

Plattform för intern marknadsinformation, Banverkets Marknadsavdelning

**Platform for internal customer related information,
the Marketing Department of Banverket**

Cecilia Hagen-Nilsson

2004

EXAMENSARBETE

**Grafisk Teknologi
Nr: E 3007 GT**



HÖGSKOLAN
Dalarna

EXAMENSARBETE, C-nivå

Grafisk Teknik

Program Grafisk Teknologi, 120p	Reg nr E 3007 GT	Omfattning 10 poäng
Namn Cecilia Hagen-Nilsson	Månad/År 10-04	
	Examinator Emmi Enoksson	
Företag Banverket, Marknadsavdelningen	Handledare vid företaget/institutionen Helena Öhman	
Titel Plattform för intern marknadsinformation, Banverkets Marknadsavdelning		
järnväg, myndighet, kundansvar, kundorientering, järnvägsföretag, marknadsavdelning, information, arbetsrutin, intranät, kanal, benchmarking, marknadsprojekt		

Sammanfattning

Detta examensarbete är genomfört på uppdrag av kundansvariga på Banverkets Marknadsavdelning. Avdelningen ansvarar bland annat för samordning av marknadskontakter och avtalssystem rörande bannätets trafikering. Arbetet syftar till att utreda och beskriva det optimala sättet för kundansvariga för kundsegmentet Järnvägsföretag, att nå ut med intern kundrelaterad information. Förutom en grundlig förstudie av den nuvarande arbetsrutinen genomfördes även jämförelser med liknande rutiner hos fem andra stora organisationer. Idéer från dessa organisationer har anpassats till Banverkets egna förutsättningar och de identifierade behoven.

Utredningens resultat är tio förbättringsförslag som syftar till att stärka serviceinriktningen, stärka kundansvarigas roll internt samt att skapa en helhetssyn på kunden. En viktig uppgift är att visa kundnyttan av Banverkets handlande och hur kundansvariga samarbetar med kunderna för att öka järnvägstrafiken. I förlängningen förväntas åtgärderna effektivisera organisationen och motivera medarbetare att göra ett bra jobb. För att åstadkomma resultat och hålla informationsarbetet levande är det viktigt att vara tydlig i sitt budskap, sprida rätt och tillräcklig intern marknadsinformation samt att skapa fasta rutiner.



HÖGSKOLAN
Dalarna

DEGREE PROJECT

Graphic Arts Technology

Programme Graphic Art Technology, 120p	Reg number E 3007 GT	Exents 15 ECTS
Names Cecilia Hagen-Nilsson	Year-Month-Day 04-10-21	
	Examiner Emmi Enoksson	
Company/Department Banverket, Marketing Department	Supervisor at the Company/Department Helena Öhman	
Title Platform for internal customer related information, the Marketing Department of Banverket		
Keywords railway, authority, Railway Companies, Marketing Department, information, routine, channel, benchmarking, market project		

Summary

This bachelor thesis is carried out on commission by those who are responsible for the customers at the Marketing Department of Banverket. The aim of the work is to find an efficient way to distribute internal customer related information in the segment of "Railway Companies". Besides a thorough feasibility study of this working routine, comparisons of similar routines at five different organisations was carried out. Ideas from these organisations have been adapted into the prerequisites and the identified needs of Banverket.

The result of this thesis is ten proposals. The purposes of these proposals are to strengthen the direction of the service, to strengthen the internal roles of those responsible for the customers and to create a complete vision of the customer. An important task with this thesis is also to show the customer benefits with how Banverket acts and how the people responsible for the customers cooperate with them in order to increase the railway traffic. These proposals are expected to make the organisation more efficient and to motivate the co-workers to perform a better job. In order to achieve results, it is of great importance to have a clear vision, to distribute correct and updated internal information and to create strict routines.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Banverket	7
1.1.1 Verksamhet	7
1.1.2 Utveckling till kundorienterad serviceorganisation	7
1.2 Bakgrund till utredningen	8
1.3 Syfte	9
1.4 Mål	9
1.5 Avgränsningar	9
2. Metod	10
2.1 Utredningsprocess och datainsamling	10
2.2 Personliga intervjuer	11
2.2.1 Personliga intervjuer med kundansvariga	11
2.2.2 Personliga intervjuer vid jämförelser med andra organisationer	11
2.2.3 Övriga intervjuer på Banverket	11
2.3 Validitet, reabilitet och teori för personliga intervjuer	11
2.4 Dokumentstudier	12
2.5 Litteraturstudier	12
2.6 Observationer	12
3. Begrepp som används i rapporten	13
3.1 Kommunikation och information	13
3.2 Processer	13
3.3 Benchmarking (Processjämförelse)	14
3.4 Balanced Scorecard (Balanserade styrkort)	15
3.5 SIQ:s modell om kundorienterad verksamhetsutveckling	15
4. Nulägesbeskrivning	17
4.1 Verksamhetsutveckling och kärnvärden	17
4.1.1 Kärnvärden och Banverkets vision	17
4.1.2 Ledning, styrning och mål för verksamhetsutveckling	17
4.1.3 Processorientering	17
4.2 Banverkets kunder	18
4.3 Kundansvar	18
4.4 Marknadsavdelningens (M) verksamhet	19
4.5 Kundorienterade marknadsprojekt	22
4.5.1 Allmän beskrivning och mål	22
4.5.2 Projektkoordinators uppgifter	22
4.5.3 Kundmöten och rutiner	22
4.6 Stab information (K)	22
4.7 Informationspolicy	23
4.7.1 Kännetecken	23
4.7.2 Syfte och mål med den interna informationen	23
4.7.3 Ansvarsfördelning	23
4.8 Projekt "Identitet och Image"	24

4.9 Hantering av arbetsmaterial	24
4.9.1 Banverkets allmänna dokumenthanteringssystem	24
4.9.2 Kontakt	25
4.10 Interna målgrupper	25
4.11 Informationskanaler	26
4.11.1 E-post	26
4.11.2 Personaltidningen Rallaren	26
4.11.3 Chefskanalen	26
4.11.4 Arbetsplatsträffar	27
4.11.5 Externa medier	27
4.11.6 Muntlig kommunikation och övrigt	27
4.12 Banverkets intranät Knuten	28
4.12.1 Syfte och mål för Knuten	28
4.12.2 Struktur på nya Knuten III	28
4.12.3 Fördelar och nackdelar med intranätet som kanal	29
4.12.4 Ansvarsfördelning för intranätets administration	29
4.12.5 Redaktörsrollen	30
4.12.6 Uppdatering av information	30
4.12.7 Teknik	31
4.12.8 Möjliga specifika funktioner på intranätet	31
5. Identifiering av förbättringsbehov	34
6. Jämförelse av arbetsrutiner	36
6.1 SJ AB	36
6.2 Green Cargo AB	38
6.3 Stora Enso	41
6.4 SSAB Tunnbrått AB	43
6.5 Vägverket	44
7. Förslag till förbättringsåtgärder	47
7.1 Förtydliga kundbegreppet i organisationen	48
7.2 Upprätta kundprofiler	49
7.3 Utöka informationen om kundansvariga på intranätet	50
7.4 Förtydliga Marknadsavdelningens funktion genom Rallaren	51
7.5 Förbättra strukturen under "Tågtrafik" på intranätet	52
7.6 Förbättrade arbetsrutiner, Kundorienterade marknadsprojekt	53
7.7 Information om marknadsprojekten på intranätet	54
7.8 Redogör för Kundlösningar i marknadsprojekt	55
7.9 Producera ett nyhetsblad	56
7.10 Håll informationsarbetet levande med nya rutiner	57
8. Rekommendation till fortsatt arbete	58
8.1 Planering	58
8.2 Resurssäkring	58
8.3 Genomförande av förbättringsåtgärder	59
8.4 Uppföljning	59
8.5 Förbättringar	59

9. Diskussion	60
9.1 Återkoppling till syftet	60
9.2 Reflektioner och diskussion	60
9.3 Slutord	61
10. Källförteckning	62
10.1 Litteratur	62
10.2 Interna och externa dokument från Banverket	62
10.3 Interna och externa dokument från övriga organisationer	63
10.4 Personliga referenser	64
10.5 Internet- och intranetkällor	64
Bilagor	
A) Intervjuguiden	(2)
B) SJ AB, intervju med Ingrid Yllmark	(5)
C) Green Cargo AB, intervju med Ellen Huitfeldt och Åsa Lönnberg	(7)
D) Stora Enso, intervju med Jonas Nordlund	(5)
E) SSAB Tunnpå AB, intervju med Göran Hügård	(3)
F) SSAB Tunnpå AB, intervju med Lena Sundin	(4)
G) Vägverket, intervju med Christer Hårskog	(4)
H) Vägverket, intervju med Lena Nyberg	(4)
I) Vägverket, intervju med Ann-Sofi Granberg	(5)
J) Insatser av engångskaraktär	(1)
K) Förslag till struktur på intranätet	(2)

Förord

Detta examensarbete är utfört på uppdrag av Banverkets Marknadsavdelning. Arbetet är en slutövning på min utbildning Grafisk Teknologi, 120 p med inriktning design, vid högskolan Dalarna. Det har varit ett otroligt spännande och intressant arbete och jag har fått med mig mycket lärdom efter dessa månader.

Ett stort tack vill jag rikta till SSAB Tunnpå AB, Stora Enso, SJ AB, Green Cargo AB och Vägverket med utpekade medarbetare som ställt upp och svarat på mina många frågor. Ni har alla varit fantastiskt hjälpsamma och generösa!

Jag vill även tacka min kontaktperson på Banverket, Helena Öhman som gjort det möjligt för mej att genomföra arbetet samt min handledare på högskolan Rune Norberg för givande tips och råd. Även övriga medarbetare som på ett eller annat sätt varit delaktiga i denna rapport ska ha en eloge för stor hjälpsamhet.

Borlänge den 21 oktober 2004

Cecilia Hagen-Nilsson

1. Inledning

I inledningen presenteras organisationen där detta examensarbete genomförs samt organisationens pågående förändringsarbete. Detta leder till bakgrunden för utredningen, tillsammans med dess syfte, mål och avgränsningar.

1.1 Banverket

1.1.1 Verksamheten

Banverket är den statliga förvaltningsmyndighet som ansvarar för järnvägen i Sverige och ska verka för att de transportpolitiska målen uppnås. Det övergripande målet för transportpolitiken är att säkerställa en samhällsekonomiskt effektiv och långsiktigt hållbar transportförsörjning för medborgarna och näringslivet i hela landet. Banverket ska följa generella regler för förvaltningsmyndigheter som finns bland annat i regeringsformen, tryckfrihetsförordningen, förvaltningsordningen, verksförordningen och lagen om offentlig upphandling. Banverkets ansvar är uppdelat i tre delar:

- *Sektorsuppgifter*

Att utvecklingen inom järnvägssektorn följs och drivs framåt.

- *Förvaltande uppgifter, banhållning*

Huvudkontoret, de fem banregionerna samt Banverket Trafik svarar för de förvaltande och beställande uppgifterna inom organisationen. Dessa enheter planerar och upphandlar drift och underhåll samt byggnationer av statens järnvägsanläggningar.

- *Producerande uppgifter*

Banverkets producerande och utförande enheter (BV Produktion, BV Projektering, Industridivisionen, BV Telenät, Banskolan, Materialservice och BV Data) tillhandahåller produktion och tjänster inom järnvägsområdet.

Banverket har cirka 6 400 medarbetare i hela Sverige varav 85% är män och 15% är kvinnor. Av det totala 17 000 kilometer långa järnvägsnätet i Sverige fungerar Banverket som banhållare och staten som ägare för cirka 84%.

1.1.2 Utveckling till kundorienterad serviceorganisation

Sedan hösten 2002 pågår ett arbete med att kundorientera Banverkets förvaltande enheter. Marknadsavdelningen avser att bedriva arbetet i projektform med start hösten 2004. Ett av projektets syften är att förstå samspelet mellan Banverket och dess kunder och att identifiera kundernas behov av förbättrad kommunikation. I förslaget för kundorienteringsprogrammet nämns definition av kundansvarsrollen, mål och mätetal, revision av aktiviteter som rör kundorienteringen, exempelvis framställande av kommunikationsplan, informationsinsatser, framtagning av mallar och hjälpmedel. Huvudmålet med projektet är att få nöjdare kunder. Sverige är ett av de länder som kommit längst beträffande konkurrens mellan olika trafikutövare och flera nya Järnvägsföretag har till-

kommit de senaste åren. Avregleringen av persontrafiken är ännu ej fullständig medan det på marknaden för godstrafik idag råder fri konkurrens. Avregleringen har även inneburit att utländska tågbolag visat intresse att trafikera det svenska järnvägsnätet. Banverkets kunder är en viktig målgrupp som kräver tydlig och samordnad information. Kraven på en ökad kundorientering kommer från såväl styrelse som kunder och övriga intressenter.

"Banverket går från regelstyrning till att arbeta mot tydligare mål, nyttja standarder och ge utrymme för ett stort mått av ansvar för den enskilda medarbetaren." "Därför måste vi bland annat bli tydligare, fokusera mer, snabbare komma till skott, bli aktivare och mer kreativa, följa upp bättre, prioritera bort vissa saker och ha en företagskultur som motsvarar omvärldens krav." (Bo Bylund, generaldirektör Banverket, Spåren Framåt, december 2003)

1.2 Bakgrund till utredningen

På Banverkets huvudkontor i Borlänge finns Marknadsavdelningen med totalt 17 anställda. Av dessa har sju stycken ett kundansvar, i huvudsak mot segmentet Järnvägsföretag. Kundansvar innebär att alla trafikutövare, större transportköpare och infrastrukturintressenter får en namngiven, huvudsaklig kontaktperson i Banverket som de alltid kan vända sig till.

Marknadsavdelningen anser sig sakna verktyg och rutiner för den kundrelaterade, interna kommunikationen. De vill ha hjälp med att undersöka vilken typ av information från kundansvariga som efterfrågas internt och som är lämplig att sprida vidare. Informationen bör delges på ett sätt som passar såväl spridare som mottagare. Den bör även anpassas till organisationens visioner, policys och tekniska ramar, ligga väl i tiden och stå upp bra mot andra organisationers sätt att hantera intern marknadsinformation. Andra informationskanaler än intranätet är inte uteslutna.

Spridningen av den interna marknadsinformationen fungerar inte på ett tillfredsställande sätt. Berörd personal på Marknadsavdelningen har lämnat följande förklaringar till detta problem:

- *Ny roll för Banverket*

Banverket utvecklas från att vara en ensidig myndighetskultur till en kundorienterad servicemyndighet. Med avregleringen av tågtrafiken har flera nya trafikoperatörer tillkommit de senaste åren.

- *Ny avdelning och nya roller*

Marknadsavdelningen är endast tre år gammal. Kundansvarsrollen har funnits i två år, likaså arbetet kring kundorienteringen för de förvaltande enheterna.

- *Organisationen*

Ansvarsfördelningen mellan avdelningarna är fortfarande oklar i vissa avseenden. Av den anledningen kan det vara svårt för en kundansvarig att slussa vidare en fråga till rätt person. Processorientering av verksamheten (Se kapitel 3.2) och framtagande av styrkort (Se kapitel 3.4) pågår.

- *Tids- och resursbrist*

Marknadsavdelningen, inklusive redaktören för intranätet, arbetar idag under stor tidspress. Avsatt resurs saknas för informationsfrågor.

- *Motivationsbrist*

På intranätet har informationsflödet fram till idag varit för stort och ostrukturerat. Det har varit svårt att hitta den information som söks. Att lägga tid på informationshantering har därför inte prioriterats av kundansvariga. Intranätet är under förnyelse och den nya versionen tas i bruk i september 2004.

1.3 Syfte

Arbetet syftar till att utreda och beskriva det optimala sättet för kundansvariga på Banverkets Marknadsavdelning, att nå ut med intern kundrelaterad information. Förbättringsförslagen ska gälla kundansvariga för segmentet Järnvägsföretag och projektkoordinatorn för de kundorienterade marknadsprojekten. De slutliga förbättringsförslagen syftar till att kunna utgöra en framtida plattform för spridning av intern marknadsinformation.

1.4 Mål

Målen med en förbättrad informationsspridning har tagits fram genom intervjuer med kundansvariga på Marknadsavdelningen och med ledning av de identifierade förbättringsbehoven. (Se kapitel 5, *Identifiering av förbättringsbehov*.) Målen är att:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Stärka serviceinriktningen
- Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten
- Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete
- Skapa regelbundna och effektiva rutiner för spridning av marknadsinformation

1.5 Avgränsningar

Detta arbete avgränsas till att gälla den interna marknadsinformationen medan extern information inte berörs.

Kundansvariga för andra kundsegment än Järnvägsföretag eller kundansvariga ute i banregionerna berörs inte direkt av förbättringsförslagen. Undantaget är den person på avdelningen som är kundansvarig mot segmentet Transportköpare, det vill säga projektkoordinatorn för de kundorienterade marknadsprojekten.

