



Förändringsledare i medborgarnas tjänst

Birgitta Björk är enhetschef på Internservice-enheten på Riksskatteverket. Drygt ett år har gått sedan den nya organisationen togs i bruk. Här berättar hon om utvecklingen, om förändringen, om kritiken och om hur stolt hon är att jobba inom den offentliga sektorn. Men också om drömsemestern till Bahamas.

Berätta lite om dig själv och vad du jobbat med tidigare?

– Min bakgrund är att jag är utbildad sjuksköterska och vårdlärare. Jag har arbetat som sjuksköterska, forskningssköterska inom naturvetenskaplig forskning och som vårdlärare på Vårdhögskola och Gymnasieskola samt som Utbildningschef med utbildningar

och handledning i ledarskap, verksamhetsutveckling, kvalitet, karriärutveckling och övriga utbildningar inom sjukvården på Huddinge Sjukhus med 5.500 anställda.

Jag arbetade inom den offentliga sektorn mellan 1978 till 1996, sedan började jag som chef på bemanningsföretaget Manpower. Där lärde jag mig konceptet att arbeta i processer som ger ett strukturerat och effektivt arbetssätt mycket kundfokusering och service. Efter ett tag ville jag gärna tillbaka till den offentliga sektorn för att dela med mig av den erfarenhet som jag hade fått genom att arbeta både inom offentlig och privat verksamhet. Skillnaden att arbeta i offentlig och privat verksamhet är inte så stor som man ofta tror utan båda verksamheterna har att lära av varandra. Det gäller att ta av det goda och anpassa det till den verksamhet det berör.

Jag tycker om att arbeta med människor och utveckla verksamheter så att de bidrar till någonting bra och viktigt för samhället och dess medborgare.

Bor i Stockholm • Familj Jag är gift och har två söner • Vad gör dig riktigt glad? Att vara med familjen och när jag får vara med och påverka och utveckla människor och verksamheten till något positivt och bra som sprider sig som ringar på vattnet. • Vad gör dig upprörd? Respektlöshet, oärlighet, falskhet och utnyttjande av andra människor för sin egen vinnings skull • Senast köpta skiva Cat Stevens samlings-cd. Den är bra. Han var min stora idol i tonåren. CD:n

Riksskatteverket är en bra arbetsplats där man känner att man tillsammans med andra bidrar till någonting väsentligt och viktigt för Sverige varje dag. Det är viktigt för mig att känna mig stolt över mitt arbete och den verksamhet jag arbetar i. Men det var bra år på Manpower. Jag lärde mig mycket som jag har användning av idag. Om man kan service och vet hur människor fungerar, spelar det ingen roll om de heter patienter, kunder eller medborgare – det är samma förhållningssätt.

Hur hamnade du på Riksskatteverket?

– Jag kom till Riksskatteverket 1997. Jag hade sett en annons som kändes mycket lockande. Det var ett förändrings- och utvecklingsarbete som lät intressant. Jag är mycket road av utvecklingsarbete och att se människor och verksamheter växa och utvecklas ömsesidigt. Internserviceverksamheten har bedrivit ett stort förändringsarbete.

Och så kom du hit och vände upp och ner på alla rutiner

– Ja, många såg det nog som att jag gjorde det. Mitt uppdrag som ny chef var ju att göra en total översyn av hela verksamheten. Se över arbetssätt, organisation, kompetens, tjänster, system och regelverk. Gjorde vi rätt saker? På rätt sätt? Till rätt kunder? Hade enheten rätt kompetens för att utföra sina tjänster? Det var ett arbete som tog mycket tid så vi tog hjälp av en konsultfirma. När det var klart hade vi fått en bra kartläggning över hur verksamheten fungerade, vad kunderna och ledningen tyckte samt hur medarbetarna arbetade och upplevde sin situation.

Ett förändringsförslag och en åtgärdsplan skrevs. En ny organisation beslutades av generaldirektör Anitra Steen och trädde i kraft den 1 januari 1999.

