

# Kommittédirektiv



Ett nationellt råd för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet

**Dir.**  
**2011:42**

---

Beslut vid regeringssammanträde den 5 maj 2011

## Sammanfattning

I syfte att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig verksamhet på nationell, regional och lokal nivå tillkallas en kommitté i form av ett nationellt råd. Rådet ska stödja och stimulera innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet som kan resultera i betydande förbättringar för medborgare och företag och effektivisering av befintliga processer. Rådet ska anlägga ett helhetsperspektiv och beakta erfarenheter av och förutsättningar för ett mer systematiskt arbete med värdeskapande, kvalitet och produktivitet. I uppdraget ingår bl.a. att

- klarlägga vilka krav som regelverket i dag ställer på statliga myndigheter för styrning, kontroll och redovisning och hur de tillämpas för att utveckla och samordna värdeskapandet i den offentliga verksamheten,
- kartlägga i vilken utsträckning det görs kvalitets- och effektivitetsanalyser inom offentlig verksamhet och hur dessa dokumenteras, redovisas och bearbetas för att kunna omsättas i konkreta förbättringar,
- bedöma om sådana analyser kan utgöra ett instrument i arbetet med att uppnå högre kvalitet och effektivitet, och
- beskriva statliga myndigheters arbete med innovation, kvalitet och verksamhetsutveckling.

I uppdraget ingår därutöver att

- föreslå åtgärder som främjar innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet,
- identifiera och analysera svårigheter med att genomföra utvecklingsinsatser,
- bedöma hur olika styrmedel kan användas för att säkerställa genomslag för bättre resursutnyttjande, kvalitets- och resultatkrav,
- identifiera områden, tjänster eller processer som bedöms ha stor utvecklingspotential och i nära samverkan med frivilliga aktörer utarbeta utvecklingsstrategier för några av dessa områden,
- utarbeta förslag till hur erfarenheter kan tas till vara och spridas till andra områden.

Rådet ska bistå regeringen på området och slutredovisa sitt uppdrag senast den 1 juni 2013.

## **Bakgrund**

I Lissabonstrategin från 2000, i OECD:s innovationsstrategi från 2010 och i Europeiska kommissionens strategi Europa 2020 framhålls innovation som en nyckelfaktor. För offentlig verksamhet är det viktigt att hitta mer effektiva sätt att tillhandahålla kvalitativa välfärdstjänster. En ny typ av samhälle håller på att växa fram med nya former för hur välbefinnande skapas. Denna ”nya” ekonomi speglar att en ny form för värdeskapande tar över efter den gamla industriella logiken. Det är ett samspel mellan drivkrafter som ny teknologi, avregleringar, globalisering och nya värderingar som leder Sverige och resten av världen ut ur det gamla industrisamhället och in i något nytt. Företag liksom myndigheter och andra organisationer ingår i komplexa system som skapar olika värden, t.ex. ekonomiska, sociala och ekologiska, för samhället i stort och för enskilda. Att förstå hur innovation och värdeskapande sker i offentliga tjänsteaktiviteter är därför centralt för såväl utvecklingen av den offentliga förvaltningen som samhället i stort.

Demografiska förändringar, förändringar i omvärlden och förändrade förväntningar från medborgare och företag på olika

välståndstjänster ställer stora krav på offentlig förvaltning att kontinuerligt förbättra verksamheten och se över kostnaderna. Sveriges konkurrenskraft och välstånd beror i hög grad av att varor, tjänster och processer ständigt förbättras. En väl-fungerande, ändamålsenlig och rättssäker offentlig förvaltning är en viktig beståndsdel i ett gott företags- och innovationsklimat i Sverige. Det är därför angeläget att myndigheter t.ex. aktivt arbetar med att göra det enkelt att starta, driva och utveckla företag i Sverige, inte minst i ljuset av att de flesta företag i Sverige är småföretag med begränsade resurser för att hantera administration. Undersökningar från organisationen Företagarna visar att myndigheter i ett längre perspektiv blivit bättre på att bemöta och ge service till småföretagen, men att den positiva utvecklingen har avstannat.