Arbetet har avgränsats till att omfatta nulägesbeskrivning, identifiering av mål och behov, jämförelse med arbetsrutiner hos fem andra organisationer samt en presentation av förbättringsförslag. Konkreta förslag med fysiska mallar, implementering av åtgärder, uppföljning och mätning av resultat ligger utanför detta arbetes omfattning.

Vad beträffar jämförelsen med andra, lärande organisationer så har Banverket själva gjort urvalet och rekommenderat personer som är lämpliga att kontakta.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs vilka metoder som valts för datainsamlingen till utredningen samt teorier kring metoderna.

2.1 Utredningsprocess och datainsamling

Uppdraget har varit att utreda och beskriva det bästa sättet för kundansvariga för segmentet Järnvägsföretag på Marknadsavdelningen att nå ut med intern kundrelaterad information. Som stöd och verktyg i arbetet har arbetssättet för benchmarking används (*se kapitel 3, Begrepp som används i utredningen*).

Steg 1) För att kunna förstå vilka kringliggande faktorer som påverkar arbetsmetoden genomfördes en kartläggning av nuläget. Här beskrivs informationsutbudet från kundansvariga samt vilka organisatoriska och tekniska ramar som gäller för intern informationsspridning inom Banverket. För att få ett så komplett underlag som möjligt i detta steg har information samlats genom att kombinera flera metoder:

- Personliga intervjuer
- Dokumentstudier
- Litteraturstudier
- Observationer

Steg 2) Användarnas informationsbehov har fångats i begränsad omfattning med hjälp av:

- Tidigare utförda undersökningar
- Personliga intervjuer

Steg 3) Efter genomförande av steg 1 och 2 kunde identifiering av förbättringsbehov sammanställas.

Steg 4) Genom att jämföra den egna arbetsmetoden med liknande arbetsmetoder, hos fem utvalda företag och organisationer, kunde nya kunskaper och idéer inhämtas. En kombination av flera metoder har använts:

- Personliga intervjuer
- Dokumentstudier
- Observationer

Steg 5) Allt insamlat material analyserades och några av de mest lämpade förbättringsåtgärderna kunde identifieras.

Steg 6) Det sista steget i arbetet utgjordes av en konkret beskrivning av förbättringsförslagen.

2.2 Personliga intervjuer

Personliga intervjuer har använts som en av de mest betydande datainsamlingsmetoderna i denna utredning. Här har verkligheten både beskrivits på ett objektiva och subjektiva sätt eftersom personernas värderingar, attityder, arbetssituation och tolkningar påverkar svaren. Samtliga intervjuer har varit uppbyggda kring intervjuguiden (*Se bilaga A*). Informationsinsamlingens mest tidskrävande tyngdpunkt ligger i intervjuerna med personer från de besökta företagen.

2.2.1 Personliga intervjuer av kundansvariga

Arbetet inleddes med förutsättningslösa intervjuer med alla kundansvariga och chefen för Marknadsavdelningen för att inhämta åsikter, informationsbehov och problem. Resultatet av de samlade intervjuerna presenterades för respondenterna och dessa gavs åter en möjlighet att komma med synpunkter. Det slutliga resultatet av dessa intervjuer återfinns i målformuleringarna, bakgrunden och i nulägesanalysen.

2.2.2 Personliga intervjuer vid jämförelser med andra företag

Syftet med att undersöka liknande arbetsrutiner utanför Banverkets väggar var att inhämta idéer, analysera dessa och dra nytta av resultatet i den egna verksamheten.

En referens på Banverket tillsammans med en känd referensperson på det tilltänkta företaget fungerade som en sluss in i företaget. En, två eller tre utvalda personer intervjuades på varje företag. Samtliga respondenter valde att vara öppna med sin identitet. Intervjuerna genomfördes på respondenternas hemmaplan och hade karaktären av öppna diskussioner där intervjuguiden användes som underlag (*se bilaga A*). Samtliga intervjuer sammanställningar finns som bilagor A-I.

2.2.3 Övriga intervjuer på Banverket

Övriga respondenter har haft olika roller och arbetsfunktioner som kan härledas till den interna informationsspridningen exempelvis marknadsavdelningens redaktör, ansvarig för Banverkets interna information och webbmaster. Respondenterna har frambringat fakta, synpunkter och idéer som varit värdefulla i detta arbete.

2.3 Validitet, reabilitet och teori för personliga intervjuer

”Reabiliteten anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument eller mättenhet” (Ejvegård. 1996).”

Vid de personliga intervjuerna har anteckningar förts och i de flesta fall har även bandinspelningar gjorts. Samtliga personliga intervjuer har säkrats i sin tillförlitlighet genom återkoppling. En sammanfattning har normalt skrivits ned direkt efter avslutad intervju, skickats till respondenten som i sin tur gjort korrigeringar och slutligen godkänt materialet. För att minimera risken för oklarheter har intranätet och annat relevant underlag demonstrerats av respondenterna. Dokumentation har i vissa fall kompletterats med intervjuaren, då med respondentens godkännande. För att öka tillförlitligheten ytterligare har ofta flera personer från olika

delar av företaget intervjuats. Metoden med personliga intervjuer bedöms därför ha hög reliabilitet.

Problemen rent allmänt vid personliga intervjuer kan vara att fånga den objektiva informationen som beskriver ett faktiskt förhållande. Detta beror på en delvis subjektiv uppfattning om förhållandet hos den enskilda. Intervjuerna av de kundansvariga blev både objektiva och subjektiva. Det var också syftet då även attityder och problem skulle fångas.

”Med validitet avses att man som forskare verkligen mäter det som man avser att mäta” (Ejvegård, 1996).”

För att få validitet i intervjuerna har frågorna byggts upp kring områden som fångar de förutsättningar som kan påverka hur informationsprocessen fungerar. Litteraturstudier, intervjuerna med de kundansvariga samt studier av andra examensarbeten har legat till grund för indelningen av de centrala frågeställningarna och frågornas utformning. Regelbundna möten med kontaktpersonen på Banverket har säkrat validiteten.

Problemet var att begränsa datainsamlingen till att endast beröra den aktuella processen. Det berodde på att processen i sig kan påverkas av så många kringliggande faktorer.

2.4 Dokumentstudier

Företagsfakta har hämtats från Banverkets styrande dokument, interna utredningar, sammanställningar av tidigare intervjuer, beslut och minnesanteckningar. Materialet inhämtades från Stab information, Marknadsavdelningen samt via den externa och interna hemsidan.

Dokumenterad fakta om de undersökta organisationerna inhämtades från Internet, årsredovisningar, personaltidningar, kundtidningar, kommunikationsplaner, dvd-filmer samt annat internt material som erhöles vid besöken. Dessa dokument har ingått som underlag till intervju-sammanställningarna och de slutliga förbättringsförslagen.

2.5 Litteraturstudier

För att samla kunskap och få mer struktur kring examensarbetets uppbyggnad har ett antal böcker lästs i ämnen som berör benchmarking, kvalitet och intervjuteknik (se *källförteckning, kapitel 10.1, Litteratur*). Rekommendation till lämpliga böcker har lämnats av handledaren Rune Norberg vid högskolan Dalarna.

2.6 Observationer

Observationer av Banverkets befintliga och nya intranät har medfört en uppfattning av dess struktur och funktioner. Möjlighet har även givits att observera intranätet hos tre av de fem besökta företagen. Övriga observationer har gjorts vid deltagande på ett marknadsmöte, informationsmöten om intranätet samt på den inledande delen av två kunddagar, som ordnats för Järnvägsföretag, av Marknadsavdelningen och Banverket Trafik.

3. Begrepp som används i rapporten

I detta kapitel förklaras några av de begrepp som förekommer i rapporten eller i bilagorna till rapporten. Detta görs med syfte att läsaren bättre ska förstå sammanhang och bakomliggande fakta.

3.1 Kommunikation och information

Kommunicera kommer från latinets "communicare" med betydelsen "meddela", "göra gemensamt" eller "stå i förbindelse".

Vi kan kommunicera för att förmedla information och budskap (informerera), uttrycka en identitet eller påverka andras idéer, känslor och handlingar. Innehållet i en kommunikationsprocess är inte alltid det väsentligaste, ibland är det viktigare hur informationen förmedlas; vilken kanal och vilket språk som används. Grundfrågor man bör ställa sig inför en kommunikationsprocess är:

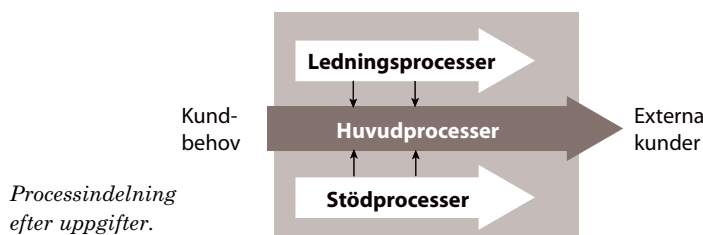
- Vem är avsändare och vilken roll har denne?
- Hur förmedlas budskapet, vilka fördelar/nackdelar finns, genom vilket medium ska budskapet spridas?
- Vad är budskapet och vilken effekt önskas?
- Vem är mottagaren, vilken målgrupp och hur tänker målgruppen?
- Vilken effekt får budskapet i verkligheten?
- Varför blev resultatet som det blev och vad var syftet?

(Hägstrand, 2000).

3.2 Processer

Process, från latinets "processus" och "procedere" som ungefär betyder "framåtskridande" eller "gå framåt". En process är ett nätverk av aktiviteter som upprepas i tiden och vars syfte är att skapa värde åt någon extern eller intern kund. Målet för processen är att tillfredsställa sina kunder med ett slutresultat som produceras och samtidigt använda så lite resurser som möjligt. Processen stöds av en organisation som består av människor och deras relationer samt olika hjälpmedel. Man skiljer ofta på tre olika typer (uppgiftsindelning):

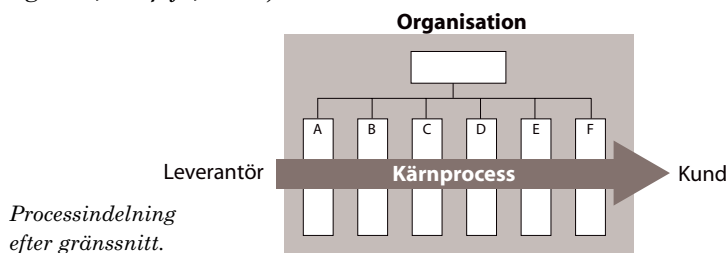
- *Huvudprocesser*, vars uppgift är att uppfylla de externa kundernas behov och förädla de produkter organisationer erbjuder. Dessa processer har alltså externa kunder.
- *Stödprocesser*, som har till uppgift att tillhandahålla resurser till de operativa processerna. Dessa processer har interna kunder.
- *Ledningsprocesser*, som har till uppgift att besluta om organisationens mål och strategier samt att genomföra förbättringar av organisationens övriga processer. Också denna process har interna kunder.



Processerna kan också delas in efter var gränssnitten finns och antal personer som är inblandade. Man talar då om:

- *Individuella processer* som utförs av enskilda individer
- *Funktionella processer* som är kopplade till verksamheter som är knutna till en viss avdelning, funktion eller enhet.
- *Kärnprocesser* som skär tvärs genom en organisation över flera funktioner eller avdelningar. I allmänhet ska dess processers slutresultat förse organisationen med intäkter.

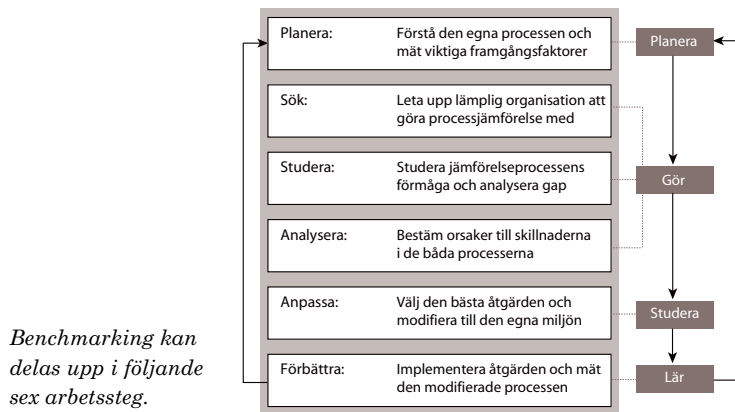
(Bergman, Klefsjö, 2001)



3.3 Benchmarking (Processjämförelse)

Benchmarking betyder "sökandet efter de bästa arbetsmetoder som leder till överlägsna prestationer" (enligt Camp 1996).

Grundidén är att göra en noggrann jämförelse mellan en av den egna organisationens processer och en annan, identisk eller liknande process hos en annan organisation eller inom den egna, och sedan dra nytta av jämförelsen. Jämförelsen kan beskrivas stegen enligt nedanstående figur. Notera likheterna med förbättringscykeln: Planera, Gör, Studera, Lär.



Benchmarking är ett angreppssätt och kan användas såväl för värdeskapande och kvalitet som för resurser och produktivitet. Benchmarking kan användas som ansats både för kortsiktiga och relativt triviala problem, liksom för långsiktiga och överordnade problemställningar. Om man önskar affärsorientera en organisation och göra människor medvetna om det som är viktigt, så passar benchmarking osedvanligt bra. Utgår man från kundperspektivet och för detta inåt i organisationen, så blir man inställd på begreppet "nöjd och lönsam kund", vilket är en huvudfråga. (Karlöf/Östblom 1993)

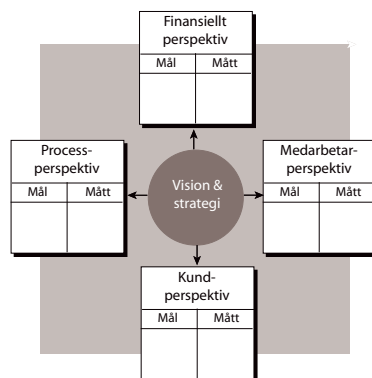
Målet är att kontinuerligt förbättra en kärnprocess för att åstadkomma en kundtillfredsställelse som överträffar konkurrenternas. Man delar in processjämförelsen beroende på var jämförelsen ska göras:

- Intern processjämförelse (inom den egna organisationen).
- Processjämförelse med konkurrent (av samma process).
- Funktionell processjämförelse (erkänt bra organisation i ett liknande verksamhetsområde).
- Allmän processjämförelse (erkänt bästa organisationen oavsett verksamhetsområde).

(Bergman, Klefsjö, 2001)

3.4 Balanced Scorecard (Balanserade styrkort)

Balanserade styrkort kan ses som ett sätt att utvidga den traditionella ekonomistyrningen med mått från andra områden, såväl interna som externa. I den ursprungliga idén från Kaplan & Norton finns fyra perspektiv; Finansiellt perspektiv, kundtillfredsställelse, medarbetartillfredsställelse och processernas förmåga (kan ses som ett effektivitetsmått). Balanserade styrkort har under senare år fått stort genomslag både i privat och offentlig förvaltning.



Tänkarna bakom balanserade styrkort enligt Kaplan & Norton.

Idén bakom styrkort är inte bara att fokusera på kortsiktiga finansiella nyckeltal utan också styra och följa upp verksamheten med mera långsiktiga styrtalet. Man kanske kan säga att styrkortet bidrar till att balansera gårdagens, dagens och morgondagens utveckling. I vissa fall har styrkortet främst bidragit till strategisk fokusering och verksamhetsstyrning. I andra fall har styrkortet istället blivit en hjälp för operativ styrning genom att de kompletterar den finansiella styrningen. (Bergman, Klefsjö, 2001)

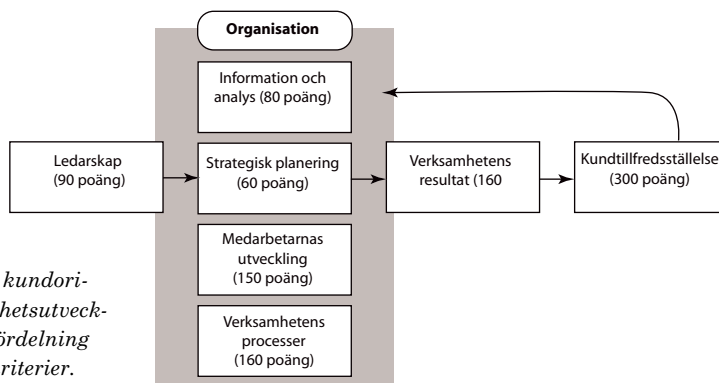
3.5 SIQ:s modell om kundorienterad verksamhetsutveckling

SIQ står för Swedish Institute for Quality. SIQ:s modell är ett verktyg med vars hjälp en organisation kan utveckla sin verksamhet. Modellen stimulerar till systematiskt förbättringsarbete fokuserat på kunder, medarbetare och verksamhetens processer. Verktygets viktigaste styrkor ligger i dess förmåga att skapa en helhetssyn och att fokusera ledarskapets viktigaste roll samtidigt som det förutsätter alla medarbetares medverkan.

