

Vad definierar en modern myndighet?

Vi menar att en modern myndighet:

- Uppnår det goda resultatet vilket leder till kundnytta, samhällsnytta och medarbetarnytta.
- Tar ansvar utanför uppdraget och ser till kundens hela livssituation. Visar öppenhet och samskapar med kunder och andra aktörer i samhället för att utveckla verksamheten. Delar med sig av och tar in tankar, idéer och lösningar.
- Har ett tillitsfullt samarbete med uppdragsgivaren och visar respekt och tillit till kunder, samarbetspartners och medarbetare.
- Gör medvetna val för att leverera i enlighet med uppdraget och samtidigt fånga förändrade behov och ligga i framkant med att bidra till en hållbar och framgångsrik samhällsutveckling.
- Ger alla medarbetare, inklusive chefer, förutsättningar att vara den aktiva medledaren som agerar med ett professionellt omdöme i varje situation. Tar tillvara alla medarbetares kunskap, förmåga och engagemang.
- Utgår från frågan ”Vad behöver du?” i kontakter med kunder, samarbetspartners, kollegor och uppdragsgivaren.
- Ser innovativt tänkande och modern teknik som en väg till det goda resultatet.

CSN huvudkontoret

Postadress
851 82 Sundsvall

Telefon
060-18 60 00

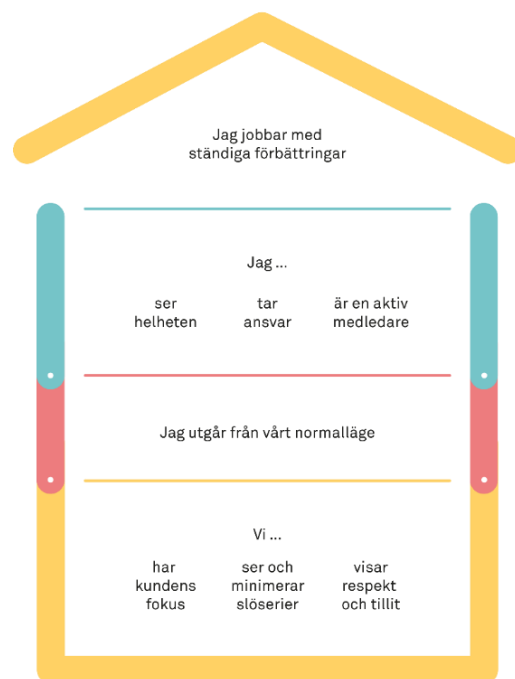
Telefax
060-18 61 93

Webbadress
www.csn.se

CSN:s utvecklingsarbete

Vår vision är att göra studier möjligt. Det gör vi genom att underlätta och ge förutsättningar för studier för att på så sätt skapa kundnytta, samhällsnytta och medarbetarnytta. Vi gör det tillsammans med våra kunder, samarbetspartners och andra aktörer. Vi gör det inom ramen för eSam (samverkansprogram för 23 myndigheter samt SKL för att ta till vara digitaliseringens möjligheter), men även i andra samverkansforum.

CSN-huset, vårt förhållningssätt som utgår från den statliga värdegrunden, genomsyrar vår verksamhet och är grunden för vårt framgångsrika utvecklingsarbete.



Kundnytta – Ständiga förbättringar utifrån fakta, med kundens fokus, helhetsyn och för att minimera slöserier

Under senare år har vi tagit ett stort kliv framåt kring att arbeta behovsdrivet och med kundinvolvering. Vi har tidigare ofta trott oss veta vad kunderna behöver, nu försäkras vi oss om att vi vet och att vi använder den kunskapen när vi utvecklar. Det gör vi genom att träffa kunder och låta dem berätta om sina behov och genom att involvera kunderna i vårt utvecklingsarbete. Vi arbetar agilt för att snabbare kunna anpassa oss till kundernas behov.

