



# Expertgruppen för digitala investeringar

Kronofogden - Automatisering skuldsanering

Datum: 2018-06-28 Dnr: Komm2018/00711-1

# Automatisering av skuldsaneringsprocessen

Det har pågått en förstudie hos Kronofogdemyndigheten (KFM) för att ta reda på om det är lämpligt att automatisera hela eller delar av skuldsaneringsprocessen.

KFM har behov av att effektivisera skuldsaneringsprocessen för att:

- Ny lag trädde i kraft 1 november 2016, vilket har lett till att flera kan ansöka om skuldsanering
- Kraftigt ökat inflöde av ansökningar
- Ledtid upp till 9-11 månader
- Processen kännetecknas av mycket manuell hantering

Förstudien ska kartlägga frågor rörande juridik, IT, skuldsaneringsprocessen och effektmål kring satsningen. Syftet är att optimera och effektivisera processen med hjälp av automatisering och skapa en ny standardiserad skuldsaneringsprocess och även sätta grunden för standardisering av myndighetens övriga kärn- och stödprocesser. Med ett eventuellt genomförande förväntas följande effekter:

- Minimerad ledtid
- Effektivare handläggning
- Enhetlig kvalitet
- Positiv effekt på samhället genom nöjda kunder

Investeringens storlek: Budgeten för genomförandet av projektet har estimerats till ca 20 mkr. Med anledning av myndighetens utmaningar kring finansiering av ny utveckling har myndigheten beslutat om ett omtag och att dela upp genomförandet i två steg. Steg 1 för genomförandet avser att säkerställa att säker information tas in, anpassning och implementering av en standardiserad skuldsaneringsprocess samt att förändringsledning ingår som en del av projektet. Steg 1 uppskattas att kosta ca 8 miljoner (anslagsfinansieras). Steg 2 handlar om implementering av den tekniska lösningen (robotisering och automatisering av den framtagna processen).

Förväntad tid: Genomförandet av steg 1 är beräknat att vara klart december 2018.



# Metodbeskrivning

- Investeringen är vald av Kronofogdens ledning.
- Expertgruppens 6 utgångspunkter har använts som grund för identifiering av observationer, grundorsaker och rekommendationer.
  - Observationer är vad Expertgruppen har sett och uppmärksammat vid analys av skriftligt underlag samt i dialog med myndigheten.
  - Bedömning av grundorsaker är Expertgruppens egna synpunkter och slutsatser.
  - Rekommendationerna grundas på observationer och Expertgruppens bedömning av grundorsaker.



# Expertgruppens uppdrag och arbetssätt

---

- Analysen syftar till att avgöra om det finns rimliga förutsättningar för investeringen att lyckas.
- Vår analys baseras på underlag, som vi har fått av myndigheten, men framför allt genom muntlig inhämtning av uppgifter. Det är i dialog som vi tillsammans identifierar risker och utmaningar.
- Vår dialog och bedömning utgår ifrån Expertgruppens utgångspunkter.
- Ledamöter från Expertgruppen bidrar med kompetens och erfarenhet.
- Vi samarbetar även vid behov med specialister från andra myndigheter för att stärka upp gruppens analyser. Vi rapporterar våra iakttagelser både till berörda intressenter för investeringen och till myndighetens ledning.
- Både inhämtning av uppgifter och dialog kring iakttagelser sker i den omfattning som satsningen och/eller myndighetens ledning behöver.
- I dialog med myndighetens ledning tar vi fram rekommendationer för extern publicering.



# Sex områden som utgångspunkt för expertgruppens analys

**Ledning och styrning** handlar om det måste finnas förutsättningar i organisationen för att enskilda initiativ ska kunna lyckas. Det handlar om att det ska finnas en tydlig riktning och vision för hur verksamheten ska utvecklas och ändamålsenliga styrprocesser för att nå dit.

Med **strategiskt fokus** menar vi vikten av att investeringen förhåller sig till genomförandet av regeringens och myndighetens långsiktiga inriktning. Investeringen ska också möta målgruppens och slutanvändarnas behov. Tekniska och kostnadsmässiga avvägningar ska ha gjorts.

**Kompetens och förmåga** är en förutsättning för att lyckas med sin digitala verksamhetsutveckling är organisationens och teamens samlade kunskaper och färdigheter.

Med **värdeskapande lösning** menar vi att den tilltänkta lösningen är tillräckligt genomtänkt och förankrad samt tar hänsyn till nationella tjänster och standarder.

Med **riskhantering och kostnadskontroll** menar vi att det ska finnas en strategi för att bedöma och arbeta med risker. Det ska även finnas medvetenhet och verktyg för att uppnå god kostnadskontroll.

Myndighetens **kultur och arbetssätt** är förutsättningar som påverkar om den digitala investeringen kommer att lyckas.



# Sammanfattning av iakttagelser

---

- Digitalisering av skuldsaneringsprocessen är en strategisk investering med potential för att förflytta myndigheten framåt i sin digitala mognad. Det finns ett engagemang och en tydlig bild av vad som ska åstadkommas både på kort och lång sikt.
- Det är mycket som pågår samtidigt på myndigheten och det finns en osäkerhet kring hur denna investering kan komma att prioriteras.
- Det har inte funnits någon enhetlig process för hantering av gäldenärer inom skuldsaneringsområdet.
- Investeringen har potential till stora effekter och som avsevärt reducerar behovet av handläggningstider. Effekthemtagning och det omställningsarbete som behöver göras är i dagsläget inte tillräckligt utredda.
- Myndigheten har en hög konsultgrad och personalomsättning vilket utgör en risk för både myndigheten i stort och investeringen som sådan.



# Rekommendationer

- Överväg att applicera ett agilt arbetssätt under processutvecklingen, den tekniska utvecklingen och vidga utvecklingsförmågan i hela verksamheten. Att låta verksamheten vara med och testa under arbetets gång kommer att leda till ett större engagemang, motivation och acceptans för verksamhetsutvecklingen hos medarbetarna.
- För att lyckas få full kraft i verksamhetsförändringen behöver nya arbetsformer och rutiner tas fram. Detta för att stödja ett förändrat arbetssätt, vilket initialt förutsätter förändringsledning. Viktigt att definiera det förändrade arbetssättet, säkerställa hur ledningen arbetar med att anpassa beslutsprocesser och mandat, kommunicera riktningen för arbetet, det slutliga målet och vägen för att ta sig dit.
- Expertgruppen rekommenderar att investeringen i första hand behöver fokusera på utveckling av arbetsprocesser kring skuldsaneringen, därefter om förutsättningar finns, se till att myndigheten implementerar det nya arbetssättet stegvis som standard för övriga processer inom myndigheten. Detta för att investeringen ska ha ett tydligt fokus på kvalitetssäkring av skuldsaneringsprocessen och kontinuerliga leveranser av nya arbetssätt och processer till verksamheten.

