären på ett riktigt sätt med utgångspunkt från gäldenären
- God dokumentation
- Klart och begripligt språk
- Tillämpat policy och riktlinjer

3.2.3 Intressentkvalité

Kvalité som intressenterna upplever är många gånger mer subjektiv och mindre abstrakt än de övriga kvalitetsbegreppen. Allt för ofta betraktas förbättring av kvalitén som ett internt mål utan någon uttrycklig definition av vad som menas med intressentkvalité. Att definiera kvalité utan att ta reda på vad det innebär för intressenten och hur den kan förbättras är inte meningsfullt. Kvalitén är vad intressenten anser vara kvalité och kvalité på en speciell produkt eller tjänst är bara så hög som intressenterna upplever att den är. Det är viktigt att vårt förhållningssätt till och handläggning av gäldenären kännetecknas av ett medborgarperspektiv.

3.3 Övrig kvalitetsuppföljning

Om det är myndighetens kontakter med sina intressenter som ska kvalitetsbedömas kanske en enkät- eller intervjuundersökning ligger närmast till hands. Om det är intressenternas spontana uppfattningar om myndigheten som ska bedömas kan systematisk klagomålshantering användas.

3.3.1 Enkätverksamhet

RSV genomför sedan 1986 regelbundet attitydundersökningar. För att få ökad kunskap om kronofogdemyndighetens speciella intressenter har separata undersökningar gjorts sedan 2001, där gäldenärens och ingivares inställning till kronofogdemyndigheten undersöks. Genom dessa undersökningar kan myndigheterna få en indikation på hur intressenterna upplever kvalitén inom verksamheten. Enkäterna tar främst upp frågor som rör bemötande, snabbhet, sakkunskap, kommunikation, information och sätt att arbeta.²

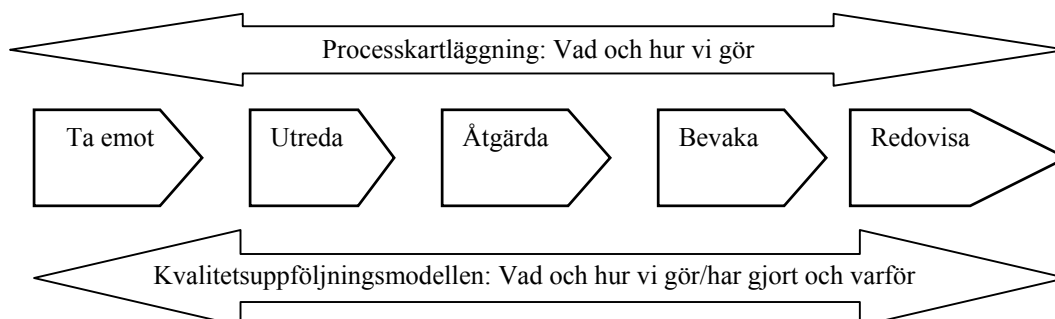
3.3.2 Klagomålshantering

En både bra och viktig källa till information om hur omvärlden ser på vår verksamhet kan återfinnas i de klagomål som framförs från olika intressenter. Sedan våren 2002 tar RSV mot synpunkter, klagomål och tips från allmänheten och företag via RSV:s webbplats. I dagsläget har RSV inte någon modell för hur dessa klagomål ska hanteras och återföras till myndigheterna. Klagomålshanteringen är för närvarande inte strukturerad så att den kan användas för att mäta den rättsliga kvalitén.

3.4 Processkartläggningen

I arbetet med processkartläggningen talar man om totalkvalité, dvs. alla de krav som finns från uppdragsgivare, mottagare, och andra intressenter. Kraven kan avse korrekthet, tid, tillgänglighet, begriplighet, service etc. I processen mäts kvalité på produkten, tjänstens kvalité och processens kvalité. I processen säkras att man uppnår rätt kvalité genom att sätta och följa mått och mätetal.

Sambandet mellan arbetet med produktionsprocessen driva in och verkställa och kvalitetsuppföljningsmodellen framgår av nedanstående bild. Det fortsatta arbetet med processarbetet och kvalitetsuppföljningsmodellen bör gå hand i hand.



² RSV Rapport 2002:10, 2003:3

Projektet har haft kontakt med företrädare för arbetet med processkartläggningen för att kontrollera hur modellen stämmer överens med deras arbete och resultatet var att modellen på intet sätt är på kollisionskurs. Det är snarare så att modellerna kompletterar varandra. Kontrollpunkterna under granskningsområdena kan härledas ur processkartläggningen. Processkartläggningarna har kommit olika långt på olika områden i olika delar av landet. Processbeskrivningarna kan ses som ett stöd av flera för granskaren i sitt arbete.

4 Överväganden och krav på en kvalitetsuppföljningsmodell

Av direktiven framgår att modellen ska bidra till att skapa en gemensam standard för indrivningsverksamheten genom att användas för uppföljning och utvärdering av den löpande verksamheten. Modellen ska ange lägsta godtagbara nivå för kvalitén. Modellen ska ge förslag på mått och mätetal, hur de beräknas och tas fram samt frekvens för hur ofta uppföljningen bör ske.