Den finansiella krisen och dess återverkningar på samhälls-ekonomi understryker vikten av att tydliggöra förvaltningens uppdrag att erbjuda ändamålsenliga, enkla och rättssäkra tjänster för medborgare och företag med effektiv resursanvändning.

I 2010 års förvaltningspolitiska proposition gör regeringen bedömningen att fler innovativa lösningar i offentlig tjänsteproduktion bör ge ytterligare effektivitetsvinster i samhället. Det behövs nya idéer, lösningar och tillvägagångssätt för att förenkla människors vardag, undanröja onödig byråkrati och nå ännu bättre resultat med en effektivare användning av skattebetalarnas pengar. Det mål för förvaltningspolitiken som riksdagen antog lyder: en innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har en väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete (prop. 2009/10:175, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315). Med innovativ avses bl.a. förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet. Det kan handla om nya perspektiv på gamla problem, att omdefiniera en verksamhets syfte eller mål, utveckla kvalitet i befintliga tjänster, förändra sätten på vilka tjänster levereras och att hitta nya eller förbättrade samverkansformer. Det gäller inte minst att utifrån

medborgarnas och företagens olika behov hitta nya sätt att organisera och utföra offentliga tjänster. Staten och den kommunala sektorn har ett gemensamt ansvar för viktiga samhällsfunktioner. Därför behövs det ett bra samspel mellan dessa huvudmän.

Av Europeiska kommissionens rapport *Innovation in Public Administration* (Innobarometer 2010) framgår att närmare 40 procent av svenska myndigheter inte alls uppfattar sig som innovativa. Av samma undersökning framkommer att en hög andel av svenska tjänstemän är involverade i någon form av organiserat förnyelsearbete, och att drygt 67 procent av myndigheterna tror att antalet nya eller avsevärt förbättrade processer eller arbetssätt kommer att ha blivit fler om två år än i dag.

#### *Fokus på värdeskapande, processer och helhetsperspektiv*

Gemensamt för ett mer innovativt arbete och för att stärka förvaltningens ordinarie kvalitetsarbete är fokus på värdeskapande för medborgare och företag, effektiva processer och ett helhetsperspektiv. Många offentliga verksamheter som arbetar systematiskt med sin verksamhetsutveckling utgår från etablerade kvalitetsmodeller där verksamheten förstås och beskrivs som processer som ska styras och förbättras på ett systematiskt sätt så att de levererar tjänster av hög kvalitet på effektivast möjliga sätt. Flera delar av offentlig sektor har de senaste åren arbetat utifrån den verksamhetsfilosofi som kommit att kallas för lean. Den baseras på ett antal principer för hur en verksamhet styrs, hur verksamhetens processer utvecklas ur ett helhetsperspektiv och utifrån hur värde skapas för verksamhetens brukare. Den bakomliggande filosofin handlar om att skapa en kultur i verksamheten som innebär ett ständigt lärande genom att utveckla ledarskap, ta vara på och utveckla medarbetarnas kompetens och ge dem ansvar och förrnåga att förbättra. Det finns kritik mot tillämpningen av lean, men samtidigt visar flera exempel i offentlig sektor att avsevärda förbättringar är möjliga utifrån denna verksamhetsfilosofi. Inom vården görs exempelvis stora satsningar på att effektivisera verksamheten ur ett patientperspektiv utifrån lean-principerna så att tjänster av högre kva-

litet kan erbjudas till en oförändrad eller rentav lägre kostnad. Trygghetsfonden driver i samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting ett särskilt utbildningsprogram som ska ge en grund för att införa lean i kommun- och landstingsverksamhet. Programmet följs av forskare från bl.a. Kungliga Tekniska högskolan och Linköpings universitet. Det är viktigt att följa och löpande utvärdera erfarenheterna av dessa satsningar samt att utveckla system för erfarenhetsutbyte och lärande av positiva erfarenheter så att de sprids till andra delar av offentlig sektor. I ett sådant system för lärande finns det även anledning att fånga upp exempel från näringslivet på hur man arbetar med t.ex. logistik, effektivitet och incitamentsstrukturer samt att pröva i vilken utsträckning dessa kan tjäna som inspiration för utvecklingsarbetet i offentlig verksamhet.