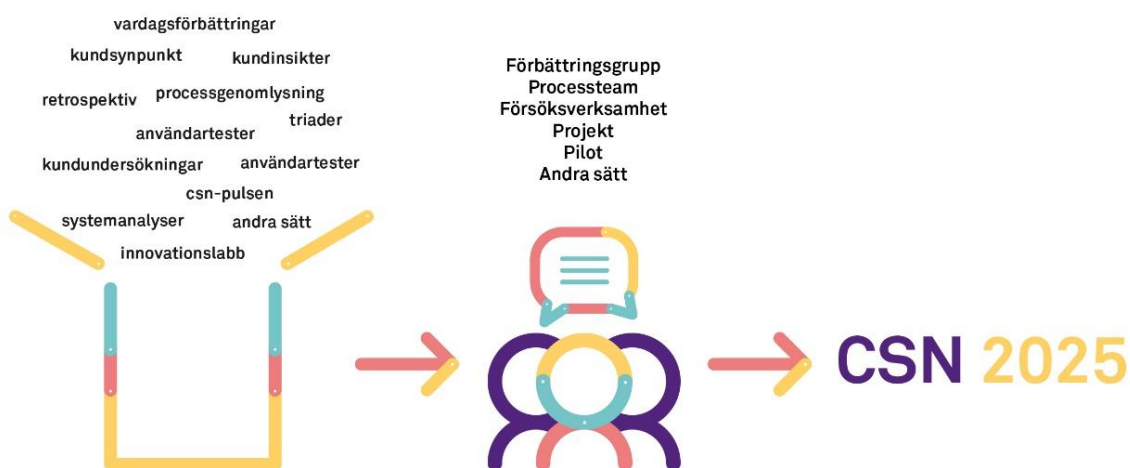
Vi arbetar med kundens fokus med både bredd och spets. Sedan 2013 arbetar alla medarbetare med ständiga förbättringar. Vi har löpande utvärderat och förbättrat arbetssätten för ständiga förbättringar, men under hösten 2018 gjordes en större utvärdering och vi gör en omfattande förenkling under våren 2019. Från att under uppstartsfasen fokuserat på antal förbättringar för att få igång arbetet, har vi flyttat fokus till vilken förändring förbättringen bidrar till. Alla förbättringar vi gör ska skapa nytta för kunden, för samhället eller för medarbetaren. Vi ser och tar bort slöserier, i stort och i smått, eftersom vi vet att det skapar nytta. Vi jobbar med förbättringar som avser både arbetssätt, struktur, kultur och it-stöd. Under de senaste åren har fokus varit på förbättringar som inte påverkar it-stödet eftersom vi är mitt i en stor teknikförnyelse. Efter en initial frustration över att inte kunna förbättra it-stödet har det varit värdefullt att fokusera på att förbättra HUR vi faktiskt gör. Vi har insett att vi kan göra minst lika effektfulla förbättringar i arbetssätt som i it-stöd och det har hjälpt oss att gå i kundernas skor.

En del av vårt förbättringsarbete är ett systematiskt regelförbättringsarbete. Vi utgår från kundens behov, hinder som medarbetarna ser och vi tänker nytt. Alla som ser behov kan lämna förslag som samordnas, prioriteras och sorteras utifrån vem som kan genomföra förbättringen.

Vi förenklar och förbättrar det vi kan (föreskrifter och tillämpning) och har löpande dialog kring behov av regelförändringar med uppdragsgivaren kring det vi inte styr över själva (lag och förordning).

Vi identifierar och genomför förbättringar på många olika sätt. Gemensamt för alla förbättringar är att de ska bidra till vår förflyttning mot våra inriktningar för CSN 2025. De är:

- Vi gör det enkelt för kunden
- Vi möjliggör ett hållbart studiestöd
- Vi är i ständig utveckling
- Tillsammans tar vi ansvar



Inom några områden har vi sett stor förbättringspotential. Inom vissa av dessa har vi provat ett arbetssätt med systemanalyser för att gå i kundernas skor och lära oss om deras behov. Under 2019 får medarbetare successivt prova på arbetssättet för att förstå kundernas verkliga efterfrågan och på så sätt skapa förståelse för hur vi behöver ändra våra arbetssätt. När 2019 är slut ska vi ha ändrat arbetssätt på vår största avdelning så att kundens behov i betydligt högre utsträckning än tidigare styr hur vi jobbar. Det handlar om att arbeta mer proaktivt och skapa så bra förutsättningar som möjligt för kunden att göra rätt från början. Det handlar även om att kunden ska möta så få handläggare som möjligt och när kunden har flera kontakter med oss ska vi upplevas som ett CSN.