Modellen kommer att bidra till att höja den gemensamma standarden dels genom att myndigheterna och RSV tydligare får uppfattning om hur kvalitén ser ut på de gemensamma granskningsområdena och dels genom dialogen runt resultatet, bedömningarna, utvecklingsarbetet och frågan om enhetlighet. Lägsta godtagbara nivå kommer på sikt att framgå av dialogen. Om projektet skulle slå fast vad som är lägsta godtagbara nivå kommer modellen att präglas av ett annat synsätt än projektet har valt vid uppbyggnaden av modellen. Kvalitén inom varje granskningsområde måste värderas för sig. Det kan inte finnas någon gemensam lägsta godtagbara nivå för handläggning av alla typer av gäldenärer.

Något liknande den gamla minimiåtgärdstabellen är enligt projektet inte önskvärt. Av indrivningspolicyn framgår att ”Utan begränsning till vare sig skuldens storlek eller borgenärens/gäldenärens förhållanden i övrigt genomför vi, förutom en grundutredning, de utrednings- och verkställighetsåtgärder som kan förväntas bli verkningsfulla i det särskilda fallet.”.

Projektets synsätt är att bedömningar och analyser i kvalitetsgranskning sker subjektivt. Det medför att det inte kan bli fråga om någon mekanisk granskning. Lägsta godtagbara nivå ska alltid vara att lagstiftning och liknande följs och denna nivå förändras över tiden beroende på praxis m.m.

Kronofogdemyndigheten är en kunskapsorganisation och granskningen bygger på samma kunskapsbas som själva handläggningen. I stället för att använda mätetal görs bedömningar som utgår från handläggningen av den enskilde gäldenären. Projektet har valt bort siffror som värdemätare för att förhindra att granskningen blir för mekanisk och inte ger utrymme för helhetstänkande. Urvalet för uppföljningen bestäms centralt efter dialog i LEDEX. Frekvensen är per tertial och resultatet av granskningen redovisas i tertialuppföljningen.

4.1 Uppföljningsmodell för indrivningen

Modellen består av 15 granskningsområden. Varje granskningsområde innefattar olika angivna moment, kontrollpunkter, för genomgång och granskning. Kvalitén bedöms utifrån resultatet av granskningen. Gäldenärsperspektivet blir utgångspunkten och granskningen sker utifrån olika skeenden i handläggningen.

Bedömningar görs genom följande gradering:

- Utmärkt
- Bra
- Bra men kan förbättras
- Måste förbättras

Till bedömningen hör också fri text om:

- Det var särskilt bra
- Förbättringsförslag
- Sammanfattning och kommentar av hela granskningen

Alla granskar samma område och moment under samma period och svarar på samma givna förutsättningar. Bedömningarna och graderingarna blir subjektiva vilket inte går att komma ifrån. På sikt kan enhetlighet uppnås genom dialogen och återkopplingen. Modellen kan användas oavsett den egna organisationens uppbyggnad eller storlek.

Syftet med modellens uppbyggnad är att den ska medföra positiv verksamhetsutveckling för alla inom indrivningsverksamheten. Genom att i förväg, i samband med verksamhetsplaneringen, ange vilka granskningsområden som ska genomgå uppnås bättre styrning och resultat redan från början. Modellen ger förutsättningar för ett ständigt lärande och lärandet blir det normala arbetssättet. Det är inte pekpinnarna i efterhand som ska eftersträvas utan den ständigt lärande och utvecklande dialogen. Modellen fokuserar särskilt på allas delaktighet och uppmärksammar det som är särskilt bra.

4.2 Granskningsområden

Granskningsområdena har tagits fram genom en bedömning av väsentlighet och risk. Projektet har också tagit fasta på områden som gör det möjligt att granska handläggningen av gäldenären i olika stadier av handläggningen. Granskningsområdena går också att använda på såväl avslutade som pågående gäldenärer. Områdena innebär också att arbetsuppgifter för olika kompetenser belyses. Granskningsområdena är framtagna ur ett utifrån och in perspektiv. Administrativa och interna åtgärder har inte tagits med. Det är handläggningen av gäldenären i olika stadier som är infallsvinkeln. Granskningsområde 15 redovisas på myndighetsnivå och utgår inte från gäldenären.

Följande granskningsområden har valts:

1. Invändning och hinder mot verkställighet jämte rättsverkningar samt ställande av säkerhet
2. Tillgångsundersökning och gäldenärsutredning
3. Utmätning
4. Kvarstad och betalningssäkring
5. Utmätning av lön
6. KFM:s eller domstols hävande och annan rättelse av utmätningsbeslut
7. Avhysning
8. Överklagande
9. Uppskov med betalning
10. Borgenärsuppgift i konkurs
11. Borgenärsuppgifter i ackord, skuldsanering, likvidation och företagsrekonstruktion
12. Ställföreträdaransvar
13. Utlandshandräckning
14. Återtagning enligt KkrL och LAN
15. Kundupplevd kvalité

Projektet föreslår att de särskilda kvalitetsuppföljningar som för närvarande finns avseende ackord och ställföreträdaransvar upphör och omfattas i stället av granskningsområde 11 och 12.