En aspekt i arbetet med lean i tjänsteverksamhet är att minimera s.k. onödig efterfrågan som t.ex. kan orsakas av att myndigheten har svårbegripliga blanketter, långa handläggnings-tider och bristande kunskap om vad som är viktigt för brukarna. I Finansdepartementets s.k. Styrstrategiprojekt (dnr Fi2007/9781) har, i en försöksverksamhet tillsammans med Bolagsverket, en metod utarbetats för att analysera och förstå bakgrunden till de frågor som företagare ställt till Bolagsverket via telefon och e-post. Genom att identifiera och reducera sådan efterfrågan som är relaterad till bl.a. svårbegripliga blanketter eller komplicerade e-tjänster kan onödigt merarbete för såväl medborgare och företag som myndigheten undvikas. Mycket tyder på att den ansats och metod som utvecklats i projektet att eliminera onödig efterfrågan kan tillämpas i många andra verksamheter.

Ett systematiskt arbete med att identifiera och eliminera kostnader är en av grunderna i lean, och överhuvudtaget i ett effektivt kvalitetsarbete.

Som komplement till den kontinuerliga verksamhetsutveckling som implementeringen av olika kvalitetsmodeller syftar till finns det också anledning att uppmärksamma utvecklingen av tjänstedesign, vilket har uppmärksammats i regeringens strategi för ökad tjänsteinnovation (dnr N2010/967/FIN).

### *Ärendeprocesser*

Medborgarfokus i förvaltningen handlar i hög grad om förbättringar av myndigheternas ärendeprocesser samt att den interna styrningen utformas så att den stödjer ett effektivt värdeskapande utifrån ett brukarperspektiv. Tidigare utredningar har visat att många myndigheter bedriver ett utvecklingsarbete för att förbättra ärendehantering och att analyser av verksamhetens processer får betecknas som ett naturligt arbetssätt hos myndigheterna. För att processerna ska fungera optimalt krävs information och samarbete mellan myndigheterna. Ett sätt att anlägga ett medborgarperspektiv i sammanhanget är att utgå från centrala livssituationer där medborgarna kan ha kontakt med flera myndigheter och huvudmän (t.ex. skaffa bostad, välja skola m.fl.).

Såväl Statskontoret som tidigare Verket för förvaltningsutveckling (Verva) tillsammans med Ekonomistyrningsverket har analyserat stora ärendeprocesser i statlig förvaltning och visat på stor potential vad avser såväl ökad rättssäkerhet som snabbhet och effektivisering (Statskontoret 2004:20, Verva 2006:03). En annan viktig aspekt rörande medborgarfokus är hur staten och den kommunala sektorn samverkar t.ex. avseende medborgarkontor (samtjänstaval) och när det gäller medborgare som berörs av flera olika offentliga system och processer.

### *Kunskap, ledarskap och inflytande*

En aspekt av såväl innovations- som kvalitetsarbetet är att säkerställa att kunskap inom respektive verksamhetsområde tas till vara i myndighetens verksamhet, samt att denna kunskap tillförs den politiska beslutsprocessen såväl i Sverige som EU. Inte minst på grund av det massiva informationsflödet samt den hastighet och komplexitet som kännetecknar många områden i dag ställs höga krav på myndigheternas informationsflöden och kunskapshandling. Hur myndigheterna arbetar med att integrera kunskap – t.ex. i form av nya rön, medborgarundersökningar eller förändringar i regelverken – i verksamhetsprocesserna samt säkerställa hög kvalitet i sin egen kunskapsproduk-

tion har stor betydelse för kvaliteten och förmågan till förnyelse.

Innovations- och kvalitetsarbete i offentlig förvaltning innebär avvägningar mellan olika målbilder vilket, tillsammans med den snabba utvecklingen av teknik och kunskap, ställer stora krav på det strategiska ledarskapet.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är också en viktig del i varje offentlig myndighets arbete med att utveckla medarbetarnas inflytande på sin arbetssituation och delaktighet för att på så vis förbättra verksamheten och arbetstillfredsställelsen.