Vad är Internservice huvuduppgift?

– Internservice ska stödja kärnverksamheten för RSV inklusive IT-avdelningarnas 26 regionkontor med fastighets-, inköps- och servicefunktioner såväl strategiskt som operativt. Vi bidrar på det sättet till RSV's vision »Att bli den bästa förvaltningen i medborgarnas tjänst«. Personalen på Riksskatteverket ska ägna



”Sjätte sinnet” med Bruce Willis var fruktansvärt otäck.

sigt åt kärnverksamheten dvs. det de är specialister och bäst på.

Hur har förändringen av organisationen gått?

– I slutet av förra året gjorde vi en utvärdering för att se hur vi låg till i förhållande till de mål vi hade och det var ett bra resultat som påvisar att förändringsarbetets riktning går mot mål. Vi följer den utvecklingsplan som vi har beslutat. Och med tanke på att det varit enormt stora förändringar både i verksamheten och för personalen känns det mycket roligt och stimulerande. Nu är grunden lagd, men det finns fortfarande

en del saker att förbättra. Det här arbetet tar aldrig slut, en verksamhet måste ständigt utvecklas och förbättras.

Vad är den största förändringen tycker du?

– Att vi blivit en serviceverksamhet som arbetar mer förebyggande och erbjuder tjänster på ett tydligt sätt samt att vi har ansvaret föra att både strategiskt utveckla, planera och operativt genomföra våra tjänster på ett kompetent och kostnadseffektivt sätt med bra kvalitet. Organisationen är mycket mer kundorienterad och arbetar med ett ’utifrån och inperspektiv’. Arbetet präglas av ett mer proaktivt serviceinriktat arbetssätt än tidigare. Personalen på Internservice har fått en ökad kompetens genom utbildning i fastighet, inköp och service samt bredare erfarenhet av att arbeta enligt jobbrottning vilket också bidrar till att kunden får en bättre service med mer kompetens, flexibilitet, effektivitet och jämnare kvalitet på tjänsterna. Enhetens tjänster är i dag tydliga genom tjänstutbudskatalogen som tilldelas varje medarbetare på RSV. Medarbetarna på enheten har fått öka sitt interna samarbete men även mot andra enheter och framför allt mot kunderna.

Att jobba i grupp är ju inte alltid så lätt ...

– Nej, precis! Det blir ett nytt sätt att hitta och identifiera olika roller. Det har blivit en rollförskjutning på

ger mig bra och glädjande vibrationer. Melodin 'Morning has broken' är så fin och ger en känsla av nyfäst och ännu en morgon att glädjas åt • Senast sedda film 'Hälsobesän'. De två första Sällskapspresofilmerna var suveräna, den här var smärslig, den tappade dock på slutet. Det var vissa sekvenser då jag skrekade hjärtligt och igenkännande, men den var lite för tunn! Men jag mådde bra när jag gick därifrån. För någon vecka sedan var jag och såg 'Sjätte sinnet' med Bruce Willis och den

»Det är viktigt för mig att känna mig stolt över mitt arbete och den verksamhet jag arbetar i«

ett annat sätt. Det är tufft, vi blev ju en ny aktör på marknaden och krävde utrymme. Och sådant stör alltid lite grand även om det är positivt i längden. Det tar ju ett tag innan var och en finner sina roller i ett samarbete och det får sätta sig.

Hur har din personal klarat denna omgörning?