4.3 Kontrollpunkterna under granskningsområdena

Eftersom gäldenärsperspektivet är utgångspunkten innefattar kontrollpunkterna hela kedjan i handläggningen. T.ex. kan nämnas att vid granskning av en gäldenär som har en utmätning ska granskningen omfatta även försäljningsåtgärderna. Granskningen kan komma in var som helst i handläggningen. Det är viktigt att granskningen sker utifrån gäldenären, hela handläggningen och förhållandena just för den granskade gäldenären. Vid granskningen tittar granskaren även på all formalia i handläggningen.

När vissa delmoment i en kedja i ett granskningsområde har särskilt stor vikt har delmomenten angivits särskilt som kontrollpunkter. Kontrollpunkterna är begränsade till antalet. Om det blir för många och för detaljerade kontrollpunkter är faran att granskningen fokuseras på fel saker och att helheten glöms bort. Kontrollpunkterna utgör alltså ingen checklista av vad som ska granskas. Om kontrollpunkterna var alltför detaljerade skulle det även medföra att modellen måste ändras om reglerna ändras. Modellen blir således mer hållbar över tiden genom det valda sättet. Kommer nya regler eller en ny borgenärsriktlinje i samband med ändrad förmånsrättslag påverkar det inte användandet av kvalitetsuppföljningsmodellen.

Även kontrollpunkterna är framtagna efter beaktande av ett utifrån och in tänkande för gäldenär, borgenär och andra intressenter.

Uppräkningen av kontrollpunkter under varje granskningsområde är en garanti för att granskningen blir gjord på ett enhetligt sätt.

Termen ”relevanta åtgärder” används ofta som en kontrollpunkt. Projektet har valt det av följande skäl:

- Helhetssynen och förhållandena just för den granskade gäldenären är utgångspunkt för granskningen. Det är därför inte meningsfullt att inom varje granskningsområde exakt ange vad som ska granskas
- I begreppet ryms olika betydelser vid olika tillfällen eftersom de specifika förhållandena just för den granskade gäldenären och granskningsområdet är avgörande
- Det är bara granskaren i samband med granskningen som kan uttala om relevanta åtgärder har vidtagits just för den granskade gäldenären
- I kommentaren till Indrivningspolicyn poängteras anpassning av handläggningen efter omständigheterna i det specifika fallet
- Det är inte meningsfullt att räkna upp alla tänkbara relevanta åtgärder som kan förekomma för olika typer av gäldenärer. Det skulle bli oändliga listor, checklistor, och detta skulle innebära en risk för att granskaren fokuserar på checklistan istället för att se till helheten av hur handläggningen har skett

4.3.1 Dokumentation och registerkvalité

Dokumentationen granskas som ett självklart och naturligt led inom varje granskningsområde utan att särskilt omnämnas. I några fall, när dokumentationen har bedömts vara särskilt viktig, finns denna med som en särskild kontrollpunkt. Vid bedömningen av varje granskningsområdes produktkvalité ingår bedömning av hur dokumentationen är, såsom läsbarheten av dokument och handläggarnoteringar samt hur begripligt det är för alla. Går det t.ex. att förstå varför vissa åtgärder vidtagits och varför andra åtgärder underlåts? Är besluten motiverade?

När registerkvalitén bedömts vara särskilt viktig finns den med som en kontrollpunkt inom respektive granskningsområde. I övriga fall granskas registerkvalitén, som ett lika självklart och naturligt led som dokumentationen utan att särskilt omnämnas.

4.4 Bedömning av kvalitén

Granskaren gör utifrån det valda granskningsområdet och de angivna kontrollpunkterna sin bedömning av kvalitén. Bedömning görs av processkvalitén och produktkvalitén. Definitionerna framgår i avsnitt 3.2. Inom varje

begrepp anges bedömningen som en gradering av något av de fyra alternativen ”Utmärkt”, ”Bra”, ”Bra men kan förbättras” och ”Måste förbättras”.

Till bedömningarna hör också avsnittet med fri text under givna rubriker. Det är av största vikt att denna del utnyttjas till förklaringar och beskrivningar samt en samlad bedömning av granskningen. Dessa utgör viktiga underlag vid återkopplingen och ger förutsättningar för verksamhetsutveckling. Graderingarna är inte sammankopplade med någon viss rubrik. Även om bedömningen av uppföljningen t.ex. blev ”Bra” måste förklaringar ges under rubrikerna.