Modellen och kriterierna bygger på ”de 13 grundläggande värderingarna” som enligt modellen är ”kännetecknande för framgångsrika organisationer”. Dessa värderingar är:

- Kundorientering
- Allas delaktighet
- Långsiktighet
- Processorientering
- Ständiga förbättringar
- Snabbare reaktioner
- Samverkan
- Engagerat ledarskap
- Kompetensutveckling
- Samhällsansvar
- Förebyggande åtgärder
- Lära av andra
- Faktabaserade beslut

SIQ:s modell är uppbyggd kring sju huvudkriterier (se nedan) och vart och ett av dessa är sedan uppdelat i delkriterier. I versionen från 2001 finns totalt 29 delkriterier på vilka totalt 1 000 poäng är fördelade. Till varje delkriterium finns frågor som ska leda till insikt om hur den egna verksamheten fungerar idag. Frågorna belyser de tre utvärderingsdimensionerna Angreppssätt, Tillämpning och Resultat. Modellen utgör ett utvärderingsverktyg för Utmärkelsen Svensk Kvalitet som delas ut av SIQ, Swedish Institute for Quality. Under senare år har modellen fått stor genomslagskraft i svensk industri och förvaltning och används som utvärderingsinstrument både privat- och offentlig verksamhet. (Bergman, Klefsjö, 2001)



SIQ:s modell för kundorienterad verksamhetsutveckling med poängfördelning enligt 2001 års kriterier.

4. Nulägesbeskrivning

Första steget av utredningen omfattar en genomgång av Banverkets vision, struktur och behov i form av en nulägesbeskrivning. Denna anger inom vilka ramar idéer kan tillämpas och resulterar i identifiering av ett antal förbättringsbehov.

Sammanställningen bygger på studier av Banverkets styrande dokument och interna dokument och utredningar. Även intervjuer med projektledaren för intern kommunikation, webbredaktören, webbmaster, kundansvariga och chefen på Marknadsavdelningen har utgjort underlag för denna nulägesbeskrivning.

4.1 Verksamhetsutveckling och kärnvärden

4.1.1 Kärnvärden och Banverkets vision

Kärnvärden är begrepp som bör spegla innehållet i all kommunikation och i alla aktiviteter som utförs av en organisation. De kärnvärden Banverkets ledning arbetar efter är "Aktiv", "Ansvarstagande" och "Affärsmässig". Banverkets vision är avsedd att vara ledstjärna internt i verket och den åskådliggör vilka krav den beslutade transportpolitiken ställer på järnvägen och på Banverket:

"Banverket skapar förutsättningar för säkra, punktliga, snabba och prisvärda järnvägstransporter. Ett ekologiskt hållbart samhälle förutsätter ökad järnvägstrafik. Därför ingår järnvägen som en självklar del i transporter av människor och gods. Kunniga och lyhörda medarbetare i samverkan skapar förtroende för järnvägen och Banverket."
(Ledningshandboken, Banverket, kapitel 4.4.1, Vision)

4.1.2 Ledning, styrning och mål för verksamhetsutveckling

Ledning och styrning definieras som den process som åstadkoms av Banverkets styrelse, chefer och medarbetare för att säkerställa kundorientering, effektivitet och rätt kvalitet. Certifierbarhet mot SS-EN ISO 14001 (miljöledningssystem) och SS-EN ISO 9001:2000 (ledningssystem för kvalitet) ska eftersträvas inom Banverket och korsreferenser mot dessa standarder ska förekomma i systemet för ledning och styrning. Det övergripande målet för Banverkets verksamhetsutveckling är att utveckla Banverket till en effektiv och kundorienterad myndighet med ett aktivt samhälls- och sektorsansvar. (Ledningshandbok, Banverket)

4.1.3 Processorientering

För att möta intressenternas förväntningar behövs en samhälls- och kundorienterad verksamhetsutveckling. Det innebär att ett systematiskt arbetssätt ska tillämpas i ledning och styrning på alla nivåer inom Banverket. Banverket har ambitionen att utveckla ett mer processorienterat och ordnat arbetssätt med en rimlig avvägning mellan planering, genomförande, uppföljning och förbättringsarbete. Syftet med detta är att öka verkets förmåga att nå sina mål och bedöms främst bidra till att öka Banverkets kundorientering och effektivitet. Processerna är indelade i

lednings- och styrprocess, huvudprocesser och stödprocesser. Banverkets huvudprocesser är Tågtrafikprocessen och Banhållningsprocessen. (*Ledningshandboken, Banverket, kapitel 4.6, Våra processer och produkter och kapitel 5.2.5., Ett systematiskt och processororienterat arbetssätt.*)

4.2 Banverkets kunder

Banverkets kunder definieras som mottagarna av Banverkets produkter och mottagarnas kunder (*ledningshandboken, kapitel 3, Definitioner*). Banverkets breda definition av begreppet kund innebär att verkets kundrelationer i allmänhet inte är affärsrelationer. Undantaget är när verkets resultatenheter utför uppdrag åt externa parter, (*Ledningshandboken, kapitel 4.3.2. Kunder*). Banverkets kunder är:

- *Järnvägsföretag*
Trafikutövare (TU), Operatörer och Trafikhuvudmän.
- *Banhållare/Infrastrukturintressenter och -förvaltare*
Kommuner/länsstyrelser, hamnar och andra spårägare eller terminalägare.
- *Transportköpare*
Resenärer, industrier, speditörer och resebyråer.
- *Utförare och avnämnare av forskning*
- *Externa kunder till resultatenheter*

Marknadsavdelningen arbetar inte aktivt mot de två senaste kundsegmenten. (*Ledningshandboken, Banverket, kapitel 4.3, Våra intressenter och Helena Öhman, Banverket*)

Trafikutövare och trafikoperatörer trafikerar spåren. De förväntar sig skötta spåranläggningar, effektiva trafikledningstjänster, fungerande reglering och tillsyn av järnvägsföretag och järnvägstrafik. Dessutom förväntar de sig att Banverket beaktar deras behov på ett rättssäkert och serviceorienterat sätt. Trafikhuvudmännen upphandlar transporttjänster och kan själva vara trafikutövare. Dessa förväntar sig att Banverket bidrar till ett effektivt järnvägstransportsystem och en bra samverkan mellan tåg och andra transportmedel.

Andra Banhållare förväntar sig att tillsyn och bidragsgivning sker på ett rättssäkert och kompetent sätt och att Banverket i olika sammanhang delar med sig av sitt järnvägs-kunnande.

Resenärer och Transportköpare är Järnvägsföretagens kunder och det är dessa grupperns behov som motiverar transportsektorns och järnvägens existens. Endast ett fåtal av Banverkets produkter vänder sig direkt till dem, exempelvis trafikantinformation, plattformar och andra anläggningar vid stationerna, (*Ledningshandboken, kapitel 4.3.2, Kunder*).

4.3 Kundansvar

Banverket har infört ett system med kundansvar sedan ett par år tillbaka i tiden. Detta innebär att alla trafikutövare, större Transportköpare och Infrastrukturintressenter får en namngiven, huvudsaklig kontaktperson i Banverket som de alltid kan vända sig till. Kunderna har länge uttryckt ett önskemål att få tydliga och enkla kontaktvägar in i

Banverket. För Banverket innebär det att risken för dubbla budskap minskar. Det övergripande målet med kundansvaret är att genom bättre samspel med kunderna kunna bidra till att öka järnvägens konkurrenskraft och marknadsandelar. Kort sagt verka för mer trafik på spåren, (*Lars-Åke Johansson, Banverket*).

Banverket ska förstå och hjälpa Järnvägsföretagen att utveckla sin verksamhet, förstå behoven och hjälpa till att lösa problemen. Banverket ska även förstå vad som är viktigt för Järnvägsföretagens kunder. Detta benämns som Key Account Management. I den kundanvarigas arbetsuppgifter och ansvar ingår att:

- Identifiera och samordna gemensam verksamhet och aktiviteter
- Informera kunden om viktiga händelser
- Informera inåt om kundernas verksamhet, intresse och behov
- Leda nätverk
- Samordna regelbundna möten
- Initiera projekt och utredningar
- Arbeta proaktivt
- Upprätta avtal
- Ta fram mål för arbetet med varje kund
- Skapa en enkel och tydlig kommunikation

Sex personer på Marknadsavdelningen har ett direkt kundansvar mot kunder ur segmentet Järnvägsföretag. En person är kundansvarig mot företag ur kundsegmentet Transportköpare (*Se kapitel 4.5, Kundorienterade marknadsprojekt*) och en mot infrastrukturintressenter. Kundansvariga och regionala kontaktpersoner finns även på de fem banregionerna runt om i landet.

Erfarenhetsmässigt och kompetensmässigt har de kundansvariga på Marknadsavdelningen olika typer av bakgrunder och inriktningar. I de flesta fall har de lång erfarenhet av järnvägssektorn och tidigare erfarenheter av kundrelationer. En förutsättning är att personer som utses som kundansvariga och som deltagare i nätverket ska ha god kunskap om Banverkets organisation och verksamhet. Dessutom ska de vara personligt engagerade och lämpade för rollen. Kundnätverken ser olika ut beroende på vilken kund som avses. (*Helena Öhman, Banverket*)

4.4 Marknadsavdelningens (M) verksamhet

På Banverkets huvudkontor i Borlänge finns Marknadsavdelningen med totalt 17 anställda. Samtliga på avdelningen arbetar mycket självständigt med stort eget ansvar. I stora drag kan man beskriva avdelningens verksamhet i tre delar:

- Kapacitet, trafiksimulering och forskning
- Specialtransporter
- Kundrelationer

Ofta accentuerar Marknadsavdelningens ansvarsområden till Banverket Trafik och dessa enheter har ett nära samarbete inom huvudprocessen Tågtrafik. På följande sidor redogörs de informationstyper som finns att sprida internt från avdelningen, sorterat i bokstavsordning.

Incitamentsavtal/Incitament för ökad punktlighet på järnväg

Incitamentsavtalen syftar till att minska antalet störningsminuter både för Banverket och Järnvägsföretaget och har som mål att öka kvaliteten i tågtrafiken. *(Tågtrafik/Följa upp leverans/Punktlighet)*

Internationella marknads- och trafikeringsfrågor

Marknadsavdelningen samordnar Banverkets arbete inom Rail Net Europé (RNE), One Stop Shop (OSS), Nordiska Infrastruktur Managers (NIM). Information om RNE, OSS och NIM finns på intranätet. *(Tågtrafik/Uppräta tågplan/Gränsöverskridande trafik)*

Järnvägsnätsbeskrivning

En gång per halvår utkommer Järnvägsnätsbeskrivningen i ny utgåva, under Marknadsavdelningens ansvar. Dokumentet innehåller information om tilldelning av infrastrukturkapacitet, uttag av avgifter för utnyttjande av infrastruktur och utfärdande av säkerhetsintyg. Järnvägsnätsbeskrivningen publiceras på den externa hemsidan med en länk från intranätet. Den tryckta versionen skickas till Trafikutövare och andra intressenter enligt sändlista. Målgrupper är de som planerar utföra järnvägstrafik på Statens spårvägar. *(Tågtrafik/utreda trafikeringsbehov)*

Kapacitet i planeringen

I samarbete med Banverkets olika enheter och inom internationella forum, bedriver Marknadsavdelningen utveckling av metoder och modeller för kapacitetsanalyser inom ett stort antal områden. Avdelningen förvaltar och utvecklar det tekniska verktyget för simulering (SIMON), samt gångtidsprogrammet med fordonsdatabas (GTP). Avdelningen ansvarar för och finansierar, helt eller delvis, olika forsknings- och utvecklingsprojekt inom kapacitetsanalysområdet. *(Tågtrafik/Utreda trafikeringsbehov)*

Kundansvar

I korthet förklaras begreppet kundansvar på Banverkets intranät. *(Tågtrafik/Trafikprocessens kunder/kundansvar)* Kundansvar förklaras i denna rapport i kapitel 4.3, Kundansvar samt i kapitel 4.5, Kundorienterade marknadsprojekt.

Kundansvarslista

Med sorteringen efter respektive Järnvägsföretag finns i kundansvarslistan kontaktuppgifter till Kundansvarig, Regional kontaktperson, Biträdande kundansvarig samt i förekommande fall ansvarig för operativa eller tekniska frågor inom Banverket. Listan innehåller även likvärdig information om kundansvariga för Transportköpare och Infrastrukturintressenter. Kundansvarslistan finns tillgänglig på intranätet. *(Tågtrafik/Trafik-processens kunder/Kundansvar)*

Kundorienteringsprojektet

Det pågående arbetet med Banverkets utveckling till kundorienterad servicemyndlighet startar i projektform under hösten 2004. Projektet kommer bland annat att innefatta en kommunikationsplan för att bland annat nå ut med relevant information internt. *(Se kapitel 2, Bakgrund)*

Last och lossningsplatser

Under information om Järnvägsnätsbeskrivningen finns en länk till den externa hemsidan där man kan söka last- och lossningsplatser. Informationen vänder sig till den och planerar att bedriva godstransporter på det svenska järnvägsnätet som berörs av last- eller lossningsplatserna. Resultatet presenteras i form av en karta eller i en tabell. *(Tågtrafik / Utredda trafikeringsbehov)*

PULS

Punktlighetsarbetet PULS med dess styrelse, beredningsgrupp, tåglista och tågansvar redogörs på intranätet *(Tågtrafik / Följa upp leverans / Punktlighet)*.

Specialtransporter

Avdelningen handlägger villkorsgivning för specialtransporter (t.ex. överskjutande last eller tunga transporter) som ska trafikera anläggningen. Avdelningen undersöker framkomlighet, utfärdar transportvillkor, utför testsimuleringar samt bevakar givna villkor.

Trafikeringsavtal (TRAV)

Avdelningen har ett övergripande ansvar för utveckling och implementering av principer för trafikeringsavtal och banupplåtelse. Detta arbete sker i direkt samverkan med BV Trafik, Banverkets kunder och banregionerna. Tecknandet av ett trafikeringsavtal vid regionsöverskridande trafik handhas av marknadschefen, i annat fall chefen för respektive banregion. Respektive kundansvarig ansvarar för omförhandlingar och uppdateringar av avtalet, tillsammans med en jurist. TRAV är det långsiktiga huvudavtalet. Inför varje ny tågplanepериод tecknas även ett korttids-trafikeringsavtal, kallat KTRAV. Banverket Trafik handlägger KTRAV och dessa avtal innehåller planerade banarbeten för sex månader fram i tiden. *(Tågtrafik / Utredda trafikeringsbehov)*

Trafikutövarregistret TURE

Trafikutövarregistret är öppet för alla inom Banverket och publiceras på intranätet. TURE förvaltas av Marknadsavdelningen. Registret innehåller information om kontaktuppgifter till respektive Järnvägsföretag, vilken typ av organisation företaget klassas som, länk till hemsida, larmnummer samt om Järnvägsföretaget innehar trafikeringsavtal eller ej. De av trafikutövarna sekretessbelagda uppgifterna publiceras inte och vissa andra delar är belagda med en behörighetsspärr, exempelvis innehållet i trafikeringsavtalen och listan över kunder. *(Tågtrafik / Trafikprocessens kunder / TURE)*

4.5 Kundorienterade marknadsprojekt

4.5.1 Allmän beskrivning och mål

En kundansvarig/projektkoordinator för segmentet Transportköpare finns idag på Marknadsavdelningen. Ett kundorienterat marknadsprojekt kan beskrivas som ett långsiktigt samarbete mellan parterna Transportköpare, Järnvägsföretag och Banverket. Projekten kan delas in efter skogs-, stål- och papperstransporter. Samarbetet i ett kundorienterat marknadsprojekt resulterar oftast i många olika delprojekt och investeringar hos inblandade parter. Målet med projekten är att effektivisera befintliga transporter och att få mer trafik på järnvägen. Idag finns ingen organiserad intern informationsspridning för de kundorienterade marknadsprojekten.

4.5.2 Projektkoordinatorns uppgifter

- Fånga transportbehovet hos transportköparen.
- Samordna underlag för investeringsåtgärder tillsammans med berörd region.
- Förmedla underlaget vidare till operatören och transportköparen.
- Samordna lämpliga investeringar mellan parterna för att tillgodose transportköparens och operatörens transportbehov (Exempel: operatören köper in nya vagnar, transportköparen investerar i lastplatser och Banverket i infrastrukturen).
- Ta fram investeringsbehov för utbyggnad av järnvägen (utifrån bland annat STAX, lastprofil eller metervikt).
- Bistå med rätt underlag så att banregionerna får rätt medel, i rätt tid och i rätt ordning (Samarbete med Banverkets Förvaltningsavdelning).
- Koordinera möten, dialoger och samarbete mellan parterna.
- Följa upp aktiviteter, utvärdera resultat och sprida relevant information vidare.