Vi har organiserat oss med en ny enhet, Utveckling för kund, som bland annat är proffs på behovsdriven utveckling. Med hjälp av medarbetarna på enheten testas, utvärderas och förbättras vi olika arbetssätt för att involvera kunder och vi har börjat formulera kundinsikter som all utveckling utgår från. Utifrån ett fördjupat arbete kring kundinsikterna och tillsammans med kunder planerar vi att under 2019 formulera kundlöften.

De kundinsikter vi hittills identifierat på övergripande nivå är att kunden vill, utifrån sina förutsättningar:

- Vara flexibel i sina studier, med sitt bidrag och lån
- Ha enkla kontakter med CSN
- Få besked, beslut och pengar i rätt tid

- Förstå vad som händer och varför det händer
- Kunna planera och förstå långsiktiga konsekvenser av sina val

Som en del i det behovsdrivna arbetet har vi exempelvis genomfört en kundresa tillsammans med utländska studerande på gymnasiet, komvux och universitet med anledning av de senaste årens flyktingmottagande. Kundresan syftade till att få större kunskap om hur målgruppen utländska medborgare upplever mötet med CSN. Resultatet har vi tagit vidare och genomfört ett antal åtgärder, bland annat filmer riktade till nyanlända på csn.se, faktablad översatta till ett antal språk och filmat utbildningsmaterial på Milsa som är en digital plattform för samhällsinformatörer som möter nyanlända. Samarbetet med gymnasieskolan visade dessutom tydligt att det saknas kunskap om skollets konsekvenser inom många grupper. Därför har vi under våren 2019 lanserat informationskampanjen ”Palla skolan” för att öka kunskapen om konsekvenserna av skolk och samtidigt peppa elever att inte skolka. Kampanjen ”Palla skolan” har tagits fram tillsammans med gymnasieelever som under arbetets gång fått testa, tycka till och komma med input. CSN har också samverkat med Kronofogdemyndigheten, Skolverket och Försäkringskassan i arbetet för att se till den studerandes hela livssituation.



Ibland har vi inga lämpliga sätt att tillgodose kundernas behov. Då tar vi hjälp av vårt innovationsteam som med kundens fokus hjälper oss att tänka utanför boxen, testa nya lösningar och nya tekniker. Arbetet inom innovationsteamet präglas av att våga prova och snabbt konstatera vad som är värt att gå vidare med. På så sätt krävs inga stora insatser för att testa olika lösningar. Syftet med innovationsteamet är både att vi ska lära om arbetssätt för innovation och att vi ska ta fram innovativa lösningar. Stabschefen är ansvarig för teamet och rapporterar direkt till generaldirektören. Vår generaldirektör har stort intresse för innovation, digitalisering och utveckling med kundens fokus. Ledningens intresse och drivkraft är ett av skälen till den omorganisation under slutet av 2017 där ovan nämnda enhet Utveckling för kund placerades hos staben och gavs ansvar för just digitalisering, innovation och behovsdriven utveckling.

CSN har länge erbjudit kunderna digitala tjänster och har en hög automatiseringsgrad. Vårt första stora kliv mot automatisering och digitalisering tog vi 1994-1995 med elektronisk

dokumenthantering. Nästa riktigt stora kliv var e-ansökan för studiemedel 2005. I 98,8 % av studiemedelsärendena tolkas alla uppgifter automatiskt och maskinell prövning påbörjas. För studiemedel i Sverige togs ett helt automatiserat beslut i 59 % av ärendena under 2018 (nästan 400 000 beslut). För att få stödet utbetalat krävs en studieförsäkrans. Endast ca 5 % av studieförsäkrans sker via blankett, resten via en digital tjänst och alla utbetalningarna är automatiserade.

I merparten av våra digitala tjänster fattas de automatiserade besluten kommande natt, men vi har direktbeslut i några digitala tjänster vilket är uppskattat av kunderna. Exempelvis kan man få direktbeslut på ansökan om att under en period betala mindre på sin skuld. Prövningen av regelverket är där helt automatiserad. Den teknikförnyelse vi genomför ska bland annat skapa förutsättningar för fler direktbeslut.