#### *Mätning av kvalitet och effektivitet*

Det finns olika sätt att mäta och följa upp kvalitet och effektivitet. Inom vissa områden tillämpas exempelvis s.k. öppna jämförelser genom vilka områden med brister lättare kan uppmärksammas. Kommuner och landsting har sedan länge jämfört sig med varandra. Tidigare gjordes detta kanske främst med grannkommunen eller landstinget, men tack vare de satsningar som gjorts de senaste åren har detta arbete utvecklats till att inte vara regionalt begränsat. Olika jämförelseprojekt har genomförts i syfte att ge ökad kvalitet och effektivitet i de kommunala verksamheterna. Exempel på jämförelseprojekt är Öppna jämförelser som görs inom vården och omsorgen om äldre, hälso- och sjukvården, missbruks- och beroendevården samt utbildning. Utöver dessa löpande publiceringar fanns det under perioden 2007–2010 ett nationellt jämförelseprojekt som syftade till att via systematiserade jämförelser förbättra kvaliteten och effektiviteten i de kommunala verksamheterna.

I den förvaltningspolitiska propositionen gör regeringen bedömningen att det behövs en mer samlad och systematisk uppföljning av den offentliga förvaltningens utveckling. Regeringen har uppdragit åt Statskontoret att utveckla redovisningen av den offentliga sektorns utveckling m.m. I uppdraget ingår bl.a. att lämna förslag på hur en samlad och systematisk uppföljning av produktivitet, kvalitet och effektivitet i offentlig sektor kan uppnås (dnr S2011/183/SFÖ). Det ingår även att lämna förslag på relevanta indikatorer som kan beskriva föränd-

ringar i fråga om innovation, förnyelse och kvalitet i statlig förvaltning.

Det är medborgarna och företagen som ytterst avgör om förvaltningen har god kvalitet och det är därför angeläget att myndigheter inhämtar sådana synpunkter till sin verksamhetsutveckling. Regeringen har uppdragit åt Statskontoret att genomföra en undersökning om allmänhetens och företagens uppfattningar om kvalitet i offentlig verksamhet (dnr S2011/184/SFÖ).

#### *Vissa samordningsaspekter*

Människor får inte komma i kläm på grund av hur den offentliga sektorn är organiserad. Medborgare, företagare och kommuner förväntar sig att den offentliga sektorn ska uppträda samordnat. Samordning underlättas av en helhetsinriktad styrning som har ett tydligt medborgarperspektiv. Regeringen har i 2010 års förvaltningspolitiska proposition angivit inriktningen för arbetet med att utveckla styrningen av statsförvaltningen. Styrningen bör vara tydlig, inriktad mot verksamheternas resultat, verksamhetsanpassad och ha ett medborgarperspektiv. I propositionen anger regeringen också att det behövs en mer samlad, sektorsövergripande och långsiktig statlig styrning av den kommunala sektorn. Medborgarperspektivet bör i större utsträckning präglade statens styrning av den offentliga förvaltningen, bl.a. genom att i större utsträckning se till både statlig och kommunal verksamhet i utformandet av sin styrning.

Styrtredningen (SOU 2007:75) behandlade kortfattat den omfattande diskussion som förts om fragmentering och s.k. stuprör i den statliga förvaltningen. Utredningen urskiljer två situationer. Den ena är när myndigheternas verksamheter kan beskrivas som delar av en produktionskedja. Den andra är när flera statliga myndigheter antas påverka samma mål utan att ha verksamhetsmässiga samband. Utredningen diskuterar i sitt betänkande främst svårigheterna med att i styrningen av enskilda myndigheter beakta den senare situationen, som också kopplar till svårigheten att mäta effekter av enskilda myndigheters arbete. Det är viktigt att den offentliga sektorn blir bättre på att mäta produktivitetens utveckling. I samband med detta är tydlig-



het, öppenhet och jämförbarhet viktiga instrument för kvalitet och effektivitet.