4.5.3 Kundmöten och rutiner

Kundmöten i respektive projekt sker ett par gånger per år. Vid kundmöten deltar upp till tre representanter per part. Minnesanteckningar förs alltid vid varje mötestillfälle och dessa behålls idag av projektkoordinatören. Genom informella arbetsmöten, e-post och telefonkontakt upprätthålls kontakten mellan projektets planerade mötestillfällen. Dock finns idag ingen samordnad plats för kommunikation inom respektive projektgrupp.

4.6 Stab Information (K)

Stab Information finns på huvudkontoret i Borlänge och har det övergripande ansvaret för hela Banverkets interna och externa kommunikation. Här finns funktioner för IT-stöd, presskontakter samt extern och intern projektledning inom kommunikationsområdet. Redaktioner för Banverkets personaltidning Rallaren och för intranätet Knuten finns på avdelningen. Stab Information ansvarar exempelvis för verkets officiella hemsida på Internet, bildarkivet, uppföljningen av den grafiska profilen och ger rådgivning och stöd till övriga organisationen i informationsfrågor.

Varje Banregion har en informationsansvarig som i sin tur har upp till tre informatörer under sig. Totalt finns cirka 50 informatörer på Banverket. Förutom dessa finns redaktörer för intranätet och delar av den externa hemsidan. Efter olyckan med Hallandsås 1997 har betydelsen av en god intern och extern kommunikation tydliggjorts. Det finns idag en tydlig prioritering av informationsinsatser hos Banverkets ledning.

4.7 Informationspolicy

Banverkets informationspolicy innehåller de grundläggande principerna för informationsarbetet. Riktlinjer i "Så kommunicerar vi" beskriver bakgrunden till policyn. Andra interna och externa dokument som beskriver olika aspekter av information finns samlade på Knuten.

4.7.1 Kännetecken

Informationen och kommunikationen i Banverket ska alltid präglas av snabbhet, öppenhet, lyhördhet och tillförlitlighet, så att verket uppfattas som en tydlig och tillgänglig organisation. Informationsarbetet ingår som en viktig del i verksamheten och informationsaspekten bör beaktas i alla beslut. Den grafiska profilen ska användas såväl vid extern som vid intern information för att ge en tydlig och enhetlig bild av Banverket. Bilden av ett Banverk med många enheter förtydligas av att varje resultatenheter har egen logotyp, profilmfärg och grafiskt element.

4.7.2 Syfte och mål med den interna informationen

Det yttersta målet med informationsarbetet är att på ett trovärdigt och snabbt sätt nå ut till medarbetare inom organisationen och externa intressenter med information. Informationen ska konsekvent förmedla samma budskap för att ge anställda, allmänhet och kunder ett förtroende för järnvägen och Banverket samt sprida värden som utgör Banverkets gemensamma kultur. Syftet med den interna informationen är att förmedla kunskap och att skapa motivation, förståelse och gemenskap. Alla tillsammans ska samverka till utveckling av Banverket. En god intern information är viktig för externa kontakter och ska kännetecknas av ett öppet debattklimat. Då det är möjligt ska informationen lämnas muntligt för att ge möjlighet till dialog. Medarbetaren ska informeras om Banverkets och den egna enhetens mål, strategi, organisation och utvecklingsplaner.

4.7.3 Ansvarsfördelning

Ansvar för att intern och extern information når ut till berörda ligger hos varje avdelningchef. Informationsarbetet utövas i nära samarbete med informatörerna vid enheten, i de fall en sådan finns. Informatörerna ska vara pådrivande och fungerar som en stödfunktion och assistans för hela organisationen. De ska ta fram kommunikationsplaner, välja och organisera kanal, utforma texter och grafisk layout. Chefen ansvarar för sakinnehållet i informationen. Stab information har ansvaret för den verksövergripande interna och externa informationen, policys och tillämpning och samordning av kommunikationsinsatser inom Banverket.

4.8 Projekt "Identitet och Image"

I arbetet med olika kommunikationsprojekt saknades ett grundläggande ställningstagande gällande Banverkets budskap. Behovet av en gemensam kommunikationsplattform uppmärksammades. Två projekt upprättades med ett gemensamt mål; att ge en tydligare och mer positiv bild av Banverket och järnvägen. Projekt Identitet fokuserar internt och projekt Image, externt. För att få medarbetare som är goda ambassadörer externt måste förankringen av önskvärda budskap först ske internt. En nulägesundersökning är genomförd i samarbete med externa konsulter och denna har innefattat:

- *Brandscan*

Genomfördes med syftet att analysera uppfattning kring nuläge och önskat läge mellan olika grupper.

- *Kvalitativ undersökning "Bilderna av Banverket"*

Genomfördes för att undersöka uppfattningen av Banverket hos resenärer, Järnvägsföretag och medarbetare.

- *Kultur & varumärke*

Intervjuer och workshops med ledningsgruppen genomfördes för att kunna formulera önskat läge för Banverket.

- *Intressentanalys*

Syftade till att kartlägga intressenter och kanaler.

Bland annat visade undersökningarna att nästan alla medarbetare utanför huvudkontoret (HK) har dålig kunskap om HK:s roll och funktion, (*Intellecta Corporate, 2004 och Scandinavian Research 2003*). Medarbetarna har också dålig kunskap om Banverkets nya situation som konkurrensutsatt. (Hot eller möjlighet? Är vi rustade att hantera situationen?) I november 2003 presenterades en slutrapport för nulägesanalysen. Därefter har en förankringsplan för önskvärda värderingar utarbetats. Milstolpar i det fortsatta arbetet är att ge cheferna stöd och utbildning för att kunna kommunicera Banverkets värderingar (2004), utforma en övergripande kommunikationsplan (2004) och förankring av budskapen hos medarbetarna (2005), (*Knuten/om_chefer/Chefskonferenser, 2003*).

4.9 Hantering av arbetsmaterial

I praktiken är allt arbetsmaterial och alla handlingar på en statlig myndighet offentliga handlingar. Att sprida arbetsmaterial eller kunduppgifter hur som helst internt är dock inte lämpligt. Detta kan leda till felaktigheter av ett budskap, strida mot personuppgiftslagen och skapa förvirring.

4.9.1 Banverkets allmänna dokumenthanteringssystem

Arbets-, projekt- och kundrelaterat material hanteras vanligtvis utifrån gemensamma filtjänster. Den som lagt upp filtjänsten godkänner vilka som ska ha tillträde till materialet. I vissa fall sparas dokument på den egna hemkatalogen eller på den externa webbtjänsten <www.projektrummet.se>. Det är inte tänkt att det nya intranätet ska fungera som ett dokumenthanteringssystem. När nytt eller uppdaterat material finns tillgängligt signaleras detta ofta till berörda genom e-post eller muntli-

gen. För kundansvariga finns även en möjlighet att sköta dokumenthanteringen genom registret Kontakt (*Se följande kapitel*).

4.9.2 Kontakt

Kontakt fungerar som ett kundadministrativt hjälpmedel, för en mindre krets medarbetare med kundkontakter, verksamma inom olika områden på Banverket. Kontakt infördes på Banverket för ett par år sedan och idag finns 57 betalda licenser. Dessa innehas av samtliga kundansvariga, deras chefer samt vissa på Banverket Trafik. Kontakt är uppbyggt som ett adress- och kundregister och har dessutom ett dokumenthanteringssystem där minnesanteckningar, protokoll och arbetsdokumentation kan läggas in. I den del av Kontakt som avser projekt, kan flera företag knytas ihop och till varje företag knyts dokument och historik. Systemet har även vissa funktioner för utskick samt urvalskriterier för att sortera och välja ut kundkategorier. Södra Banregionen använder Kontakt i stor utsträckning. En rundfrågning bland kundansvariga visar dock på en relativt låg användning. Orsakerna sägs vara dålig motivation, tidsbrist, ej upplevt behov, tekniskt komplicerat och att användningen ej är integrerad i arbetsrutinerna. Endagsutbildningar erhöles av samtliga licensinnehavare vid införandet.

4.10 Interna målgrupper

De anställda består av grupperna ledare och medarbetare. Ledarna kan delas in i chefer, arbetsledare och projektledare. Medarbetarna kan delas in efter yrkeskategori exempelvis servicepersonal, tekniker, specialister, projektörer eller utredare (*Ledningshandboken, Banverket, kapitel 4.3 Våra intressenter*). Indelningen i målgrupper är olika beroende på tillfälle och vid varje kommunikationsinsats bör en grundlig målgruppsanalys göras. Alla medarbetare ska ha tillgång till likvärdig information för att motverka onödig ryktesspridning. I möjligaste mån ska en dialog försöka skapas vid informationstillfället för att på så sätt fånga synpunkter och idéer. Detta gäller såväl vid intern som vid extern information. (*Så kommunicerar vi, Banverket*)

En stor andel av de anställda inom Banverket har dagliga kontakter med kunderna på olika sätt och kan behöva stödjande upplysningar i sitt arbete. Dessa medarbetare kan arbeta som tidtabellskonstruktörer, samhällsplanerare, personal på driftledningscentraler eller som sekreterare. Målgruppernas behov och förväntningar bör vara utgångspunkten för hur budskapet bör kommuniceras ut. Även målgruppens förutsättningar att nås av informationen bör tas i beaktande. De som arbetar på spåren upplever exempelvis inte de interna kanalerna som tillräckliga.

För att fånga de interna målgruppernas behov av information utförs regelbundet ett antal undersökningar, exempelvis interninformationsundersökning, psykosociala arbetsplatsundersökningen (EKO01) samt olika marknads/profileringsundersökningar. Även Stab informations pågående projekt Identitet & Image speglar de interna målgruppernas uppfattningar och krav. (*Se kapitel 4.8 Projekt "Identitet och Image"*)

4.11 Informationskanaler

Nedan beskrivs Banverkets interna informationskanaler med kommentarer, rekommendationer, mål och hur kanalerna används idag.

4.11.1 E-post

Minnesanteckningar från möten, arbetsdokument och PowerPoint-presentationer sprids ofta genom e-post idag. I första hand är den riktad till den innersta cirkeln runt ärendet ifråga. Denna cirkel kan bestå av ansvariga i regionerna, arbetsgruppen, närmsta chefen och i vissa fall ledningsgruppen. E-post är uppskattningsvis det vanligaste sättet att både ta emot och lämna ut information från avdelningen idag och kan ersätta eller komplettera både telefonsamtal, brev och personliga kontakter. Generellt upplevs e-post som en väl fungerande kanal. Både avsändare och mottagare kan anpassa tidpunkten efter önskemål. E-post kan också säkra att alla berörda ges en möjlighet att ta del av informationen. Nackdelen kan vara den stora mängd information som kommer denna väg. E-posten är en stor stressfaktor för många och vissa meddelanden blir ibland inte lästa alls. Misstolkningar av budskapet föreligger eftersom e-post inte medför utrymme för språkliga nyanser.

4.11.2 Personaltidningen Rallaren

Rallaren är Banverkets personaltidning som kommer ut tio gånger per år med cirka 12 000 exemplar per utgåva. Den ges ut till alla medarbetare men har också mycket stor spridning och bra anseende hos andra aktörer inom järnvägssektorn. Rallaren kännetecknas av journalistiska principer och ska ta upp både sådant som är positivt och kontroversiellt. Den är inte ett uttryck för generaldirektörens röst, utan granskar Banverket även med kritiska ögon. Redaktionen består av journalister som arbetar fristående och självständigt och ingår i Stab Information. Tidningens mål är att:

- Allsidigt och öppet beskriva dagsläget inom Banverket, samt planer, hot och möjligheter som påverkar verksamheten.
- Ge kunskap om och skaffa förståelse för Banverkets mål och allmänna uppgifter.
- Fungera som kommunikations- och debattkanal mellan de anställda och ledningen.
- Behandla och diskutera allmänna arbetsplatsfrågor.
- Redovisa utvecklingen inom järnvägssektorn, både den nationella och internationella (*Knuten/Rallaren, 2004-03-17*).

Banverket Produktion har en egen personaltidning som utkommer sex gånger per år, kallad Rälspressen. Industridivisionen har även de sin egen personaltidning, kallad Industribulletinen. Den utkommer med fyra nummer per år.

4.11.3 Chefskanalen

Det övergripande informationsansvaret är ett chefsansvar. På Intranätet finns en skriftlig kanal som riktas endast till chefer och ledare på Banverket. Medarbetarna bör få besked om viktiga händelser innan

informationen presenteras externt. Chefen ska lyssna och tillvarata medarbetarnas åsikter samt företräda Banverket i externa sammanhang och föra en dialog med Banverkets omvärld. Informationsavdelningen har nyligen tagit fram PowerPoint-presentationer och annat material som kan vara till stöd för cheferna i kommunikationsarbetet.

4.11.4 Arbetsplatsträffar

Det är varje chefs ansvar att informera sina medarbetare om viktiga förändringar. Därför är löpande kontakter mellan chefer och medarbetare samt arbetsplatsträffar viktiga. Arbetsplatsträffar hålls varannan vecka på Marknadsavdelningen och dessa upplevs som mycket viktiga av personalen. Mötena hålls efter en stående agenda och dessutom görs en rundvandring där alla får tala om nyheter sedan de sist träffades. Det kan röra möten, seminarier, kurser eller information från externa kontakter. Status för avdelningens mål i verksamhetsutvecklingen genomgås regelbundet.

4.11.5 Externa medier

Det som publiceras i de externa medierna kan vara avgörande för hur Banverket uppfattas av omvärlden. Externa medier kan ge en annan vinkling och tyngd till en nyhet och på så sätt även vara en viktig intern informationskanal. Banverkets massmediekontakter syftar till att ge journalister och allmänheten korrekt och snabb information om järnvägen och Banverket. Genom att tillhandahålla information på hemsidan, via presmeddelanden och presskonferenser, kan frågor besvaras på rätt sätt.

Varje anställd inom Banverket har en grundlagsskyddad rätt att uttala sig om organisationens verksamhet till massmedier, med ansvaret för att informationen är korrekt. Alla som uttalar sig i media om frågor av övergripande karaktär ska informera presstjänsten på enheten.

4.11.6 Muntlig kommunikation och övrigt

Fikasnacket är förmodligen den viktigaste mötesplatsen både för spridning av daglig information och för den sociala sammanhållningen på avdelningen. Korridorpratet kan ofta röra de externa kundrelationerna. Telefonen är en outhärlig kanal när man vill ha svar direkt från en person eller vara säker på att informationen går fram. Ett återkommande problem på Banverket är problemet med att få tag på rätt person i en fråga.

Anslagstavlan är den absolut minst använda informationskanalen på avdelningen men information av mer fritidskaraktär förekommer fortfarande här. Faxen används sparsamt, endast vid bokning av resor, sändning av delar av dokument eller dokument som är svåra att skicka elektronisk av någon anledning. Anslagstavlan och faxen har i huvudsak ersatts av e-post.

4.12 Banverkets intranät Knuten

Beskrivningen av Banverkets nya intranätet, kallat Knuten III, bygger på observationer av testversionen, styrande dokument, redaktörernas utbildningsmaterial samt på en intervju med Tina Eriksson, webbmater på Banverkets Informationsavdelning.

4.12.1 Syfte och mål för Knuten

Knuten är en intern nyhetskanal som ska ge en bild av de externa faktorer som påverkar Banverkets verksamhet. Knuten ska vara Banverkets primära kanal för skriftlig information och ersätta stora distributionslistor för e-post och stora fältjänster. Att bara informera via Knuten är inte tillräckligt utan det behövs ofta kompletteras med bland annat muntlig information. Knuten ska bidra till att nya, effektiva arbetssätt och metoder får genomslag i hela Banverket. Målen är att Knuten ska vara användarvänlig och logisk med en enhetlig struktur samt bidra till interaktivitet, engagemang, kunskap och dialog i Banverket.

4.12.2 Struktur på nya Knuten III

Knuten III fungerar som ett bibliotek, arbetsredskap och ingång till andra informationssystem och länkade platser. Nyhetsarkivet är en av Knutens nya funktioner. Här ges möjlighet att söka tidigare publicerad information som förekommit på löpsedlarna. Det nya intranätet är uppbyggt både efter hur organisationen ser ut och efter verksamhetsområden. Det finns flera olika vägar in till samma sida av den anledningen att människor tänker olika vid sökning av information. Tanken är att förutom nedanstående ingångar, senare komplettera med processerna som sökväg. Ingångar på nya Knuten III:

1) Gemensamma Knuten

Ingången Gemensamma Knuten ser likadan ut för alla medarbetare. Här ska all verksamhetsgemensam information läggas in samt sådan information som kan tänkas beröra medarbetare utanför avdelningen, exempelvis gemensamma regler och avtal. Övervägande del av Marknadsavdelningens informationsutbud sorterar efter sommaren 2004 under *Gemensamma Knuten/verksamhetsområden/Tågtrafik*.