Under 2018 gjorde vi om strukturen på csn.se i syfte att göra det enklare för kunder och intressenter att hitta information. Vi moderniserade samtidigt gränssnittet och sökfunktioner. Nu pågår ett stort arbete med att anpassa befintliga tjänster till webbtillgänglighetsdirektivet parallellt med att vi vill skapa digitala tjänster för fler av kundernas behov. Innan sommaren kommer flera tjänster vara anpassade till tillgänglighetsdirektivet och samtidigt får de en mer användarvänlig struktur.

Medarbetarnytta - Aktiva medledare som tar ansvar, visar respekt och tillit och ser till helheten

För att fånga och möta kundernas behov, driva förbättringsarbetet framåt och bidra till en arbetsplats med arbetsglädje och välmående krävs att alla medarbetare, inklusive chefer, är aktiva medledare som tar ansvar för att utföra uppdraget, förbättra hur vi utför uppdraget och utvecklar sig själva.

Vi introducerar alla medarbetare i den statliga värdegrunden och vi har en löpande dialog kring CSN-huset och vad det innebär för hur vi ska förhålla oss och agera i olika situationer. Vi jobbar mycket med vårt bemötande - mot kunder, samarbetspartners och kollegor - och utgår alltid från frågan ”Vad behöver du?”. Vi för dialog om handläggarens professionella omdöme i att hitta balansen mellan effektivitet och service, en viktig del i den statliga värdegrunden. Vi för även dialog om handläggarens professionella omdöme när hen ska tillämpa relevant lagstiftning och på bästa sätt möta kundens behov. Vi påminner varandra om att många fall inte är svarta eller vita utan det handlar om en gråzon där vi lutar till varandra och handläggarprofessionen. I de fall då det är svart eller vitt, där har vi skapat automatisering och handläggaren kan istället fokusera på kundmötet och komplexa ärenden.



För att stödja varandra är en del av förbättringsarbetet att i mindre grupper av kollegor som arbetar med liknande arbetsuppgifter titta på ärenden eller lyssna på samtal. Vi kallar det ”triader” och syftet är dels att kvalitetssäkra vår verksamhet, dels att lära av varandra och fånga förbättringsförslag.

Vi är övertygade om att det aktiva medledarskapet, förutom att det skapar goda resultat för våra kunder och vår uppdragsgivare, även bidrar till medarbetarnytta och ett hållbart arbetsliv. Att känna delaktighet, tillit och möjlighet att påverka är förutsättningar för arbetsglädje. Under 2018 införde vi ett arbetssätt kring något vi kallar ”CSN-pulsen”, istället för årlig medarbetarundersökning. Det är ett standardverktyg (HealthWatch) med 11 enkla frågor som med forskning som bas ger en ögonblicksbild över hur man mår på jobbet som medarbetare, som grupp och som organisation. Som individ får man tips på åtgärder att reflektera över. Minst en gång i månaden har varje arbetsgrupp dialog kring gruppens resultat på en eller flera av frågorna. Dialogen bidrar till öppenhet, delaktighet, trygghet och tillit på jobbet, delar som är viktiga för arbetsglädjen. Dialogen skapar även förutsättningar för kollegor att ge varandra stöd i allt från att erbjuda sig arbetsavlastning till tips för att sova bättre.

Tillitsbaserad ledning och styrning är en förutsättning för den aktiva medledaren. För att medarbetarna ska våga använda sitt professionella omdöme och utgå från kundens behov krävs att man känner sig trygg i sin roll och vågar prova, och ibland göra fel. Det är en viktig förutsättning för våra tre jobb: att göra jobbet, utveckla hur jag gör jobbet samt utveckla mig själv. Vi skapar förutsättningar för och uppmuntrar medarbetare att driva och ta ansvar för sin egen utveckling och säkerställer att det finns olika möjligheter att prova nya utmaningar. Detta för att tillvarata, behålla och attrahera kompetens.