Rapportering ska således finnas under rubrikerna som anger ”Det har varit särskilt bra”, ”Förbättringsförslag” och ”Sammanfattning och kommentar av hela granskningen”. Allt som kan ha betydelse för uppföljningen bör framgå under kommentaren. Framkommer brister i rutinerna bör detta också framgå av sammanställningarna. Möjligheter finns att lyfta fram de goda exemplen från den egna myndigheten för att dela med sig till andra. Det är lika viktigt att det som föranlett kritik i granskningen klart framgår oavsett graden av kritik. Det är av den fria texten som den viktigaste informationen kommer fram. Beskrivningen ger underlag för analys, bedömningar och efterföljande aktiviteter. Det är viktigt att varje led ställer krav på tydlighet i texten för att möjliggöra ett maximalt utnyttjande av uppföljningen.

Dialogen runt resultatet är värdefull. Vad bidrog till att resultatet blev ”Bra” och inte ”Utmärkt” och vad har man lagt in i de olika graderingarna?

4.5 Urval

Urvalet av gäldenärer sker på olika sätt beroende på vilket granskningsområde som är utgångspunkt för granskningen. En urvalsmodell som är applicerbar på alla granskningsområden finns inte. Förhoppningsvis kommer systemen i framtiden att underlätta framtagande av underlaget. Urvalet bestäms utifrån varje granskningsområdes egna förutsättningar. Som exempel kan nämnas skillnaderna vid urval för granskning av område 2 ”Tillgångsundersökning och gäldenärsutredning” och område 4 ”Kvarstad och betalningssäkring”. När det gäller område 4 kanske samtliga gäldenärer som har mål om kvarstad ska granskas medan det i område 2 är en viss andel av gäldenärerna. En inriktning av urvalet kan också ske mot t.ex. gäldenärer där tillgångsundersökning har skett och där gäldenären äger fast egendom.

Urval kan t.ex. ske utifrån:

- WIN-REX
- DiaRätt
- Arkivexemplar av protokoll
- Löneutmättningsbeslutets diarienummer
- Gäldenärens födelsedag

- Begynnelsebokstav i gäldenärens namn
- Mål inkomna viss dag
- Åtgärder vidtagna viss dag
- Att man under en period särskilt sparar eller dokumenterar vissa åtgärder som inte kan tas fram på annat sätt t.ex. vid granskning av område 1
- Att RSV vid vissa granskningar gör en speciell datakörning t.ex. av gäldenärer som varit föremål för viss utredning och äger fast egendom

LEDEX yttrar sig efter dialog om omfattning och urval av den obligatoriska granskningen. Urvalet måste också anpassas till ett godtagbart statistiskt underlag men får inte bli för betungande. Beroende på vilket granskningsområde som är aktuellt bestäms hur många som ska granskas.

Samordnaren och kontaktpersonerna (se avsnitt 5) tar fram förslag på urval. I praktiken innebär det att man bestämmer sig för hur man vill att den granskade gäldenären ska se ut och därefter väljer bort de variabler som inte ska omfattas. På vilket sätt urvalet ska ske bestäms centralt. Eftersom urvalet av den obligatoriska granskningen är begränsat och troligtvis inte kommer att omfatta alla handläggare bör myndigheterna själva ansvara för att samtliga handläggare omfattas av en kvalitetsuppföljning en gång per år. Det får då kompletteras genom en egen kompletterande kvalitetsuppföljning.

4.6 Hur går granskningen till och vem ansvarar?

Myndigheterna ansvarar själva för att granskningen blir utförd. Myndigheten kan på så sätt låta den eller de mest lämpade utföra uppdraget beroende på kompetens, erfarenhet osv. Granskningen bör ske av någon som är nära kopplad till verksamheten. Tillvägagångssättet blir då även en naturlig del i det dagliga arbetet. Man ska naturligtvis inte granska sina egna handläggningsåtgärder. Det kan innebära att granskningen överlämnas till överordnad eller till en granskare inom ett närliggande team.

Modellens uppbyggnad ställer stora krav på granskaren. Modellen innehåller ingen checklista utan utgår från den kunskap och erfarenhet som granskaren har liksom dennes helhetssyn av handläggningen. Modellen innebär att granskaren måste ha mycket god kännedom om lagstiftning, policy, riktlinjer och praktisk handläggning. Det är granskaren som ska återkoppla resultatet till handläggaren/teamet.

Att försöka uppnå absolut enhetlighet av bedömningarna i granskningen är en omöjlighet. Varje granskare utgår från sina förutsättningar och gör sin subjektiva bedömning av handläggningen. Genom ett öppet förhållningssätt och en öppen dialog kan alla inom varje led i uppföljningsmodellen närma sig varandras synsätt. Dialogen på vägen dit ger dessutom utrymme för ytterligare utveckling. Samsynen och större enhetlighet kommer vartefter mo-

dellen praktiseras. Projektet inser svårigheterna och menar att det första steget blir att försöka få en enhetlig bedömning inom den egna myndigheten och därefter försöka få en enhetlighet inom riket. Kontaktpersonerna kommer att spela en stor roll i detta sammanhang.

Sammanställningen för respektive myndighet kan utföras av annan person än den som utfört granskningen. Den som gör sammanställningen på myndighets- respektive RSV-nivå bör ha en dialog med sina uppgiftslämnare för att kunna göra sin sammanställning så fullständig och enhetlig som möjligt. Vid implementeringen av modellen bör lämpligen frågan om enhetlighet tas upp.