2) Ingång lokala sidor

Informationen på de lokala sidorna skall innehålla information som kan avgränsas till en region/resultatenhet. Behörigheten styr den information som visas på intranätets lokala del. Exempel på lokal information är enhetens styrning och ledning, avdelningens organisationsbeskrivning, länkar till användbara databaser med mera.

3) Banverkets enheter

Denna ingång visar de senaste nyheterna från respektive enhets/regions löpsedlar.

4) Hitta via ämne

Ingången används när man söker information efter ett ämne och inte vet vem som är avsändare av den sökta informationen. Ämnesindelningen sker efter diarie/dossieplanen och alla sidor som skapas ska klassificeras efter ett eller flera ämnestillhörigheter.

5) Sök

All information på webbsidorna sparas i en databas och man kan enkelt göra fritextsökning på dessa sidor. Man kan även söka i telefonkatalogen eller följa länkar till andra system att söka information i, exempelvis till Diarier.

4.12.3 Fördelar och nackdelar med intranätet som kanal

Tina Eriksson menar att fördelarna med intranätet är många. Man kan snabbt hitta uppdaterad information i de flesta frågor. Alla medarbetare kommer åt största delen av informationen på intranätet, via egen dator eller via fleranvändardator. Det går att knyta ihop intranätet genom länkar till andra arbetsverktyg, exempelvis till tidredovisningssystemet.

Nackdelarna kan vara att det är lätt att få en övertro på intranätet. Bara för att informationen finns på Knuten betyder det inte att medarbetarna känner till informationen. Knuten måste alltid kompletteras med någon ytterligare informationskanal, menar Tina. Hon tror inte på intranätet som någon attitydpåverkande kanal.

4.12.4 Ansvarsfördelning för intranätets administration

Tina Eriksson har *huvudansvaret* för den gemensamma Knuten. Hon lyfter bland annat upp vissa nyheter från de lokala sidorna på nationell nivå. Kravet för att en nyhet ska komma på löpsedeln är att den ska tala till många målgrupper, ge en bra bild av vad som händer på Banverket samt ha ett nyhetsvärde för läsaren. Tipsen om vilka nyheter som ska lyftas fram får hon via telefon, genom kommunikation med övriga på Informationsavdelningen eller genom att själv söka information på de lokala sidorna.

Den som är delknutsansvarig är *huvudredaktör* för en större region eller avdelning. Denna huvudredaktör ska bland annat ge support till redaktörerna och se till att de håller sig till reglerna vid publicering. Vanligtvis är den som blir huvudredaktör informatör i botten, medan de ordinarie arbetsuppgifterna på Banverket kan variera.

Redaktörerna arbetar under huvudredaktörerna och kan i sin tur låta andra på avdelningen få ansvaret att uppdatera vissa sidor. Det är redaktörens ansvar att informationen presenteras på ett korrekt och lättillgängligt sätt. En grundläggande förutsättning för att informationshanteringen ska fungera är *avdelningschefens* förståelse för informationens betydelse. Chefer och informatörer tillsammans ansvarar för att Knuten aktivt används som informationskanal. *Hela avdelningen* måste engageras i kommunikationen för att det ska fungera. Alla medarbetare på avdelningen bör ta sitt informationsansvar. Det är inte redaktörens ansvar att se till att rätt och korrekt information ligger ute.

Det är upp till varje avdelning hur mycket man vill utnyttja Knuten som informationskanal. Vissa avdelningar kanske istället har intensiva utbildningar eller en chef som pratar mycket med sina medarbetare. Prioriteringen av intranätet på ledningsnivå är hög och Knuten får de resurser som behövs.

4.12.5 Redaktörsrollen

För att kunna publicera på intranätet krävs en redaktörsbehörighet. Behörigheten avgörs av huvudredaktören och beställs från BV-Data. För att få bli redaktör ska man kunna publiceringsverktyget, känna till de allmänna grunder som gäller för webb-publicering och vara insatt i riktlinjerna för Knuten. Det finns idag cirka 250 redaktörer för Banverkets intranät, placerade vid olika avdelningar runt om i Sverige. Dessa är ofta sekreterare eller har en position nära avdelningschefen men har inte så ofta informatörsutbildning. Redaktören har endast ansvar att uppdatera sidan då andra på avdelningen begär detta. En redaktör ansvarar inte för vad som ska publiceras på Knuten, utan informationen ska komma från avdelningen. Vissa omskrivningar och kompletteringar av texter sköts dock ofta av redaktören.

Det finns huvudredaktörer på varje enhet samt ett redaktörstöd på Banverket Data. Dessa fungerar som stöd för redaktörerna. En ny redaktör får utbildning i publiceringsverktyget. I tips och råd på Knuten, finns exempelvis riktlinjer för publicering och skrivregler. Samordning mellan avdelningarna sker endast sporadiskt och då i ämnesorienterade frågor. Det finns idag ej några regelbundna möten där erfarenhetsutbyte mellan avdelningarnas redaktörer kan ske.

4.12.6 Uppdatering av information

Nyheten används för att visa att en faktasida har blivit uppdaterad eller tillkommit. Man kan använda nyhetens rubrik eller menyvalet, högst upp på sidan, som ingång in till faktasidan.

Behovet styr antalet nyheter på den gemensamma ingångssidan, men det rör sig om upp till tre nyheter om dagen. Totalt finns möjlighet att lägga upp 20 nyheter samtidigt. Det vanligaste är att ingångssidan består av mellan tre och sex nyheter totalt. Varefter nyheterna fylls på sorteras de gamla in i arkivet. I Knuten III måste redaktörerna ange start- och stoppdatum för publiceringen av sidan. Detta förhindrar att gammal information av misstag ligger kvar. Vissa arbetsledare, exempelvis på BV Produktion, lägger ut veckans nyheter på intranätet till sin personal.

Marknadsavdelningens uppdatering av information på Intranätet är ej tillräcklig enligt Tina Eriksson och enligt avdelningen själva. Resursbrist, tidsbrist, ej fungerande rutiner, långledig redaktör är några av anledningarna till detta. Även mängden information från Marknadsavdelningen kan utökas betydligt. Marknadsavdelningens redaktör Anett Hindefelt bedömer tidsåtgången för redaktörsuppgifterna till upp till två timmar per vecka. Hon skulle kunna lägga ned betydligt mycket mer tid på uppgifterna men kan inte sätta av den tiden.

4.12.7 Teknik

Plattformen för det nya intranätet är EpiServer. Enligt Tina Eriksson är fördelarna enkelheten för redaktörerna att publicera. Det finns färdiga mallar med typsnitt och färger och publiceraren behöver inte koda eller layouta sidan. Allt trillar in på rätt sätt per automatik. Systemet är en databas och är därför enkelt att göra om. Varje sida är uppbyggd med separata sidnummer som styr identifikationen. Namn på sidor kan därför bytas och flyttas, utan att länkarna tappas bort. Det är också enkelt att komplettera med inbyggd funktionalitet, exempelvis en prenumerationsfunktion. EpiServer är också billigt eftersom systemet inte kräver användarlicenser. Än så länge är editorn, där brödtexten skrivs in, inte fullt färdigutvecklad. Det kan exempelvis vara svårt att ändra bredden på tabeller.

Alla dokument utförda i Office-paketet samt Pdf-filer, Jpg-bilder och Gif-bilder kan publiceras på intranätet. En IT-strateg är tillsatt för att undersöka om Banverket ska hantera filmfiler eller inte. Problemet kan vara en sänkning av nätverkets totala kapacitet. Om filmfiler ska användas kommer det troligtvis att bli i informativt syfte, där man kan ha en klar fördel av ljud och bild tillsammans.

Av Banverkets 6 500 anställda har Knuten cirka 4 500 besökare per månad. Av dessa har cirka 1 500 medarbetare endast tillgång till fleranvändardatorer. (På Industridivisionen och Banverket Produktion) Dessa medarbetare har inte någon egen e-post adress, främst av kostnadsskäl.

4.12.8 Möjliga specifika funktioner på det nya Intranätet

- **Nå specifika grupper**

Genom en funktion där användaren kan anmäla sitt intresse till medlemskap i vissa kategorier, kan informationen styras efter behov. Ett rollstyrt intranät är under framtagande. Då kommer den information som är mest aktuell, för den yrkestillhörighet användaren tillhör, att hamna längre fram i strukturen. I dag är rollstyrningen begränsad till redaktörer, chefskanaler och vissa personalforum.

- **Få en hög kvalitet på informationen**

Innan en ny intranätsida påbörjas bör redaktören tänka på ett antal faktorer. Redaktören bör analysera syftet med sidan, veta vilken som är den tilltänkta målgruppen och anpassa informationen därefter. Redaktören bör också undersöka hur andra avdelningar har hanterat liknande information, om motsvarande fakta finns på annan plats i strukturen, hur sidan ska placeras och hur informationen kommer att uppdateras i framtiden. En avstämning med huvudredaktören bör alltid göras innan publicering av en ny sida. Tina Eriksson har "vetorätt" för nya diskussionsforum samt för knappars namn och placering i strukturen.

- **Fånga åsikter**

Det finns en möjlighet att öppet föra debatt kring vissa frågor eller skriva insändare genom öppna forum. Feedback kan lämnas till sidans avsändare eller redaktör genom e-postlänkar längst ned på varje sida.

Besöksräknare bör undvikas på grund av att dessa bedöms ha en låg tillförlitlighet. Tina Eriksson ställer sig mycket tveksam till att ha en veckans fråga, då det kan uppfattas som oseriöst. Ska Banverket ha en sådan funktion bör frågan direkt kunna kopplas till utveckling och en avsiktlig förändring av intranätet, menar hon. Hon ser hellre en öppen fråga riktad till en utvald användargrupp. Åsikter från nätverken är dock det viktigaste sättet för att fånga behov och direkt se nyttan av informationen, tror hon. Statistik kan hämtas på redaktörernas gemensamma sidor eller vid kontakt med redaktörsstöd.

- **Hantera sekretess**

För sekretessnivåer i informationshanteringen finns ingen generell regel. Resultatenheterna själva reglerar hur de hanterar affärsstrategisk information. Till vissa sidor kan inloggning med lösenord behövas.

- **Få en enkelhet i användandet**

Det finns en möjlighet att skapa egna länkar till intressanta sidor på intranätet. Användaren måste då själv kontrollera om sidan har uppdaterats. Det finns inte någon möjlighet att lägga upp en individuell utvald nyhetsrulle. Genom att anmäla medlemskap i "nätverk och yrkesroller" kan användaren enkelt få tillgång till sådan information som är anpassad till den egna yrkesrollen. Det går att knyta ihop intranätet genom länkar till andra arbetsverktyg, exempelvis tidredovisningssystemet, samt andra interna och externa webbsidor.

- **Undvika dubbelarbete i organisationen**

För att undvika dubbelarbete i organisationen hänvisar Tina Eriksson till telefonlistan, Outlook, lönesystem och behörighetssystemet. Genom information om de samlade projekten på intranätet, kan också dubbelarbete undvikas.

- **Undvika dubbelpublicering**

Information som redan har publicerats på Knuten ska inte kopieras och publiceras på något mer ställe av Knuten. Då informationen eventuellt uppdateras på ena stället blir resultatet felaktig information på det andra stället. För att undvika denna förvirring rekommenderas i riktlinjerna att avancerade länkar mellan webbsidorna istället ska användas.

- **Påverka attityder**

Tina Eriksson tycker intranätet är fel forum för att påverka människors attityder. Detta kan bara göras genom muntliga dialoger och genom kanaler där användaren inte måste söka upp informationen själv.

- **Hitta det man söker**

För att snabbt hitta den information som eftersöks finns numera en fritextsökning uppe i högra hörnet. Denna sökfunktion ger endast träffar på EpiServer-sidor. Om användaren vill söka djupare, exempelvis ett publicerat dokument, hänvisas till sökfunktionen "hitta via ämne". Diarie- och

dossieplanen har utgjort underlag för sorteringen av huvudämnen. Alla som skriver en webbsida måste ange sidans ämnesområde för att kunna publicera den på nya Knuten III. Det finns också möjlighet att söka information via enhet.

Gemensam katalog kallas ett projekt vars syfte är att slå ihop alla kontaktuppgifter som förekommer i telefonlistan, Outlook, behörighetshanteringsystemet "Artur" och lönesystemet. Den anställda och information om dennes avdelning kan finnas i fyra olika system men systemen talar ej med varandra. Syftet är att kontaktuppgifter kan samordnas som ett resultat av detta nya projekt och även vad den anställde kan och jobbar med.

5. Identifiering av förbättringsbehov

Behovslistan grundar sig på nulägesbeskrivningen, egna iakttagelser, idéer från kundansvariga och andra respondenter enligt referensförteckningen. Behoven står ej i någon inbördes ordning. Även de informationsbehov som framkom vid en tidigare gjord undersökning, hos nyckelpersoner inom olika områden på Banverket, ligger till grund för identifieringen (*Marknadsbladet, Banverket, 2001*). Det finns behov av att:

B1) ...göra det tydligare för medarbetarna vilka som avses med Banverkets kunder. Kundbegreppet är luddigt bland anställda och vanliga svar är att Banverket inte har andra kunder än regeringen, att kunderna är resenärer eller Banverkets egna interna avdelningar.

B2) ...förändra attityder hos medarbetare ute i organisationen och få dessa att tänka kundrelaterat i sina egna arbetsuppgifter.

B3) ...enkelt visa sammanhang och resultat mellan olika händelser och aktiviteter som sker inom Banverket och i relationen med omvärlden. Detta för att komma ifrån den splittrade, tungrodda och byråkratiska bild av Banverket som råder hos många medarbetare och Järnvägsföretag idag (*Scandinavian research, En kvalitativ undersökning, 2003*).

B4) ...lyfta fram och göra arbetet i kundorienteringsprojektet tydligt för övriga i organisationen (från projektstarten hösten -04).

B5) ...lyfta fram kundinformationen på det nya intranätet och förenkla för läsaren.

B6) ...identifiera de tilltänkta målgrupperna för varje ämnesområde eller sida på intranätet, för att på så sätt kunna fånga dess behov och arbeta mot ständiga förbättringar.

B7)...beskriva Marknadsavdelningens roll och funktion. Projekt Identitet har visat att nära nog alla medarbetare utanför huvudkontoret har dålig kunskap om vad medarbetare på huvudkontoret gör.

B8) ...förtydliga skillnaden mellan Marknads- och Informationsavdelningens ansvarsområden då dessa avdelningar ofta blandas samman av medarbetarna.

B9) ...lyfta fram kundansvarigas roll och tydliggöra på en mer detaljerad nivå för alla medarbetare hur de kundansvariga arbetar, mot vilka och varför.

B10) ...i stora drag beskriva hur man arbetar för att öka järnvägstrafiken. Hur man bidrar till att stödja Järnvägsföretagens verksamhet, samarbetar med infrastrukturintressenter och arbetar för att få transportköpare att välja järnvägen framför luft, vatten eller vägtransport.

B11) ...förbättra och utveckla kundansvarslistan.

B12) ...beskriva de kundorienterade marknadsprojekten, projektkoordinatorns roll och kundnyttan för övriga medarbetare. Idag finns ingen tydlig intern information om projekten.

B13) ...förbättra och dokumentera interna arbetsrutiner avseende de kundorienterade marknadsprojekten.

B14) ...skapa bättre struktur, prioritering på ledningsnivå och rutiner för en mer resultatnriktad uppföljning av varje marknadsprojekt. Idag skrivs all tid under "övrigt" på tidrapporten, hos såväl projektkoordinatorn som hos övriga projektdeltagare. Detta ger en låg prioritering av de kundorienterade marknadsprojekten och ökar arbetsbelastningen för projektkoordinatorn.

B15) ...effektivisera rutiner kring informationshanteringen och utöka utbudet av intern marknadsinformation.

B16) ...hitta någon form av "morot" för att hålla informationsarbetet levande och betydelsefullt samt för att engagera alla på avdelningen.

B17) ...utnyttja även andra informationskanaler än intranätet för att få olika vinklingar, påminna, förtydliga och nå ut till alla interna målgrupper.

B18) ...utöka personalresurserna till Marknadsavdelningen för att kunna bygga upp och underhålla en förbättrad intern och extern marknadsinformation från kundansvariga. Det är tydligt att en resurs saknas idag när dagens informationsutbud jämförs med förbättringspotentialen.

B19) ...förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap (syftet med den interna informationen). Samtliga förbättringsförslag bör svara upp mot syftet.

B20) ...införa tydliga rutiner för hantering av kundrelaterat material i en gemensam arbetsrutin för ökad säkerhet och effektivitet. Idag används både filtjänster, den egna hemkatalogen, Kontakt och gemensamma arbetsdiskar för att lagra dokument.

6. Jämförelse av arbetsrutiner

I detta steg jämförs den aktuella arbetsrutinen med liknande rutiner hos SJ AB, Green Cargo AB, Stora Enso, SSAB Tunnbrått AB samt Vägverket. Syftet är att hitta nya idéer och infallsvinklar med målet att förbättra den egna interna informationsspridningen från kundansvariga. Urval av partners är gjord av Marknadsavdelningens Helena Öhman. Hänsyn har tagits till att respektive partner bör representera en stor organisation, som på olika sätt kan uppvisa likheter med Banverket samt att väl inarbetade kontaktvägar finns.