Respekt och tillit är en del av grunden i CSN-huset. Under de senaste åren har fokus på detta blivit ännu större, i och med att forskningen kring tillitsbaserad ledning och styrning kommit längre och visar på fördelar mot tidigare ledningsfilosofier. CSN har en generaldirektör som tidigare ingått i och nu som ordförande leder Tillitsdelegationen. Hennes engagemang för frågorna gör att det är en naturlig del att utveckla ett allt mer tillitsbaserat ledarskap.

Två gånger om året har vi fysiska möten där samtliga chefer träffas och däremellan digitala chefsmöten samt chefsmöten i mindre grupper. På mötena skapar vi tid, fokus och förutsättningar att utgå från CSN-huset och leda och styra tillitsbaserat. Våra stora chefsmöten handlar om att mötas och spela ”strategisk pingis” att byta erfarenheter och ta tillvara olika chefers erfarenheter och kunskap för att på bästa sätt röra oss framåt - enskilt och tillsammans. Vi gör det bland annat genom värdefulla dilemmaövningar där alla involveras.

I mallarna för medarbetarsamtal och lönesättande samtal finns vårt förhållningssätt CSN-huset och våra mål i form av inriktningarna för CSN 2025. Det innebär att även dessa samtal till stor del är en dialog kring kundens fokus, det aktiva medledarskapet, det nära ledarskapet och modet att våga prova. Det varje individ gör bidrar till förflyttningen mot CSN 2025.

CSN-huset med respekt, tillit, medledarskap och förbättringsfokus präglar även andra dialoger på CSN. Minst två gånger om året har generaldirektören digitala stormöten där alla medarbetare har möjlighet att komma till tals både före och under stormötet. Generaldirektören skriver dessutom en gång i veckan på intranätet och texterna är öppna för kommentarer och generaldirektören uppmuntrar dialog.

Alla texter på intranätet är öppna för kommentarer och både positiva kommentarer och kommentarer som pekar på förbättringsbehov är vanliga. Det blir alltid dialog till följd av en kommentar, ibland kort och ibland längre. Ibland stannar dialogen på intranätet, ibland får den ringar på vattnet i andra forum.

Även avdelningscheferna har återkommande dialog med sina medarbetare. IT-avdelningen har till exempel frukostmöte en gång i månaden och avdelningscheferna som har medarbetare runt om i landet besöker regelbundet sina kontor.

Samhällsnytta – Planering och uppföljning för att skapa hållbarhet

Förutom genom vår vision och vårt uppdrag, att göra studier möjligt, skapar vi samhällsnytta genom ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.



För oss innebär ekonomisk hållbarhet självklart att vi hushållar väl med statens medel och levererar vårt uppdrag så effektivt som möjligt. Men det innebär även att vi arbetar för ökad återbetalning av de lån som vi beviljar för studier, hemutrustning och körkort. Den del av statens fordran som CSN förvaltar uppgår till drygt 200 miljarder kronor. Det är av stor vikt att de som kan betala tillbaka sitt lån gör det och att de som inte kan det använder sig av de trygghetsregler som finns. På så sätt skapar vi förutsättningar för ett fungerande kretslopp där även kommande generationer kan ta del av de förmånliga stöden. De senaste åren har arbetet med att öka återbetalningen varit ett område vi satsat extra på, bland annat genom att tänka innovativt och prova nya arbetssätt. Vi har tagit fram filmer för att förändra attityden till återbetalning, vi har fått ändrad lagstiftning för att enklare kunna gå till rättegång utomlands och vi har testat att samarbeta med en privatdetektiv i USA. De vidtagna åtgärderna har varit framgångsrika för arbetet med ökad återbetalning. För låntagare bosatta i Sverige är återbetalningen fortsatt hög och för låntagare bosatta utomlands ökar återbetalningen.

Att arbeta för ökad återbetalning bidrar även till förtroendet för staten i allmänhet. Det gör också vårt arbete med att förhindra felaktiga utbetalningar och upptäcka och motverka bidragsbrott.