När det gäller att hantera samordningsproblem i de fall myndigheternas verksamheter kan beskrivas som en produktionskedja konstaterar Styretredningen att problemen förefaller vara särskilt stora när de s.k. stuprören skär igenom både departements- och myndighetsindelningar. Utredningen konstaterar därför att det är viktigt att arbetsformerna inom Regeringskansliet i högre grad har verksamheten som utgångspunkt snarare än de enskilda myndigheterna. Frågan om hur samordningsproblem ska hanteras när flera myndigheter ingår i en produktionskedja är svårlöst. Bland annat förefaller det finnas en inbyggd motsättning mellan resultatstyrningens fokus på de enskilda myndigheternas prestationer och ambitionen att fokusera på nyttan för de medborgare och företag som möter dessa myndigheter i en sådan kedja. Det handlar emellertid inte enbart om bristande kvalitet i de tjänster och den service medborgare och företag får när resultatstyrningen fokuserar ensidigt på de enskilda myndigheternas prestationer och inte på den eller de tjänster de gemensamt ska leverera. Forskning och utvärderingar av tillämpningen av lean visar också att tjänsteproducerande system som styrs utifrån principen att medborgarna, inom ramen för myndigheternas uppdrag, ska kunna dra värde ur systemet, dvs. att medborgarnas nytta sätts i centrum, har förutsättningar för att bli mera kostnadseffektiva än system som fokuserar på de enskilda delarnas, myndigheternas, prestationer. Därför är medborgarperspektivet centralt i arbetet. Vidare är det angeläget att rådet också beaktar de speciella förutsättningar som offentligt driven verksamhet har i förhållande till privata aktörers verksamhet på en helt konkurrensutsatt marknad.

Det i Finansdepartementet bedrivna Styrstrategiprojektet syftade till att pröva möjligheterna att utveckla formerna i Regeringskansliet för en mera strategisk styrning utifrån ett systemsynsätt och ett medborgarperspektiv. Av projektet framgår att en faktor som kan hämma ökad samverkan och framväxten av innovativa lösningar ur ett medborgar- och företagsperspektiv är sådana begränsningar som följer av rådande styrmodell, styrinstrument och arbetsformer. Det kan bl.a. vara svårt att

uppnå en bra myndighetssamverkan inom staten i syfte att skapa effektivare processer och bättre tjänster för medborgarna genom t.ex. uppdrag i myndighetens instruktion eller regleringsbrev. Denna typ av frågeställningar har också uppmärksamats bl.a. i de nordiska grannländerna. Som exempel kan nämnas att det i Danmark har inrättats en tvärministeriell utvecklingsenhet, MindLab, i syfte att förstärka medborgarperspektivet och utveckla nya samverkansformer och lösningar som kan skapa större värden för medborgarna.

Regeringen gav den 31 mars 2011 Statskontoret i uppdrag att ta fram ett samlat underlag om myndigheternas service i samverkan. Ett syfte är att få underlag för att bedöma hur utvecklingen av service i samverkan ska kunna följas upp. Det behövs också underlag för att regeringen ska kunna göra en bedömning av den service som ges i dag och ta ställning till om det finns behov av tydligare service- och tillgänglighetskrav. Statskontoret ska slutredovisa arbetet senast den 15 april 2012 (dnr S2011/3603/SFÖ).

### **Behovet av ett nationellt råd**

Offentliga myndigheter på nationell, regional och lokal nivå har långtgående befogenheter och ett ansvar att kontinuerligt utveckla sin verksamhet. Detta ger goda förutsättningar för handlingskraft och för nya idéer och lösningar. Samtidigt är varje statlig myndighet också en del i ett större sammanhang och det finns därför anledning att betona den statliga förvaltningens gemensamma grund som utgångspunkt för innovation och förändring. Ett nationellt råd kan bidra med att ge en mer samlad helhetsbild.

De statliga myndigheterna behöver, med beaktande av integritets-, sekretess- och rättssäkerhetskrav, i högre grad än i dag samverka, t.ex. när man utvecklar tjänster och service. Det ska vara enkelt för alla att utöva sina rättigheter och fullgöra sina skyldigheter. Det är angeläget att arbetet med tvärsektoriella frågor bedrivs på ett effektivt sätt. Ett nationellt råd kan främja och initiera ökad samverkan inom statsförvaltningen och ge exempel på hur samverkan kan utvecklas.