Detta avsnitt innehåller korta organisationspresentationer samt inhämtade idéer som kan svara mot de behov som identifierats (*kapitel 5, Identifiering av förbättringsbehov*). Personliga intervjuer med en till tre personer från varje organisation samt studier av interna dokument, ligger till grund för informationen. Svar har söks enligt samma frågor som låg till grund för nulägesbeskrivningen. (Se *intervjuguiden, bilaga A*) De kompletta intervjusammanställningarna återfinns som bilagor B-I.

6.1 SJ AB

SJ AB är en stor aktör inom den svenska järnvägssektorn, är kund till Banverket och verkar på en marknad där Banverket skapar förutsättningar. SJ AB och Banverket har dessutom ett gemensamt förflutet och har resenärer/Transportköpare som gemensamma kunder. De senaste årens omstrukturering och ökade vinstkrav kan förmodas ha bidragit till ett ökat kundfokus (*Helena Öhman, Banverket*). Respondent är Ingrid Yllmark, chef för interninformation på SJ AB. (Se *intervju, bilaga B*)

Presentation

SJ AB är verksamt på marknaden för persontransporttjänster i spårbunden trafik, huvudsakligen på marknaden för interregionala eller långväga resor. Svenska staten har fyra roller i förhållande till SJ: ägare, lagstiftare, leverantör och kund. Svenska konkurrenter är Tågkompaniet och BK-tåg. Utländska konkurrenter är Connex, DSB och Keolis. Totalt finns cirka 3 300 medarbetare inom fyra områden: köra tåg, ge service ombord, sälja resor samt planera och administrera. SJ AB:s avdelning för affärsutveckling består av tre underavdelningar:

- *Informationsavdelningen*

Ansvarar för all information både internt och externt med undantag för arbetsinstruktioner och föreskrifter. Personalen fungerar som interna konsulter i informationssammanhang, tar fram ledarinformation, personaltidning, information på intranätet, håller i utvecklingen av ett nytt intranät samt svarar för information ut mot press.

- *Marknadsanalys och Trafikavtal (Business to Business)*

Ansvarar för analys av olika marknader, avtal och upphandlingar. Den viktigaste uppgiften är att hitta tillväxt i regionaltrafiken. Kunderna är de 15 Trafikhuvudmännen (Skånetrafik, SL med flera) och SJ erbjuder till dessa helhetslösningar eller delar av sitt så kallade "modulära koncept" (tåg, personal, biljettsystem med mera)

- *Avdelningen för marknadskommunikation*

Ansvarar för den externa kommunikationen mot målgrupperna pendlare, affärsresenärer och fritidsresenärer. På avdelningen finns en kundansvarig för varje målgrupp som ansvarar för undersökningar, mål, statistik med mera.

Inhämtade idéer – SJ AB

- Informationsavdelningen producerar de företagspresentationer som används internt och externt av SJ AB. En enhetlighet ger ett professionellt intryck och större trovärdighet.
- En kortfattad presentation av varje kundföretag görs på intranätet, tillsammans med länkar direkt till kundernas externa hemsidor.
- Informationsavdelningen lägger ut ”frågor och svar” på intranätet för att ge stöd till ledare och övriga anställda att svara på frågor från allmänheten i ett visst ämne. Att presentera ett budskap med denna metod kan vara ett sätt att hjälpa läsaren att ta till sig ett budskap på ett verklighetsnära sätt.
- På SJ AB är cheferna den viktigaste informationskanalen inåt. Informationsavdelningen förser ledarna med informationsmaterial som kan användas vid arbetsplatsträffar.
- Filmer produceras externt och publiceras i form av kvartalsvisa nulägesrapporter på intranätet. Dessa innehåller intervjuer och kommentarer från VD eller andra nyckelpersoner inom SJ AB. Mediet hjälper till att göra ledarskapet synligt och framför ett budskap till ”hjärtat”.
- Externa media ses som en intern informationskanal och artiklar om SJ AB kan följas upp med kommentarer i de interna kanalerna.

6.2 Green Cargo AB

Green Cargo AB är utvald som partner i denna utredning på grund av det gemensamma förflutna med Banverket samt att organisationen fungerar som en stor aktör inom den svenska järnvägssektorn. De senaste årens omstrukturering och ökade vinstkrav förmodas ha bidragit till ett ökat kundfokus. Green Cargo AB är kund till Banverket och verkar på den svenska transportmarknaden för godstrafik, där Banverket skapar förutsättningarna. Organisationerna har även delvis samma kunder. Dessutom verkar såväl Banverket som Green Cargo i nära eller direkt kund-/leverantör-relation till infrastrukturägare och -förvaltare (*Helena Öhman, Banverket*).

Respondenter från Green Cargo AB är Åsa Lönnberg och Ellen Huitfeldt, Stab Hållbar Utveckling. (*Se intervjusammanställning, bilaga C*) Åsa ansvarar för marknadskommunikationen, är chefredaktör för personaltidningen och arbetar med den interna informationen. Ellen ansvarar för intranätet, den externa hemsidan och bildarkivet samt framställer trycksaker och presentationsmaterial.

Presentation

Green Cargo AB är helägt av svenska staten. Verksamheten domineras av logistiktjänster med järnvägen som bas och mot såväl nationella som internationella marknader. 80 % av intäkterna kommer från järnvägs transporter, 13 % från biltransporter och 7 % från tredjepartslogistik. Totalt har Green Cargo AB 1 500 kunder som domineras av branscherna stål, handel, kemi, bilindustri samt skog och papper. 3 500 anställda finns fördelat på 100 orter, inklusive dotterbolagen TGOJ Trafik AB, NTR AB och Celexor AB. Delägda bolag är Cargonet AS och Hallsbergs Terminal AB. Green Cargo AB har under flera år arbetat med att processlägga verksamheten och utifrån processerna arbeta med ständiga kvalitetsförbättringar. Processorienteringen har bland annat inneburit tydliga riktlinjer i organisationen och funktionsbeskrivningar för kundansvariga. Kundansvariga finns i fyra av de sex stödprocesserna:

- *Marketing & Sales*

Ansvarar för försäljning av framför allt järnvägslogistik (gamla SJ gods). SSAB är största kunden. Här finns 20 stycken key-account säljare med ansvar för stora kunder och tio stycken med ansvar för de mindre kunderna. En key-account har en nyckelroll som kundansvarig.

- *Market support*

Ansvarar för försäljning till speditörer och agenter samt utländska förvaltningar. Avdelningen samarbetar med sex speditörer som är säljare (dock ej mot slutkunderna).

- *Logistics*

Ansvarar för lager, förädling och distribution. Avdelningen har en säljansvarig på varje enhet.

- *Full load center*

Avdelningen riktar sig mot bilverksamhet och har en säljansvarig på varje enhet.

Hela säljkåren är indelad efter kundernas branscher. Vilka personer som ingår i arbetsgruppen runt en kund styrs oftast av det individuella kundbehovet. Kundansvarig ansvarar för införsäljningen av uppdraget och vården av affären/kunden. Kundansvaret för operativa frågor, kvalitetsuppföljning med mera, ligger lokalt på regionerna. Ansvarsområden skiljer sig mellan om kundansvarig är key-account (nyckelroll) eller har en back-office funktion (stödande och samordning av nätverk). Ofta ingår även en person från affärslogistik i arbetsgruppen. Denne säkerställer mot utförligheten, tar fram presentationsmaterial, stöttar med simulering och svarar på operativa frågor.

Marknadsrådet består av alla divisionschefer för säljorganisationen samt produktchefen och ansvarig för externa informationen. Rådet träffas en gång i månaden. Här diskuteras hur framtida satsningar ska göras och vilka marknadsfrågor som ska lyftas fram. Stab Hållbar Utveckling ansvarar för att den externa och interna kommunikationen fungerar i stort.

Inhämtade idéer – Green Cargo AB

- *"Nytt från försäljningen"* ges ut av kundansvariga varannan månad. Innehåller information om nya avtal, nya kunder eller större verksamhetsförändringar hos befintliga kunder. Vid nya affärer beskrivs uppbygget i stora drag, med exempelvis startdatum, mellan vilka orter transporten avser och volym. Samma information förekommer i tre interna kanaler:

- PowerPoint-presentationer till alla ledare via chefsmail
- Spalt i personaltidningen
- Information på intranätet

Stab Hållbar utveckling ser dock ett behov av mer frekvent utbud av intern information som gäller kunder. Exempelvis nyhetsmail, kundbrev och aktuella förändringar i den egna organisationen som rör kundfrågor.

- Den årliga Kundenkäten *"Kunddialogen"* publiceras på intranätet och den externa hemsidan. Kunddialogen mäter vad kunderna prioriterar och hur väl Green Cargo lever upp till förväntningarna.

- Kundansvariga tar regelbundet fram *"kundcase"*, främst i syfte att marknadsföra Green Cargo AB externt, men även för att informera internt. Här beskrivs en kunds logistikbehov och hur företaget har hjälpt kunden lösa behovet. Kundcasen publiceras ungefär varannan månad, på externa hemsidan, intranätet och i personaltidningen.

- *Måltavlan* är företagets sätt att kommunicera företagets resultat månadsvis och är ett styrverktyg för att arbeta mot ständiga förbättringar. Alla medarbetare ges möjlighet att få kunskap om hur det går för företaget i stort och för den egna verksamheten. Målområden är Finans, Kund, Miljö, Medarbetare och Säkerhet. I Måltavlan ingår att sätta mål, mäta, kommunicera utfall, stimulera diskussion om utfall, motivera till förbättringsarbete samt att koppla ihop helheten och delarna.

- Det finns behov av en *mötesrutin* på Green Cargo där intressant information lyfts fram från kundansvariga och sprids vidare internt, i syfte att skapa en helhetssyn på kunderna i organisationen. Exempelvis kan kommentarer behövas kring prognoser, konjunkturer och hur kunderna påverkas av händelser i omgivningen.

6.3 Stora Enso

Stora Enso är en ledande aktör inom skogs- och pappersbranschen med stora transportbehov och ett nära samarbete med Banverket. Företaget finns representerat i Falun-Borlänge med omnejd och har en organisationsstruktur som kan påminna om Banverkets, där medarbetarna är uppdelade på tjänstemän och produktion. Marknadsarbetet på såväl Banverket som Stora Enso bygger till stor del på att nära och långsiktiga relationer etableras och upprätthålls (*Helena Öhman, Banverket*). Respondent är Jonas Nordlund, infomaster för Storas intranät. (*Intervjusammanställning finns som bilaga D.*)

Presentation

Stora Enso är en integrerad, börsnoterad skogsindustrikoncern som tillverkar tryckpapper, finpapper, förpackningskartong samt skogsprodukter. Företaget har sågverk och pappersbruk i Sverige, Europa och Nordamerika. Kunderna finns på marknaden i Europa, Nordamerika och Asien och består av förlag, pappersgrossister, byggföretag, förpacknings-tillverkare och tryckerier. I koncernen finns 44 000 medarbetare, varav 9 000 i Sverige. Kvalitetsfrågor är en integrerad del av verksamheten och företaget arbetar efter modellen Excellence 2005. Systemet kräver mätbara mål i alla processer och går bland annat ut på att även se medarbetarna som interna kunder.

- *Marknadsfrågor* hanteras på koncern-, divisions-, bruks och säljbolagsnivå. Kundansvariga finns i alla nivåer. Den globala marknads- och försäljningsorganisationen sköter vanligtvis huvuddelen av business-to-business försäljningen och direktkontakten med kunden. Kundens krav levereras sedan vidare till pappersbruket. Där finns marknads- och produktansvariga som en förmedlande länk mellan marknad och produktion.
- *Stora Enso Account Management (SEAM)*. Genom att erbjuda internationella kunder att få en kontaktpunkt kan ett team utveckla en samordnad kundrelation som kan fylla en kunds alla behov. Detta stärker även samarbetet inom process- och produktutvecklingen. SEAM-teamet omfattar personal från alla delar av koncernen.
- På företaget finns ett nätverk av *kommunikatörer* med olika ansvarsområden. Ansvaret för den externa informationen som berör Sverige ligger på en funktion i Stockholm. Informatörer mot lokala massmedia finns lokaliserade på pappersbruk och sågverk med stöd från centralt håll. På huvudkontoret i Falun finns informatörer som svarar till stor del för koncernens interna information. Koncernens intranät sköts av cirka 100 redaktörer med olika stort ansvar.

Inhämtade idéer – Stora Enso

- Intern-TV har använts i ett pilotprojekt med syfte att göra ledningen synlig, testa ny teknik och förpacka ett budskap på ett trevligt sätt. Exempel är intervjuer med ledningen och reportage från pappersbruket med tema energifrågor. Rörlig bild är ett bra sätt att knyta ihop information och få ett samband mellan orsak och verkan.
- Mötesdeltagare kan kopplas upp mot intranätet i så kallade Net-meetings. Ljudet leds via telefonnätet och på intranätet kan PowerPoint-presentationer och andra dokument visas. Nästa projekt kommer bli att även utbilda personal på samma sätt.
- Marknads- och kundundersökningar genomförs regelbundet och utfallet av dessa publiceras ofta på intranätet.
- Stora Enso använder intranätet för att puffa för mer djupare information i personaltidningen eller annan intern kanal.
- Redaktörerna träffas en gång om året för erfarenhetsutbyte och dessa ges en möjlighet att påverka utvecklingen av webbpubliceringsverktyget.
- Det finns en möjlighet att prenumerera på nyheter från utvalda sidor av intranätet.

6.4 SSAB Tunnbråt AB

SSAB Tunnbråt AB finns representerat lokalt och har en organisationsstruktur som kan påminna om Banverkets med tjänstemän och medarbetare i produktionen. Är en stor aktör inom stålindustribranschen med stora transportbehov och ett nära samarbete med Banverket. Vad gäller kunder och försäljning, så bygger detta arbete till stor del på att nära och långsiktiga relationer etableras och upprätthålls (*Helena Öhman, Banverket*). Respondenter är Göran Hügard och Lena Sundin. Göran är ansvarig för Marknadskommunikationen och ingår i Marknadsledningsgruppen medan Lena ansvarar för intranätet och den externa hemsidan. (*Sammanställningar av intervjuerna finns som bilaga E och F.*)

Presentation

SSAB Tunnbråt AB är Nordens största tillverkare av tunnbråt och ledande i Europa när det gäller utveckling och tillverkning av höghållfasta stål. Kunderna finns främst inom verkstadsindustrin och byggmaterialbranschen. SSAB Tunnbråt AB är ett helt privatägt företag och ingår i koncernen SSAB Svenskt Stål. Koncernen har dotterbolag i fem Europeiska länder. Företaget är kvalitetscertifierade enligt sista ISO-standard och indelat i 90-100 olika processer väl beskrivna i företagets arbetsplatshandbok.

- På *marknadsavdelningen* finns säljare, teknisk kundservice och ordermottagning. Kundansvarigas/säljarens roll är att fånga kundens behov och förtydliga och kommunicera detta behov vidare in i företaget.
- En underavdelning är *avdelningen för Marknadskommunikation*. Avdelningen ansvarar bland annat för utnämnelser Swedish Steel Price, Kundtidningen News, Newsletter och kampanjer på externa hemsidan.
- *Informationsavdelningen* ansvarar för information till anställda, studenter, närboende och till externa media.

Inhämtade idéer – SSAB Tunnbråt AB

- Nyhetsbrev från marknadsavdelningen skickas via e-post och läggs ut på den engelskspråkiga sidan av intranätet. Innehåller marknadsorienterad information med nyheter, produktionssiffror och praktiska detaljer.
- ”Lär känna din kund” var en omfattande behovsundersökning där tre anställda i olika positioner från 125 kundföretag kontaktades för att svara på frågor. Undersökningen resulterade i sex förbättringsområden där både generella och individuella åtgärder utarbetas. Generella åtgärder kan vara förbättrad kommunikation och individuella kan handla om utbildning eller önskan om ett besök på företaget.
- Redaktörer träffas årligen för erfarenhetsutbyte och utveckling av intranätet.
- Intranätet puffar till information i andra informationskanaler.