– Jättebra! Jag vill verkligen framhäva hur personalen engagerat sig och aktivt medverkat för att driva utvecklingen framåt och kunderna kan med trygghet överlåta åt Internservice-personalen att utföra olika uppdrag och tjänster som är inom vårt verksamhetsområde. Personalen har en bra kompetens och bred erfarenhet och utvecklas mycket i sitt samarbete med kunden. Det är en attitydförändring att bli en mer serviceinriktad verksamhet. Personalens samlade erfarenhet gör att de har bra lösningar på kundens problem som de kan erbjuda och verkställa. Genom att vi har helhetsansvaret från upphandling till den operativa verkställandet kan vi snabbt upptäcka brister eller fel och åtgärda dessa inom kort tid då personalen är inom samma enhet. Internservice bör konsulteras i ett tidigt skede vid till exempel planering av ett projekt och hur dessa olika frågor ska lösas.

Planeringen är bra för alla verksamheter så att det inte blir brandkärsutryckningar. Internservice organisationsschema har kunden i frontlinjen, därefter servicekedjan som består av den operativa personalen och sedan stödfunktionerna med specialisterna inom inköp/upphandling, fastighet, bibliotek, säkerhet, ekonomi, personal och så jag. Min roll är att både coacha och att stå bakom. Men jag måste även vara i frontlinjen om så behövs.

Vad är den stora fördelen med den nya organisationen för personalen här på Riksskatteverket?

– Mer service för pengarna utförd av kompetent personal. Vi har ökat tillgängligheten för kunderna genom Call Center vilket man når genom en telefonanknytning som är bemannad hela dagarna. Tidigare fick man ringa en mängd olika anknytningsnummer. Och det var svårt att få tag på någon. Det är det inte i dag. Som kund får man numera även en bekräftelse på att vi mottagit uppdraget och när vi kommer att utföra det. Kvaliteten har ökat. Arbetsbelastningen på personalen här är mer jämn.

Flera medarbetare kan utföra tjänsterna inom poolen.

Så personalen har lärt sig saker de var sämre på förut?

– Inte sämre utan de har utvecklat sitt ansvars- och erfarenhetsområde genom utbildning och jobbrottation. Samt att en mer serviceinriktad attityd präglar enheten idag. Arbetet har blivit mer utvecklande och stimulerande och det krävs ett mer personligt engagemang av var och en samt att ta ett ansvar för helheten och samarbeta bra. Kunden har verkligen fått en mer ökad servicegrad.

Vilka motsättningar har du stött på?

– Den största bristen har varit förankringen av beslutet ut i organisationen. Det har inneburit att vi har fått arbeta med att förändra och pedagogiskt förklara syftet med förändringen parallellt. I dag har den nya organisationen satt sig och flertalet kunder är nöjda. Vi arbetar idag med olika nätverk med kunder i olika konstellationer vilket också gör att de blir mer involverade i vår verksamhet och kan påverka den och ge information. Vi är goda samarbetspartners helt enkelt!

Finns det mycket kvar att göra i organisationen?

– Ja, det gör det. Det kommer det alltid att göra när det handlar om service. Det är alltid ständiga förbättringar och vara lyhörd för kundens önskemål.

Vad är roligast med ditt jobb?

– Att jag får vara med att påverka och utveckla. Att i samspel med medarbetarna och kunderna se till att rsv bidrar till att vara den bästa förvaltningen i medborgarnas tjänst. För det kommer till gagn för alla Sveriges medborgare. Och det är det vi bidrar med genom en bra verksamhet som alla som arbetar i den kan känna sig stolta över att ha bidragit till.

Vem får du feedback från?

– Det får jag direkt från kunderna och medarbetarna. Jag är ofta ute och representerar enheten, är med på möten, via mail och inte minst från medarbetarna och huvuduppdragsgivaren. Ja, från alla på rsv. □

var så fruktansvärt otäck • Senast lästa bok? 'Lycka' med Dalai Lama, en handbok om konsten att leva • Vad är ditt motto? Att vara en ljusbärande. Jag vill bidra med det goda och sprida glädje, medmänsklighet, hopp och mod. En tro på det goda och mänskliga. En ödmjukhet och tacksamhet för livet • Vart går din drömsresa? Till Bahamas. Sol, värme, lusa dagar, gemenskap och samvaro med familjen.