Det behövs kunskap om hur sektorsövergripande arbete bedrivs och förslag på ändamålsenliga arbetsformer som ger förutsättningar för en effektivare styrning. Ett nationellt råd kan bidra med samlad kunskap om sektorsövergripande samverkan.

Det finns vid det här laget många exempel i såväl kommunal som statlig verksamhet som visar vilka avsevärda kvalitets- och produktivitetsvinster som går att göra med förändrad produktionslogik eller andra innovationer. Nyttan för dem som de offentliga tjänsterna är till för ökar avsevärt. Även nyttan för dem som utför verksamheten har ökat avsevärt. Ett framgångsrikt utvecklingsarbete leder till ökad delaktighet och engagemang vilket skapar högre kvalitet i tjänsterna och minskar risken för negativ stress hos de anställda. Ett råd kan sprida goda exempel.

Det är angeläget att denna typ av innovations- och förnyelsearbete ges utrymme, att nya effektiva arbetsformer liksom det strategiska ledarskapet utvecklas och att bra idéer och lösningar når ut i hela den offentliga förvaltningen. Det är av stor vikt att olika professioners kompetens, kunskap och idéer kommer till användning. Ett nationellt råd kan bidra med kunskap om hur man prioriterar och hur utvecklingsarbete kan ges ökat utrymme.

Många myndigheter arbetar sedan lång tid med att kontinuerligt utveckla sin verksamhet, bl.a. i syfte att förbättra service, tillgänglighet och effektivitet. Det är viktigt att detta arbete fortsätter och att myndigheternas verksamhet bedrivs så att de tjänster och den service som erbjuds är lika tillgänglig, av lika hög kvalitet och lika väl anpassad för alla. Det finns tecken som tyder på att många inte fullt ut utnyttjar den potential som ett sådant arbete rymmer och inte heller tillräckligt fokuserar på dem som verksamheten är till för. Ett råd kan ge utvecklingsarbetet i offentlig förvaltning ökad stimulans och skapa ett starkare tryck på att dessa uppgifter ges prioritet.

De statliga myndigheterna ansvarar för att fortlöpande utveckla sin verksamhet samt för att ta till vara de fördelar som kan vinnas för enskilda och för staten som helhet genom samarbete med andra myndigheter och organisationer. Parallellt ansvarar kommunerna för verksamhetsutvecklingen inom sina

ansvarsområden. Utifrån ett medborgarperspektiv gör regeringen bedömningen att nyttan för medborgarna kan öka ytterligare om utvecklingsarbetet inom vissa områden tydligare utgår från medborgarnas efterfrågan, inte huvudmännens ansvarsfördelning. Hur och på vilket sätt erfarenheter sprids mellan olika sektorer och hur erfarenheter tas till vara är också en aspekt att belysa. Det nationella rådet kan med sitt medborgar- och helhetsperspektiv vara en samlingspunkt för det pågående utvecklingsarbetet inom hela den offentliga sektorn.

Innovativt arbete är komplext, bygger ofta på ett samspel av en mängd faktorer och uppstår inte nödvändigtvis av sig självt. Det är viktigt med en samordnad stat för en förbättrad samverkan mellan aktörer på lokal, regional, nationell och global nivå.

Mot denna bakgrund tillkallas ett nationellt råd för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet.

### **Uppdraget**

Rådets uppdrag är att stödja och stimulera innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet som kan resultera i betydande förbättringar för medborgare och företag samt effektivisering av befintliga processer. Rådet ska bidra till den offentliga förvaltningens förmåga att tillhandahålla värdeskapande system som tillgodoser brukarnas önskemål om hög kvalitet i de offentliga tjänsterna, professionernas önskan att få bedriva ett framgångsrikt arbete och huvudmännens krav på god resursanvändning. Två grundläggande frågor ska genomsyra arbetet, nämligen dels hur kvaliteten kan höjas och resultaten förbättras med befintliga resurser, dels hur rådande kvalitet och resultat kan nås med lägre kostnader.

Rådet ska klarlägga vilka krav som i dag ställs på statliga myndigheter i olika regelverk för styrning, kontroll och redovisning och hur de kan tillämpas för att utveckla och samordna värdeskapandet i den statliga verksamheten.