6.5 Vägverket

Vägverket är liksom Banverket en myndighet inom den svenska transportsektorn med huvudkontor i Borlänge. Myndigheterna har delvis samma kunder, exempelvis i industrins transportköpare och delvis samma grundförutsättningar och ramar för verksamheten (*Helena Öhman, Banverket*). Respondenter är Christer Hårskog, Lena Nyberg och Ann-Sofi Granberg. Christer är biträdande informationsdirektör på Kommunikationsavdelningen, Lena är chef för sektionen Intern och Extern information medan Ann-Sofi är nationellt kundansvarig för kundgruppen Barn och Unga. (*Interjuerna finns som bilagor G, H och I.*)

Presentation

Vägverket är den centrala förvaltningsmyndighet som ansvarar för myndighetsutövning inom vägtransportsektorn samt för planering, byggande, drift och underhåll av de statliga vägarna. Kunder är medborgare och näringsliv. Verksamhetsgrenarna är sektorsuppgiften, statlig väghållning, produktion och myndighetsutövning. Uppdragsverksamhet finns inom de två sistnämnda. Vägverket har 6 500 anställda och organiseras i ett huvudkontor, sju regioner, två stöd- och utvecklingsenheter, två resultatenheter och fyra affärsenheter. Affärsenheterna drivs i bolagsliknande former och kunder är övriga Vägverket, andra myndigheter, väghållare och privata företag. Under åren 2002-2003 genomfördes ett stort förändringsarbete på Vägverket för att arbeta mer kundorienterat.

Från att tidigare varit en uppgiftsindelad organisation har man nu utvecklat processorientering där Balanced Scorecard och SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling utgör ett stöd i kvalitetsarbetet. De två huvudprocesserna under generaldirektör, stab och kansli är Medborgarnas resor och Näringslivets Transporter. Under huvudprocesserna finns flera olika stödprocesser och kundgrupper.

- En nationellt *kundansvarig* finns för varje huvudprocess och en för varje kundgrupp inom huvudprocessen. Dessutom finns kundansvariga för kundgrupperna även på regional nivå. Dessa bildar samverkande nätverk.
- *Sektionen Intern och Extern information* stödjer generaldirektören, regionerna och enheterna samt utvecklar Vägverkets verksamhet och har en beställande roll mot andra enheter. Sektionen består av en tidningsredaktion, en webbredaktion, Vägverkets museum och bibliotek.
- *Kommunikationsavdelningen* har en beställande funktion och uppgifterna är att beskriva kommunikationsprocessen, kvalitetssäkra den samt föreslå lämpliga utvecklingsåtgärder.
- *Information och Administration* är en av utförarenheterna.

Inhämtade idéer – Vägverket

- Vägverket arbetar med *Balanced Scorecard (styrkort)* i alla processer. Med hjälp av styrkortet kan kundansvariga i sin stödjande roll definiera och förtydliga vad som är viktigt ur kundfokus. På så vis kan medarbetarna påverkas att tänka kundorienterat.
- I *indikatorlistan* beskrivs mer detaljerade uppföljningsområden under styrkortet. I dessa mäts och analyseras resultatet för varje kundsegment ett par gånger per år. Mätningarna utgör sedan underlag för olika beslut.
- *Kundgruppsdokument* beskriver problem, behov och förslag till mål för kundgruppen. Underlag är forskning, erfarenheter, undersökningar, dialoger och krav. Dokumenten är framtagna av kundansvariga med syfte att vara underlag till:
 - De avvägda kundprogrammen (mål och strategier på lång sikt)
 - Strategier och åtgärder i delprocesserna
 - Externa dialoger, t.ex. i kundnätverk
- De kundansvarigas arbetsuppgifter beskrivs detaljerat i "*Bilaga till arbetsordningen*". Vägverket skiljer i sina uppdragsbeskrivningar på kundansvaret för en huvudprocessägare mot att vara Nationellt kundansvarig eller kundansvarig på en enhet. Definition, uppgifter och befogenheter för kundnätverk redogörs också i bilagan.
- Allt *arbetsmaterial* hanteras över de gemensamma arbetsrummen och projektrummen på intranätet. Här kan gruppen av behöriga föra en öppen dialog, ta del av aktuell information, länka vidare, boka möten och lägga all dokumentation som rör arbetet.
- *Interna utbildningar och miniseminarier* hölls i samband med förändringsarbetet, där kundansvariga engagerades. Syftet var att få kundorienteringen att landa i den egna arbetssituationen.
- *Lista över kundansvariga* finns under rubriken "kund" på intranätet. Av listan framgår namnen tillsammans med ansvarsområde och vilka övriga engagemang som ligger på personen.
- *Nyhetsbladet* ges ut av kundansvariga en gång per halvår och innehåller information om kundaktiviteter, nuläge och vad som skett sedan förra utgåvan. Publicering sker på intranätet och skickas brett via e-post, efter sändlista. I samband med förändringsarbetet gavs nyhetsbladet ut varannan vecka.
- "*Nytt från huvudkontoret*" publiceras på intranätet varannan vecka. Här ingår ofta information från kundansvariga exempelvis kundundersökningar, kundgruppsdokument eller om det tagits beslut i någon fråga.

- Kundansvariga, deras arbete och kundgrupperna beskrevs i ett nummer *personaltidningen*, där huvudprocesserna var tema. Därefter förekommer information om kundansvarigas arbete lite då och då i *personaltidningen*.
- På intranätet återfinns *rubriken "kunder"* i huvudmenyn. Under denna rubrik finns en lista över kundansvariga samt information om vilka kundgrupperna är och hur man arbetar med kundgruppen.
- En *mix av flera kanaler* behövs för att förmedla ett budskap vidare. Många behärskar exempelvis inte det nya intranätet eller är inte inne på kontoret dagligen, därför behövs informationen spridas även genom andra kanaler.
- Vägverket tar fram *filmer* med ledningsinformation eller där ett visst tema diskuteras. Dessa produktioner läggs ut externt.

7. Förslag till förbättringsåtgärder

Förbättringsförslagen i detta kapitel syftar till att omvandla förbättringsbehov och potential till ett synligt resultat. De föreslagna åtgärderna ska kunna bidra till att uppfylla målen. De idéer från de undersökta företagen som är mest tillämpliga med tanke på Banverkets nuvarande arbetsrutiner och mest överensstämmer med de identifierade behoven, har tillvaratagits här. Övriga idéer baseras på egna slutsatser eller förslag från medarbetare på Banverket.

Förslagen presenteras i detta kapitel på följande sätt:

- Punktvis sammanfattning av varje förslag med härledning till mål och identifierade behov.
- Lista över vilka insatser av engångskaraktär som rekommenderas.
- Träddiagram som visar hur strukturen på intranätet kan förbättras.

7.1 Förtydliga kundbegreppet i organisationen

Att förtydliga kundbegreppet i organisationen är den viktigaste åtgärden för att det ska vara relevant att genomföra övriga förbättringsförslag. Den överskådliga information som finns om kunder idag förekommer i Banverkets ledningshandbok. Om begreppet kundorientering ska användas, bör det inte finnas någon tveksamhet hos medarbetarna om vem som då avses.

Red ut kundbegreppet - kortfattat

- Beskriv kundsegmenten
- Förklara kundorientering
- Beskriv beställar-/utförarrollen

Utbildningsåtgärder

- Utbilda arbetsledare
- Ge stöd och material att informera vidare

Väl avvägd mix av interna kanaler för att budskapet ska nå alla

Information på intranätet

Intranätet är en viktig informationskanal och här bör rubriken kund finnas som en egen huvudrubrik långt fram i strukturen. Figuren nedan visar den översta delen av föreslagen struktur på intranätet. Se helheten i bilaga K, Förslag till struktur på intranätet.



Svarar mot behoven:

- B1) Förtydliga kundbegreppet.
- B2) Påverka medarbetare att tänka kundrelaterat i sina egna arbetsuppgifter.
- B4) Lyfta fram och göra arbetet i kundorienteringsprojektet tydligt.
- B5) Lyfta fram kundinformationen på det nya intranätet och förenkla för läsaren.
- B17) Utnyttja de informationskanaler som krävs för att nå målgrupperna.
- B19) Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.

Bidrar till att uppfylla målen:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Stärka serviceinriktningen
- Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete

7.2 Upprätta kundprofiler

En kundprofil bör upprättas för varje kundföretag, sorteras efter kundsegment, och publiceras under "Tågtrafikprocessens kunder" på intranätet. En representant från kundföretaget bör delges och godkänna den information som ska spridas. Kundprofilen bör innehålla följande information:

- Hur samarbetet mellan Banverket och kunden ser ut,
- Kundens verksamhet,
- Vilket gods kunden kör, ton/km, volym med mera,
- Vilka stråk kunden trafikerar,
- Kundens policys för järnvägstransporter,
- Vem som är kundansvarig och hur det interna kundnätverket ser ut,
- Länk till kundföretagets hemsida.

Svarar mot behoven:

- B1) Förtydliga kundbegreppet.
B2) Påverka medarbetare att tänka kundrelaterat i sina egna arbetsuppgifter
B19) Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.

Bidrar till att uppfylla målen:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Stärka serviceinriktningen
- Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten
- Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete

7.3 Utökad information om kundansvariga, intranätet

Informationen bör läggas under "Tågtrafikprocessens kunder" på intranätet. (Se förslag i bilaga L, Struktur på intranätet.)

Upprätta och publicera uppdragsbeskrivningar

- Kundansvarig
- Regionalt kundansvarig
- Biträdande kundansvarig
- Operativt- och tekniskt ansvariga

Beskriv hur medarbetaren kan ha nytta av kundansvarig

Beskriv nätverk och samarbetsformer

- Hur nätverken runt kunden är organiserade, i stora drag
- Hur kundansvariga och nätverken samarbetar med kunden
- Internationella nätverk och samarbetsformer (NIM, RNE, OSS)

Förbättra kundansvarslistan

- Dela upp listan och publicera separata listor för varje kundsegment
- Gör det möjligt att sortera listan per kundansvarig eller efter företagsnamn
- Kontaktuppgifter med namn, telefonnummer och e-postadress
- Vilken region den kundansvariga tillhör
- Vilka ansvarsområden och arbetsuppgifter den kundansvariga har
- Vilken ansvarsbefattning kundansvarig har till kunden

Beskriv hur kundansvariga arbetar med varja kundsegment

- Hur kundansvarig tar reda på kundsegmentets behov och krav
- Beskriv hur kundens behov tillvaratas, ärendehantering
- Redogör mål för arbetet med respektive kundsegment
- Hur kundansvarig tar reda på kundens framtida behov och hur omvärldsfaktorer och trender kan påverka kundens verksamhet och samarbete med Banverket.
- Publicera resultatet av marknadsundersökningar
- Kundbesök och nyheter/kundsegment

Svarar mot behoven:

- B7) *Beskriva Marknadsavdelningens roll och funktion*
B8) *Förtydliga skillnaden mellan Marknads- och Informationsavdelningen*
B9) *Lyfta fram kundansvarigas roll*
B10) *I stora drag beskriva hur man arbetar för att öka järnvägstrafiken.*
B11) *Förbättring och utveckling av kundansvarslistan*
B19) *Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.*

Bidrar till att uppfylla målen:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Stärka serviceinriktningen
- Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten
- Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete

7.4 Förtydliga Marknadsavdelningens funktion genom personaltidningen Rallaren

Låt personaltidningen göra ett omfattande reportage om Marknadsavdelningen och kundansvariga i ett nummer av Rallaren. Reportaget bör innehålla information om:

Skillnaden mellan Informationsavdelningen och Marknadsavdelningen

Arbetsområden på avdelningen

Hur avdelningen samarbetar med Banverket Trafik

Rollen som kundansvarig

De kundorienterade marknadsprojekten

Låt Marknadsinformation därefter få en stående spalt i Rallaren där nyheter lyfts fram. Som underlag för nyhetsurval kan man utgå från nyhetsbladet och löpsedelssidorna på intranätet.

Svarar mot behoven:

- B7) *Beskriva Marknadsavdelningens roll och funktion*
- B8) *Förtydliga skillnaden mellan Marknads- och Informationsavdelningen*
- B9) *Lyfta fram kundansvarigas roll*
- B10) *I stora drag beskriva hur man arbetar för att öka järnvägstrafiken.*
- B17) *Utnyttja de informationskanaler som krävs för att nå målgrupperna*
- B19) *Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.*

Bidrar till att uppfylla målen:

- *Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten*
- *Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete*

7.5 Förbättra strukturen under "Tågtrafik", på intranätet

Efter införandet av Knuten III, fördelades informationen från Marknadsavdelningen och Banverket Trafik under den gemensamma rubriken Tågtrafik. Om avdelningarna inte är tillräckligt tydliga och informerar om sammanslagningen föreligger en risk för förvirring hos användarna. Information som gäller kunder ligger nu långt ner i strukturen och det finns en risk att läsarna inte hittar informationen. För att skapa ordning på intranätet och förtydliga för användarna, föreslås följande åtgärder:

Dela upp informationen (Se förslag i bilaga K, struktur på intranätet)

- Den del av informationsutbudet som faller under Tågtrafikprocessen presenteras under rubriken Tågtrafik, tillsammans med information från Banverket Trafik.
- Den del av informationsutbudet som berör kunder och kundansvar presenteras under rubriken Banverkets kunder.

Förtydliga och underlätta för läsaren att hitta informationen

- Förtydliga att Banverket Trafik och Marknadsavdelningen samsas om informationen under rubriken Tågtrafik.
- Förtydliga varför man valt att presentera informationen på detta sätt.
- Ta bort begreppet "Tågtrafikprocessens kunder". Detta uttryck kräver logiskt även "Banhållningsprocessens kunder". Då ett företag kan vara kund till båda huvudprocesserna är denna uppdelning ohållbar.
- Hänvisa till Marknadsavdelningens gemensamma sida samt till Banverket Trafik.

Underlätta för läsaren att återkomma till sidan och bidra till förbättringar

- Inrätta en funktion på intranätet där läsaren kan beställa uppdateringar av sidan via e-post
- Uppmana läsaren att ge feedback via e-postlänken.
- Uppmana läsaren att lägga upp sidan som eget bokmärke (denna funktion finns redan inbyggd).

Gemensam löpsedelssida

Upprätta en löpsedelssida direkt under rubriken Tågtrafik som visar ny eller uppdaterad information från faktasidor längre ned i strukturen.

Svarar mot behoven:

- B5) *Lyfta fram kundinformationen på det nya intranätet och förenkla för läsaren.*
B6) *Identifiering av målgrupper för att kunna arbeta mot ständiga förbättringar.*
B16) *Hitta någon form av "morot" för att hålla informationsarbetet levande och betydelsefullt samt för att engagera alla på avdelningen.*
B19) *Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.*

Bidrar till att uppfylla målen:

- *Stärka serviceinriktningen*
- *Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten*
- *Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete*

7.6 Förbättrade arbetsrutiner för Kundorienterade marknadsprojekt

Bättre rutiner för arbetsdokumentation

- En filtjänst bör finnas till varje projekt
- Behörighet till respektive filtjänst bör ges till projektdeltagarna

Förslag till innehåll på filtjänsten

- Mål och syfte med projektet
- Beskrivning av arbetsrutiner, mötesfrekvens, ansvar m.m.
- Minnesanteckningar från kundmöten
- Lista över vilka personer som ingår i projekten med kontaktuppgifter, funktion i sammanhanget och deras ordinarie arbetsuppgifter
- Detaljerad fakta (exempelvis arbetsdokumentation och arkiv)

Separata projektnummer för varje marknadsprojekt, leder till

- Möjlighet att följa upp projekten i tid och kostnad
- Redovisning av nyttan med projekten
- Ökad prioritering hos medarbetare
- Effektivisering

Se över hur nätverken runt marknadsprojekten organiseras

Svarar mot behoven:

B13) Bättre struktur på interna arbetsrutiner för marknadsprojekten.

B14) Bättre struktur, prioritering och rutiner för en mer resultatinkriktad uppföljning av varje marknadsprojekt.

Bidrar till att uppfylla målen:

- *Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete*
- *Skapa regelbundna och effektiva rutiner för spridning av marknadsinformation*

7.7 Information om marknadsprojekten på intranätet

Informationen från de kundorienterade marknadsprojekten har stor förbättringspotential. Idag sprids ingen märkbar information om projekten. Informationen bör läggas under "Tågtrafikprocessens kunder" på intranätet och innehålla följande:

Sammanfattande beskrivning av alla marknadsprojekt

Projektkoordinatorns roll

Aktuell karta som innehåller information om

- Största tillåtna axellast (STAX)
- Största tillåtna vagnvikt per meter (STVM)
- Lastprofil A, B och C

Nätverket runt varje projekt

Beskriv varje projekt i följande rubriker (Se figuren nedan)

- Mål och syfte
- Inblandade parter och branschtillhörighet
- Detaljerad fakta (omfattning, ton/år, vagn typer, hamnar och avvikande lastprofil)
- Nyheter (pågående aktiviteter, förslag på lösningar och medförda kostnader)
- Karta över hur tågen rullar
- Delprojekt

Publicera Kundlösningar i marknadsprojekt enligt förslag 7.8



Svarar mot behoven:

- B2) Påverka medarbetare att tänka kundrelaterat i sina egna arbetsuppgifter
- B9) Lyfta fram kundansvarigas roll
- B10) I stora drag beskriva hur man arbetar för att öka järnvägstrafiken.
- B12) Beskriva de kundorienterade marknadsprojekten, projektkoordinatorns roll och kundnyttan för övriga medarbetare.
- B19) Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.