För att minimera risken för variationer av bedömningsgrader skulle man kunna överväga att ha ett fåtal granskare, använda centrala granskare eller byta mellan regionerna. Detta skulle kunna innebära att granskningsorganisationen görs så komplicerad att själva granskningen hamnar i skymundan och dessutom blir återkopplingen till handläggare/team inte så effektiv som om granskaren finns nära den som granskas.

Projektet föreslår därför att granskningen sker inom det egna teamet eller så nära som möjligt. De fördelar som uppnås genom dialogen inom eller nära det egna teamet, återkopplingen och det ständiga lärandet väger tungt.

4.7 Blanketterna

De obligatoriska blanketter som ska användas finns inlagda i JetForm. Varje granskningsområde får en blankett och dessutom ett försättsblad vilket ska användas vid sammanställningen. Samma blankettmall används i alla steg. På blanketterna finns möjlighet att komplettera med myndighetens eventuella egna granskningsområden.

Steg 1 Granskaren använder en blankett per gäldenär. Blanketten utgör underlag för återkoppling till handläggaren och är verifikat för eftergranskning. Blanketten behålls av granskaren.

Steg 2 Granskaren gör en sammanvägd bedömning över de granskade gäldenärerna och fyller i en blankett och ett försättsblad per granskningsområde. Den sammanvägda bedömningen görs utifrån kontrollpunkter, processkvalitén och produktkvalitén med gradering. En redogörelse under varje rubrik ”Det har varit särskilt bra”, ”Förbättringsförslag” och ”Sammanfattning och kommentar av hela granskningen” skrivs också.

Steg 3 Myndigheten sammanfattar alla resultat per granskningsområde från steg 2 till en sammanställning. Denna samt försättsbladet utgör myndighetens rapportering om kvalitetsuppföljningen och ingår i tertialrapporten.

Steg 4 RSV sammanfattar samtliga regionernas sammanställningar från steg 3. Denna och försättsbladet utgör den samlade kvalitetsuppföljningen och ingår i RSV:s tertialuppföljning och utgör underlag till uttalande om kvalitet i årsredovisningen.

4.8 Enhetlig uppföljningsmodell

Granskningsområdena och blanketterna är obligatoriska för myndigheterna under varje planeringsperiod. I samband med planeringsdagarna inför den kortsiktiga planeringen beaktas vilka granskningsområden och under vilken period respektive granskning ska genomföras. Ett antal granskningsområden ska vara obligatoriska och därutöver kan myndigheterna fritt utöka granskningsområdena genom att välja av de 15 områdena. Inom några år har alla granskningsområden genomlysts. Det krävs därför en långsiktig strategisk planering för kvalitetsuppföljningen. De obligatoriska granskningsområdena som väljs i samband med verksamhetsplaneringen bör påverkas av målen i verksamhetsplanen.

Valda granskningsområden blir kända av myndigheterna i förväg för att på så vis skapa en medvetenhet bland medarbetarna och en förbättrad kvalitet. Modellen blir därmed också ett styrmedel. Genom att de obligatoriska granskningsområdena beslutas av verksamheten, efter dialog i LEDEX som även föreslagit granskningsområden, urvalsmetoder och omfattning blir granskningen enhetlig över hela landet.

Modellen hindrar inte att myndigheterna fortsätter att använda sina egna handläggningsrutiner och kvalitetsuppföljningar utöver de obligatoriska granskningsområdena.

4.9 Uppföljning, rapportering, verksamhetsutveckling och dialogen med RSV

Resultatet som framgår av blanketterna ger utrymme för verksamhetsutveckling både inom den enskilda myndigheten och för RSV. I granskarens uppdrag finns krav på rapportering om ”Det har varit särskilt bra”, ”Förbättringsförslag” samt ”Sammanfattning och kommentar av hela granskningen”. Myndigheternas granskning rapporteras i tertialrapporten till RSV som i sin tur sammanställer och gör en kvalitetsbedömning för riket. RSV återrapporterar så att alla kan ta del av det inrapporterade materialet. Det kan ske genom publicering. Genom att alla får ta del av det främjas verksamhetsutvecklingen. Resultatet kan också användas som underlag till årsredovisningen.