Ekologisk hållbarhet innebär att vi vidtar de åtgärder vi kan för att påverka miljön och klimatet så lite som möjligt. Vi har ett miljöledningssystem och vi genomför återkommande en miljöutredning som utgår från de nationella miljö kvalitetsmålen. Myndigheten har upprättat egna mätbara miljö- och klimatmål för både direkt och indirekt miljöpåverkan. Exempelvis har vi som mål att koldioxidutsläpp från resor ska minska, resfria mötesalternativ ska öka, förbrukning av papper ska minska, energiförbrukningen ska minska och engångsartikelanvändningen ska minska. För att åstadkomma detta har olika åtgärder vidtagits, exempelvis informationsinsatser internt, insatser tillsammans med fastighetsägare och miljökrav inskrivna i kontrakt med leverantörer. Vi rapporterar varje år till Naturvårdsverket och vår efterlevnad av miljöledningföreläggningen bedöms. Vi placeras i näst högsta gruppen. För att hamna i högsta gruppen krävs certifiering och vi har valt bort det utifrån kostnads- och resursperspektiv.

Vi arbetar även för social hållbarhet, vi ser det dels som att minska negativa effekter av vår verksamhet, dels att stödja uppdragsgivaren i att uppnå önskade syften med politiken. Den största baksidan av vår verksamhet är att medborgare kan skuldsätta sig på ett sätt som kan komma att leda till betalningssvårigheter. För att undvika det arbetar vi med enkel och tydlig information om våra stöd och vad de innebär. Vi arbetar proaktivt med att ringa kunder som riskerar att få en skuld hos Kronofogdemyndigheten, uppmuntrar dem till att använda de trygghetsregler de har rätt till och informerar om konsekvenserna av skolk, exempelvis genom kampanjen ”Palla skolan” som vi nämnt ovan. Att komma överens om betalningsplaner med kunder som hamnat i betalningssvårighet är ett bra exempel på där medarbetarna använder sitt professionella omdöme och med förtroende och tillit försöker hitta en fungerande lösning för varje enskild kund inom ramen för gällande lagstiftning.

I vårt uppdrag ingår att vi ska vara experter på studiestödet och vi har därför en särskild enhet, Kunskap om studiestödet, som arbetar med att följa utfall och effekter av studiestödet. Enheten tar till exempel fram en årlig rapport där vi beskriver studiestödets utveckling och effekter. Kortsiktiga och långsiktiga förändringar av vikt analyseras och kommenteras. I övrigt tar vi fram analyser och statistik om studiestödet som vi bedömt vara av vikt för uppdragsgivaren. Materialet ska underlätta för uppdragsgivaren att göra bedömningen om verksamheten/studiestödet går i den riktning som önskas.

För att skapa samhällsnytta – och kundnytta – är det slutligen viktigt att arbeta tydligt med planering och uppföljning. I CSN:s verksamhetsplanering ingår att prioritera och beskriva hur uppdraget ska genomföras samt vilken utveckling som ska genomföras för att uppdraget ska kunna utföras ännu bättre. Under 2018 införde vi portföljstyrning och att ta fram CSN:s utvecklingsportfölj är en integrerad del av verksamhetsplaneringen. Portfölj och långsiktig utvecklingsplan är bilagor till verksamhetsplanen.

Arbetet följer ett årshjul och börjar med att kunskap från den ständigt pågående omvärldsanalysen prioriteras och paketeras som input till planeringsarbetet.

Ledningsgruppen, som består av generaldirektören och avdelningscheferna, har en aktiv roll i planeringsarbetet genom att:

- Ge anvisningar kring vad som är fokusområden
- Ansvara för insamling och prioritering av behov på respektive avdelning
- Utifrån helhetssyn göra prioriteringar av vilka utvecklingsinsatser som på bästa sätt förflyttar oss mot inriktningarna för CSN 2025



Den beslutade verksamhetsplanen följs löpande upp under året i så kallade verksamhetsdialoger. Vissa avdelningschefer träffar stabschefen en gång i månaden, andra tre-fyra gånger om året. Verksamhetsdialogen handlar dels om hur det löpande arbetet med att tillgodose våra kunders behov går, dels om hur det går med utvecklingsaktiviteterna som ska bidra till att vi åstadkommer önskad förflyttning mot CSN 2025. Verksamhetsdialogerna summeras varje månad i ledningsgruppen och varje avdelningschef har möjlighet att dela med sig av goda exempel och ta hjälp av gruppen kring utmaningar.