Rådet ska analysera erfarenheter av och förutsättningar för ett mer systematiskt värdeskapande och resursförädlade arbete. I uppdraget ingår att kartlägga i vilken utsträckning det görs

kvalitets- och effektivitetsanalyser inom offentlig verksamhet i dag. Rådet ska också kartlägga hur dessa dokumenteras, redovisas och bearbetas för att kunna omsättas i konkreta förbättringar. Rådet ska bedöma huruvida sådana analyser kan utgöra ett instrument i arbetet med att uppnå högre kvalitet och effektivitet. Det är också viktigt med ett jämställdhetsperspektiv i dessa analyser. Rådet ska föreslå åtgärder som främjar innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet. Rådet ska analysera orsakerna till de svårigheter som många offentliga verksamheter upplever att realisera den potential till förbättringar som ett processarbete innebär, främst genom att ta del av aktuell forskning på området. Rådet ska ge exempel på incitament och åtgärder som kan leda till förbättringar. I rådets uppdrag ingår även att beskriva statliga myndigheters arbete med innovation, kvalitet och verksamhetsutveckling och lämna förslag på förbättringar. Rådet ska bl.a. identifiera och analysera hur myndigheterna arbetar med att fånga upp idéer och förslag till förbättringar från medborgare, medarbetare och andra. I arbetet ingår även att analysera hur informationsflöden och kunskap hanteras i offentlig verksamhet, liksom att analysera behov och förutsättningar för att utveckla ledarskapet i offentliga verksamheter att bättre stödja innovativa, kvalitetsförbättrande och strategiska verksamhetsprocesser.

Rådet ska studera offentlig verksamhet som arbetar utifrån den verksamhetsfilosofi som benämns lean, vilka erfarenheter som finns och ta del av forskningsläget. Om det utifrån kartläggningen bedöms lämpligt ska utredaren stödja intresserade offentliga aktörer att pröva tillämpningen av lean. Rådet ska också studera utvecklingsprojekt inom offentlig verksamhet som bedrivits med stöd av tjänstedesign för att belysa om och i så fall hur offentlig verksamhet kan använda designbaserade metoder i sin verksamhetsutveckling.

Rådet ska identifiera områden, tjänster och ärendeprocesser som utifrån ett medborgar- och företagarperspektiv bedöms som särskilt viktiga att utveckla. Arbetet ska ske i nära samverkan med berörda aktörer som vill medverka. Tillsammans med dessa ska problembilder och hur nyttan för medborgare och företag kan förbättras diskuteras, förslag till lösningar och möj-

liga uppgifter för respektive aktör tas fram och förslag till utvecklingsstrategier utarbetas. Rådet ska också lämna förslag till system för erfarenhetsutbyte och lärande av gjorda erfarenheter. Rådet ska bedöma hur olika styrmedel i en organisation kan användas för att säkerställa genomslag för bättre resursutnyttjande, kvalitets- och resultatkrav. I arbetet ingår att analysera hur regeringens styrning av de statliga myndigheterna kan utvecklas i syfte att förbättra värdeskapandet för medborgare och företag, t.ex. i form av kortare och mer förutsägbara handläggningstider. I arbetet ingår att studera den danska tvärministeriella utvecklingsenheten MindLab och eventuella andra internationella erfarenheter av intresse, t.ex. i Storbritannien.

### **Samverkan och redovisning av uppdraget**

Rådet ska söka bred samverkan med offentliga aktörer. Rådet ska särskilt samverka med Regeringskansliet i dess arbete med den nationella innovationsstrategin. Rådet ska även samverka med Ekonomistyrningsverket, e-delegationen, Statskontoret och Vinnova, samt söka samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting, Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA), Trygghetsfonden för kommuner och landsting, Institutet för kvalitetsutveckling (SIQ), Kvalitetsmässan, Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet, Ingenjörsvetenskapsakademien och andra centrala aktörer på området.

Rådet ska hålla Regeringskansliet (Socialdepartementet) informerat om hur arbetet fortskrider.

Rådet ska bistå regeringen på området och slutredovisa uppdraget senast den 1 juni 2013.

(Socialdepartementet)