Kvalitetsuppföljningen kan exempelvis leda till:

- KTT-arbeten/-projekt
- Förslag till handläggningsrutiner

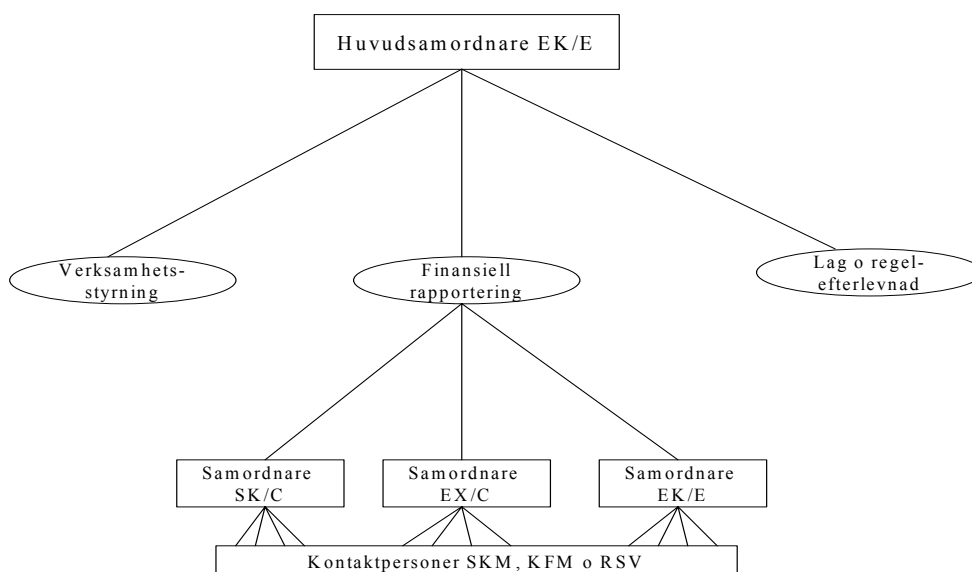
- Utbildningsinsatser
- Reformförslag till regeringen
- Utveckling av arbetsmetodik
- Erfarenhetsutbyten

Resultatet av den samlade granskningen inklusive förbättringsförslag och goda idéer bör kontinuerligt publiceras i anslutning till redovisning av terti-
aluppföljningen. Även kontaktpersonerna och indrivningsansvariga i an-
slutning till IA-mötena kan diskutera och lyfta fram goda exempel. Myn-
digheternas granskningar och aktiviteter utifrån resultatet av granskningen
kan ligga till grund för dialogen mellan myndigheterna och RSV i samband
med de återkommande dialogbesöken.

5 Stöd och samordning av fortsatt arbete med kvalitetsuppföljning

RSV har det övergripande ansvaret för stöd och samordning av intern styrning och kontroll utifrån COSO:s tre huvudområden.

En funktion som huvudsamordnare för dessa huvudområden har redan skapats på ekonomienheten, i enlighet med det förslag som IK-projektet lade fram i sin slutrapport. Beslut fattades av RSV den 2 december 2002.



Kvalitetsprojektet anser att RSV bör bygga vidare på den redan fastställda modellen, se ovan. Det skulle betyda att koncernen skulle ha ett systematiskt angreppssätt avseende intern styrning och kontroll.

Projektet föreslår därför att en samordnare utses på avd EX och att myndigheterna utser var sin kontaktperson. Kontaktpersonen ska vara nära indrivningsverksamheten och granskningen samt ha intresse och engagemang för kvalitetsuppföljning och verksamhetsutveckling. Kontaktpersonen ska vara en kanal mellan granskarna och avd EX. Samordnaren ska tillsammans med kontaktpersonerna arbeta fram underlag till dialogen i LEDEX om granskningsområden. Underlaget bör innehålla förslag till granskningsområden, urval och omfattning.

Kontaktpersonerna är en garanti för att alla regioner blir delaktiga i framtagandet av obligatoriska granskningsområden och kan bistå med sin erfarenhet från uppföljningen i den operativa verksamheten. Samordnaren och kon-

taktpersonerna bör också uppdatera granskningsområdena vid behov. Genom att utse samordnare och kontaktpersoner kommer kvalitetsuppföljningen att hållas levande och gruppen utgör även ett forum för att sprida och ta tillvara goda idéer och därigenom bidra till verksamhetsutvecklingen inom exekutionsväsendet. Gruppen för indrivningsansvariga kommer naturligtvis att vara en viktig remissinstans i arbetet med att ta fram förslag till granskningsområden och underlag.

6 Projektets förbättringsförslag

INIT bör utvecklas så att gäldenärer som har en åtgärd registrerad men saknar skuld, kommer i inkorgen. Handläggaren kan då genast återkalla den registrerade åtgärden och resultatet blir en bättre registerkvalité i utsköpnings- och indrivningsdatabasen. I avvaktan på denna utveckling föreslår projektet att RSV tertialvis skickar ut listor över dessa gäldenärer.

7 Övrigt

Projektets syn på kvalitetsuppföljning har medfört att direktiven inte helt har kunnat följas. Mått och mätetal är inte relevanta i den modell som valts och därför har inte heller eventuella sökvägar i uppföljningssystemen tagits fram. Kvalitetsuppföljningen kan inte omsättas i matematiska termer utan är en verbal analys av det som kommit fram vid granskningen. Beställaren är införstådd med detta och har godkänt projektets inriktning.

8 Granskningsområden och kontrollpunkter

1. Invändning och hinder mot verkställighet jämte rättsverkningar samt ställande av säkerhet (3 kap 21-22 och 6 §§ UB)

Kontrollpunkter

- Kommunikation
- Information om hur man överklagar har lämnats
- Relevanta åtgärder har vidtagits

2. Tillgångsundersökning och gäldenärsutredning

Kontrollpunkter

- Bedömning av tillgångars värde
- Relevanta åtgärder har vidtagits
- Anpassat utredningen efter gäldenärens förhållanden
- Bevakningsåtgärder efter avbrytande av indrivning

3. Utmätning

Kontrollpunkter

- Exigibilitetsprövning
- Angiven grund för beslutet
- Värdering och säkerställande
- Indrivning av utmätt fordran
- Relevanta försäljningsåtgärder har vidtagits
- Försäljning
- Relevanta åtgärder efter försäljning har vidtagits

4. Kvarstad och betalningssäkring

Kontrollpunkter

- Exigibilitetsprövning
- Bedömning av tillgångars värde
- Relevanta åtgärder har vidtagits

5. Utmätning av lön

Kontrollpunkter

- Exigibilitetsprövning
- Relevanta åtgärder har vidtagits
- Uppgifter rörande anstånd
- Bevakning för årlig omräkning
- Relevanta åtgärder har vidtagits i de fall då inkomstkällan inte redovisat enligt beslut

6. KFM:s eller domstols hävande och annan rättelse av utmätningsbeslut

Kontrollpunkter

- Skäl för beslutet
- Anteckning på protokollet om hävande/rättelse
- Relevanta åtgärder har vidtagits
- Återkoppling av domstolsbeslutet

7. Avhysning

Kontrollpunkter

- Exigibilitetsprövning
- Registrering i målet
- Delgivning samt underrättelser
- Dokumentation och relevanta åtgärder vidtagna
- Omhändertagen egendom
- Avyttrat i rätt tid

8. Överklagande

Kontrollpunkter

- Formella krav uppfyllda för rätt att överklaga
- Yttrandet

9. Uppskov med betalning

Kontrollpunkter

- Skäl för beslutet
- Dokumenterat beslut
- Registrering och uppföljning av beslut
- Säkerhet

10. Borgenärsuppgift i konkurs

Kontrollpunkter

- Registrering av konkursbeslut
- Bevakning av fordringar i konkurs
- Konkursrelaterad utredning
- Relevanta åtgärder har vidtagits

11. Borgenärsuppgifter i ackord, skuldsanering, likvidation och företagsrekonstruktion

Kontrollpunkter

- Innehåll i yttrande och beslut
- Relevanta åtgärder har vidtagits

12. Ställföreträdaransvar

Kontrollpunkter

- Utredningen
- Relevanta åtgärder har vidtagits

13. Utlandshandräckning

Kontrollpunkter

- Förutsättningar för utlandshandräckning
- Ansökan respektive begäran
- Skriftväxling

14. Återtagning enligt KkrL och LAN

Kontrollpunkter

- Exigibilitetsprövning
- Avräkning med tillhörande åtgärder

15. Kundupplevd kvalitet

Kontrollpunkter

- Relevanta åtgärder har vidtagits med anledning av enkätresultatet
- Relevanta åtgärder har vidtagits med anledning av andra aktiviteter för att ta reda på intressenters krav, förväntningar och behov

9 Exempel på blanketter

Blanketterna som ska användas ska finnas inlagda i JetForm. Det finns en blankett som används som försättsblad och en som används för granskningen av respektive gäldenär och för sammanställningen av varje granskningsområde. Blanketten innehåller alla granskningsområden med tillhörande kontrollpunkter. När det aktuella granskningsområdet väljs i blanketten kommer kontrollpunkterna fram automatiskt.

Det första val som görs när uppföljningsblanketten tas fram är att ange om det är viss gäldenär avses eller om det är sammanställningen av samtliga granskade gäldenärer. Väljs granskning på gäldenärnivå finns det möjlighet att fylla i uppgift om gäldenären och handläggaren.



Försättsblad kvalitét

Datum

Anledning till uppföljningen

Obligatorisk kvalitetsuppföljning Annan anledning

Organisation

Organisatorisk enhet

Uppföljningen utförd av

Granskningsområde

2. Tillgångsundersökning och gäldenärsutredning

Urval

Antal granskade

Återföring till berörd personal

Syftet med kvalitetsuppföljningen är framåtsyftande. Resultatet av uppföljningen ska därför alltid återföras till berörd personal. Resultatet har återförts eller ska återföras till berörd personal enligt följande.

Gäldenär och handläggare

xxxxxx-xxxx Handläggare: NN

Granskningsområde - Tillgångsundersökning och gäldenärsutredning

- Bedömning av tillgångars värde
- Relevanta åtgärder har vidtagits
- Anpassat utredningen efter gäldenärens förhållanden
- Bevakningsåtgärder efter indrivningens avbrytande

Processkvalité

Handlagt i rätt tid med utgångspunkt från gäldenär

 Utmärkt Bra men kan förbättras Måste förbättras**Produktkvalité**

Med god produktkvalité menas exempelvis

- Lagenligt och formellt riktigt
- Handlagt gäldenären på ett riktigt sätt med utgångspunkt från gäldenären
- God dokumentation
- Klart och begripligt språk
- Tillämpat policy och riktlinjer

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Eget**

Det har varit särskilt bra

Förbättringsförslag

Sammanfattning och kommentar av hela granskningen

10 Bilaga: Direktivet

Direktiv för kvalitetsuppföljningsmodell för indrivningen

1. Bakgrund

Exekutionsväsendet saknar en gemensam modell för att bedöma kvaliteten i KFM:s verksamhet. Idag kan vi i stor utsträckning bedöma processkvalitet i form av olika typer av handläggningstider. Vi gör också omfattande undersökningar av den s.k. kundupplevda kvaliteten. Någon generell och riksgemensam uppföljning av produktkvaliteten görs dock inte.

Vad som idag saknas för att kunna göra en adekvat bedömning av kvaliteten är en modell som väger samman de olika kvalitetsaspekterna och behandlar dem i en gemensam modell. Det är viktigt att ha en totalsyn på kvaliteten och beakta samtliga delar för att få ett grepp om totalkvaliteten. Karaktären på uppföljning och analys för de olika kvalitetsbegreppen kan dock skilja sig åt såväl avseende uppföljningsfrekvens, tillvägagångssätt för uppföljningen och ansvar för att genomföra uppföljningen.

Bristen på en gemensam kvalitetsuppföljningsmodell blir tydlig i uppföljnings- och utvärderingssammanhang där vi ofta saknat tillräckligt underlag för att ta ställning till verksamhetsfrågor. Även i den externa redovisningen och då främst i årsredovisningen blir avsaknaden av en gemensam modell för kvalitetsuppföljning tydlig.

2. Uppdrag

En arbetsgrupp ges härmed i uppdrag att ta fram ett förslag till kvalitetsmodell för KFM:s indrivningsverksamhet i enlighet med indrivnings- och borgenärsriktlinjernas intentioner. Modellen ska innehålla och väga samman kvalitetsaspekter avseende såväl:

- Processkvalitet
- Produktkvalitet
- Kundupplevd kvalitet.

ESV:s definitioner för de olika kvalitetsbegreppen ska tillämpas. Modellen ska bidra till att öka enhetligheten och skapa en gemensam standard för indrivningsverksamheten genom att användas för uppföljning och utvärdering av den löpande verksamheten. Modellen ska ange lägsta godtagbara nivå för kvaliteten i verksamheten och vara möjlig att tillämpa fullt ut för samtliga KFM.

Gruppens förslag ska innehålla:

- Förslag på mått och mätetal samt frekvens för hur ofta uppföljning bör ske.
- Beskrivningar av hur nämnda mått och mätetal kan tas fram och beräknas, inkl angivande av ev. sökvägar i uppföljnings- och urvalssystem.

- Förslag på tillvägagångssätt för resultatdialog och förslag på rapportering mellan RSV och KFM.

Modellen ska avgränsas och inte behandla aspekter av karaktären registerkvalitet i verksamhetssystemen för indrivning. Avgränsning gentemot intern kontroll och internrevision ska också göras.

3. Bemanning och genomförande

Projektledare blir Margareta Eriksson, indrivningsansvarig vid KFM Härnösand. I arbetsgruppen ska ingå 1-2 personer från RSV:s controller och utvärderingsenhet samt 1-2 deltagare från KFM. Det åligger gruppen att till sig knyta ytterligare personer med kompetens avseende rättslig kvalitet och kompetens avseende verksamhetssystemen för indrivning.

Under år 2002 har en kvalitetsuppföljningsmodell tagits fram för SKM:s verksamhet. Kvalitetsmodeller finns också framtagna på enskilda KFM. I arbetet ska dessa modeller beaktas och i lämpliga delar användas som grund för den gemensamma KFM-modellen.

Arbetet kommer att startas upp under april månad 2003.

4. Rapportering

Arbetsgruppen rapporterar löpande enligt särskilt schema till exekutionsavdelningens ledningsgrupp. Synpunkter ska också inhämtas från gruppen för indrivningsansvariga hos KFM samt regionernas controllers och kvalitetsrevisorer. De fackliga organisationerna ska informeras löpande vid CPO-EX. Slutredovisning sker till exekutionsavdelningens ledningsgrupp och slutligt avgörande fattas av verksledningen efter föredragning och diskussion i LEDEX.

5. Budget

En budget för arbetsgruppens behov av resekostnader m.m. finns avsatt med 240 000 kr. En mer detaljerad projektbudget ska tas fram av projektet.

6. Tidplan

Ett verksledningsbeslut om modell för kvalitetsuppföljning ska finnas färdigt senast 31 december, 2003. Förslaget ska slutbehandlas i LEDEX under november månad 2003 och ha föregåtts av ett remissförfarande.

Modellen ska kunna användas för löpande uppföljning och utvärdering av KFM:s indrivningsverksamhet fr.o.m. år 2004.

Eva Liedstöm Adler