Bidrar till att uppfylla målen:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten

7.8 Redogör för Kundlösningar i marknadsprojekt

De kundorienterade marknadsprojekten skulle vara ett utmärkt sätt att belysa hur Banverket samverkar med andra parter och skapar förutsättningar för kunderna att utveckla sina verksamheter. Information bör tas fram regelbundet, då ett marknadsprojekt har resulterat i en investering som medfört nytta för kunden. Förslaget innebär att redogöra kundlösningar främst via korta videofilmer, som kan användas i många olika marknadsföringssammanhang. Styrkan med formatet är den unika möjligheten att visa bilder från olika steg i projekten på ett snabbt och lättillgängligt sätt.

Ta fram korta filmer med innehåll:

- Transportköparens behov
- Hur Järnvägsföretaget hjälpt Transportköparen lösa en del av behovet
- Hur Banverket samarbetat och hjälpt Transportköparen och Järnvägsföretaget att gemensamt lösa transportbehovet.
- Redogör för ärendets väg genom Banverket
 - 1) Visa alternativ till lösningar på problemet och de kostnader alternativen skulle medföra
 - 2) Redogör delprojekten som initierats
 - 3) Redogör för investeringar och varför man valde den lösningen
- Visa slutresultatet och kundnyttan
- Lyft fram hur man arbetat mot gemensamt mål (exempelvis för ökad säkerhet, snabbare transport eller bättre miljö)
- Visa andra (positiva) effekter av Banverkets handlande nu och i framtiden.

Ta fram kompletterande textinformation:

- Publicering i Rallaren
- Publicering i nyhetsbladet
- Publicering på intranätet och externa hemsidan

Filmerna bör produceras externt för bästa kvalitet och trovärdighet och bör vara maximalt tre minuter långa. Filmerna publiceras förslagsvis på intranätet, den externa hemsidan och bränns på dvd för att spridas i utbildnings- och marknadsföringssyfte.

Svarar mot behoven:

- B1) Förtydliga kundbegreppet.
- B2) Påverka medarbetare att tänka kundrelaterat i sina egna arbetsuppgifter
- B3) Visa sammanhang och resultat mellan olika händelser och aktiviteter som sker inom Banverket och i relationen med omvärlden.
- B10) I stora drag beskriva hur man arbetar för att öka järnvägstrafiken.
- B12) Beskriva de kundorienterade marknadsprojekten, projektkoordinators roll och kundnyttan för övriga medarbetare.
- B19) Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.

Bidrar till att uppfylla målen:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Stärka serviceinriktningen
- Skapa regelbundna och effektiva rutiner för spridning av marknadsinformation

7.9 Producera ett nyhetsblad

Publicera på intranätet samt med e-post efter sändlista. Tas förslagsvis fram två gånger i månaden. Lyft fram några nyheter i Rallaren i en stående spalt för Marknadsinformation. (Se förslag 7.4)

- Kundaktiviteter
- Beslut i någon fråga (referat av minnesanteckningar)
- Nya avtal (exempelvis trafikeringsavtal)
- Nya kunder
- Stora förändringar hos befintliga kunder
- Artiklar (från mässor, seminarier, kunddagar och liknande)
- Ny information om kundlösningar i marknadsprojekt (Se förslag 7.9)
- Förändringar i arbetsrutiner hos kundansvariga
- Ny Järnvägsnätsbeskrivning
- ”Marknadschefen har ordet”

Svarar mot behoven:

- B1) Förtydliga kundbegreppet.
B2) Påverka medarbetare att tänka kundrelaterat i sina egna arbetsuppgifter
B15) Effektiva rutiner, mer frekvent uppdatering och större utbud av marknadsinformation
B17) Utnyttja de informationskanaler som krävs för att nå ut till målgrupperna
B19) Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.

Bidrar till att uppfylla målen:

- Stärka kundmedvetenheten bland medarbetarna
- Stärka serviceinriktningen
- Tydliggöra kundansvarsrollen internt i syfte att öka effektiviteten
- Ge förutsättningar till bättre samarbete mellan avdelningar för att öka effektiviteten och undvika dubbelarbete
- Skapa regelbundna och effektiva rutiner för spridning av marknadsinformation

7.10 Håll informationsarbetet levande med nya rutiner

Det är viktigt att alla på Marknadsavdelningen engageras i det interna informationsarbetet. För att skapa trovärdighet och uppnå resultat med övriga förbättringsåtgärder behövs nya rutiner införas.

Avsätt tid på Marknadsmöten till informationsfrågor

- Lägg till en stående punkt till dagordningen
- Utse ansvarig för punkten
- Ha som mål att engagera alla på avdelningen i informationsarbetet
- Gå igenom innehåll i nyhetsbladet

Redogör kundaktiviteter

- När och hur aktiviteten ska genomföras
- Till vilken målgrupp aktiviteten vänder sig
- Varför aktiviteten utförs, i vilket syfte, förväntat resultat
- I vilken form aktiviteten utförs (utbildning, seminarium, konferens eller mäsas)
- Publiceras i nyhetsbladet, på intranätet och i Rallaren

Svarar mot behoven:

B3) Visa sammanhang och resultat mellan olika händelser och aktiviteter som sker inom Banverket och i relationen med omvärlden.

B15) Effektiva rutiner frekvent uppdatering och större utbud av marknadsinformation

B16) Hitta någon form av "morot" för att hålla informationsarbetet levande och betydelsefullt samt för att engagera alla på avdelningen.

B19) Förmedla kunskap och skapa motivation, förståelse och gemenskap.

Bidrar till att uppfylla målen:

- Skapa regelbundna och effektiva rutiner för spridning av marknadsinformation

8. Rekommendation till fortsatt arbete

I detta kapitel föreslås hur förbättringsarbetet kan genomföras av kundansvariga på marknadsavdelningen i samarbete med övriga avdelningen och Stab information.

8.1 Planering

- Utvärdera och förankra behoven
- Prioritera lämpliga förbättringsåtgärder
- Förankra planerade insatser med Stab information, Banverket Trafik och andra berörda parter
- Fördela ansvar och gör ett tidsschema
- Upprätta en rutinbeskrivning över löpande marknadsinformation
- Ta fram verktyg för att kunna mäta resultat och behov, förslagsvis:
 - Öppen fråga på intranätet
 - Uppmaning till feed-back via e-post
 - Prenumeration via e-post när viss sida uppdateras
 - Gruppering av informationsområden

8.2 Resurssäkring

Resursbrist är en av anledningarna till att den interna informations-spridningen inte fungerar på ett tillfredsställande sätt idag. (Se kapitel 1.2 Bakgrund samt Kapitel 5 Förbättringsbehov 18) För att kunna genomföra förbättrande åtgärder finns ett påtagligt behov av personalförstärkning till avdelningen. En utpekad person bör ansvara för följande:

- Samordning och strategisk planering av informationsinsatser
- Vara en länk mellan Stab information och Marknadsavdelningen
- Samordna lämpliga webbredaktörer för erfarenhetsutbyte
- Genomföra interna behovsundersökningar
- Upprätta kommunikationsplan för marknadsarbetet
- Föreslå och utvärdera kvalitetsförbättrande informationsinsatser
- Producerande roll:
 - Hålla i Nyhetsbladet
 - Webbredaktör för kundansvariga och Marknadsavdelningen
 - Ta fram presentationsmaterial och grafiska produktioner
 - Ta fram filmer enligt förslag 7.9
- Stödjande roll i informationsfrågor:
 - Projektkoordinatorn
 - Övriga kundansvariga
 - Marknadsavdelningen

8.3 Genomförande av förbättringsåtgärder

- Genomför prioriterade åtgärder av engångskaraktär
- Arbeta enligt rutinbeskrivningen
- Utse ansvarig som driver genomförandet

8.4 Uppföljning

Den interna efterfrågan och behovet bör styra utbudet av information. Marknadsavdelningen bör försäkra sig om att den information som sprids är relevant och användbar för medarbetarna.

- Ta fram målgrupper och mål för varje informationsområde genom att:
 - Analysera statistik för intranätet
 - Ta del av den senaste interninformationsundersökningen
 - Ta del av psykosociala arbetsplatsundersökningen (EKO01)
 - Ta del av övriga relevanta undersökningar
- Genomför en intern behovsundersökning. Denna bör svara på om de interna informationskanalerna som använts har varit tillräckliga för att nå ut med information, synpunkter, behov och förslag till förbättringar.
- Analysera och utvärdera undersökningen

8.5 Förbättringar

- Synkronisera rutiner efter Banverkets nya kommunikationsplan
- Synkronisera med kommunikationsplanen för kundorienteringsprojektet när denna är klar
- Ta fram nya förbättringsförslag
- Se över arbetsrutiner för kundansvariga
- Se över rutiner för samarbete i marknadsgruppen/nätverket
 - Närmare samarbete inom varje kundsegment
 - Tätare mötesfrekvens, förslagsvis genom net-meetings (*Se bilaga D, Stora Enso*)
 - Ta fram gemensamt arbetssätt och strategier
 - Genomför regelbundna kundundersökningar
 - Sammanställ kundbehov och mätbara mål inom varje segment
 - Förtydliga kundbehovet vidare in i organisationen

9. Diskussion

9.1 Återkoppling till syftet

Arbetet syftar till att utreda och beskriva det bästa sättet för kundansvariga för Järnvägsföretag vid Banverkets Marknadsavdelning att nå ut med intern kundrelaterad information. Förbättringsförslagen i kapitel sju grundar sig på intervjuer, dokumentstudier och observationer av arbetsprocessen på Banverket och hos fem andra jämförande organisationer. För att hitta det absolut bästa sättet måste även de interna användarna av informationen få uttrycka sina behov. Därför kan det bästa sättet inte beskrivas förrän en uppföljning av de implementerade åtgärderna genomförts. En mer omfattande behovsundersökning hade varit mycket värdefull i utredningen men har inte kunnat genomföras på grund av tidsbrist.

De slutliga förbättringsförslagen syftar till att kunna utgöra en framtida plattform för spridning av intern marknadsinformation. Det är viktigt att förbättrande åtgärder prioriteras och genomförs omgående, eftersom bristen av tillräcklig information från kundansvariga bedöms som betydande. Bedömningen grundar sig på de förbättringsbehov som framkommit i utredningen.

9.2 Reflektioner

För min egen del har detta varit ett mycket givande arbete som inbringat många nya lärdomar. Jag fick här en möjlighet att fördjupa mig i den del av mitt studieområde som tangerar till informatik och IT.

I den inledande fasen av arbetet kändes uppgiften oklar och jag hade problem med att lägga upp planering och arbetsrutiner. Efter att ha läst en del litteratur kunde jag fastställa att metoden för benchmarking kunde utgöra en viktig bas och ett verktyg för genomförandestegen i mitt arbete. Jag förstod bland annat att en grundlig nulägesbeskrivning var nödvändig för att kunna hitta behov och förbättringsmöjligheter. Det största problemet under arbetets gång har varit behovet av att få bolla idéer med någon.

Jag har fått ett fantastiskt bra bemötande av alla inblandade i denna utredning. Personalen hos samtliga av de undersökta organisationerna har visat stort tillmötesgående och vilja att hjälpa till. Här har även rätt kontaktpersoner och den goda relationen med Banverkets kundansvariga troligtvis varit till stor hjälp. Att undersöka arbetsrutinen hos de fem olika organisationerna var den mest tidskrävande delen av arbetet. Det var ett mödosamt arbete att komma i kontakt med rätt person att intervjua, förbereda denne, genomföra intervjun, renskriva från anteckningar och bandinspelning på ett strukturerat sätt och slutligen få ett godkännande av respondenten. Kundansvariga hade önskemål på vilka organisationer som skulle undersökas. Jag hade kanske hellre valt ut Vägverket, Luftfartsverket och Sjöfartsverket som mest lämpliga att undersöka.

9.3 Slutord

Det är ett tidskrävande arbete som väntar med att förändra attityder hos medarbetare och uppnå målet med Banverket som en kundorienterad servicemyndighet. Att vända tänkandet "inifrån och ut" till "utifrån och in" kommer att kräva massiva åtgärder. Det kundansvariga på marknadsavdelningen bör se som sin främsta uppgift i detta skede, är att förtydliga kundbegreppet och kunden i organisationen samt att beskriva kundansvarigas roll och funktion. En viktig uppgift är också att visa kundnyttan av Banverkets handlande och hur kundansvariga samarbetar med kunderna för att öka järnvägstrafiken. Detta bör genomföras genom stärkta informationsinsatser enligt föreslagna åtgärder. Alla medarbetare måste förstå sin roll i kundarbetet. Genom att stärka Banverkets identitet och bli tydligare internt kan Banverkets image stärkas ut mot kunderna.

Syftet med den interna informationen på Banverket är att förmedla kunskap och att skapa motivation, förståelse och gemenskap. Detta syfte uppfylls i samtliga av förbättringsförslagen.

10. Källförteckning

10.1 Litteratur

Andersson, Bengt-Erik (1995) *Som man frågar får man svar, en introduktion till intervju- och enkätteknik*, Rabén & Sjögren, originalutgåva, ISBN 91-29-56953-2

Bergman, Bo, Klefsjö, Bengt (2001) *Kvalitet från behov till användning*, Bergman Klefsjö och Studentlitteratur, 3:e upplagan, ISBN 91-44-01917-3, artnr. 3341

Camp, Robert C (1993) *Lär av de bästa! : benchmarking i tio steg*, Studentlitteratur i Lund, ISBN: 91-44-37771-1

Ejvegård, Rolf (1996) *Vetenskaplig metod*, upplaga 2, Studentlitteratur i Lund, ISBN: 91-44-36612-4

Holmström, Thomas (1995), *Arbetsbok i benchmarking*, SIF, ISBN 91-7968-176-X

Karlöf, Bengt och Östblom, Svante (1993) *Vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet*, Werner Söderström, Borgå, ISBN 91-7738-329-X

10.2 Interna och externa dokument från Banverket

Broschyrer:

Banverket (2004) *Järnvägsnätsbeskrivning T04.2*

Banverket (2003) *En kort presentation av Banverket*

Banverket (2002) *Personal- och arbetsmiljöpolicy, BVP 02*

Banverket (2004) *Rallaren, nr 1, 2 och 3*

Banverket (2003) *Spåren Framåt*

Banverket (2003) *Så kommunicerar vi*

Banverket Industridivisionen (2001) *Industribulletinen, nr 4*

Banverket Produktion (2004) *Rälspressen, nr 1 och 2*

Interna dokument:

Banverket CBV (2003-04-01), *Vårt gemensamma arbetssätt, Banverkets ledningshandbok BVH 001.6*, version 2, diarienummer E03-1029/OR20

Banverket, generaldirektören (2003-10-16) *Beslut och förslag till fortsatt arbete, Kundorienteringsprogram för Banverket*

Banverket Marknadsavdelningen och BV Trafik (2004-04-21), *Banverkets kund-dagar, presentationsmaterial*

Banverket Marknadsavdelningen (2004-05-12) *Kundansvarslista*

Banverket Marknadsavdelning (2003-05-07) *Kundorientering av Banverket, Förslag att förankra i BV ledning*

Banverkets Marknadsavdelning (2001), *Marknadsbladet, intern rapport*
Hinddefelt, Anett

Intellecta Corporate (2004), *Slutsatser och rekommendationer till kommunikationsplattform för Banverket, arbetet med Banverkets Identitet och Image under 2003*

Scandinavian Research (2003-09-24), *Banverket -En kvalitativ undersökning i grupperna medarbetare, operatörer och trafikanter, från våren 2003.*
(Dokumentation från chefskonferens)

10.3 Interna och externa dokument från de övriga organisationerna

Green Cargo AB (2004) *Personaltidningen Axel*, nr 4

Green Cargo AB (2004) *525 600 minuter av hållbar logistik, års- och hållbarhetsredovisning 2003*

Green Cargo AB (2004) *Internkommunikationsplan för Green Cargo 2004-2006*

Green Cargo AB (2003-01-23) *Kommunikationspolicy*, koncerndokument A 30-01

Green Cargo AB (2004) *Nu och i framtiden, års- och hållbarhetsredovisning 2002*

SJ AB (2004-02-23) *Intervju med Jan Forsberg VD samt reportage om SJ:s nya biljettsystem*, DVD

SJ AB (2004-04-29) *Nulägesrapport, Intervju med Jan Forsberg VD*, DVD

SJ AB (2004-04-29) *Nulägesrapport, Intervju med Jan Forsberg VD*, DVD

SJ AB (2004) *Personaltidningen SJNYTT*, nr 3

SJ AB (2004) *SJ AB Årsredovisning 2003*

SSAB Tunnsplåt AB (2004) *Personaltidningen Tunnsplåten*, nr 3

SSAB Tunnsplåt AB (2004) *Kundtidningen SSAB Swedish Steel News International*, nr 1

Stora Enso (2003) *Årsredovisning Företagsansvar och Koncernen*

Stora Enso (2004 mars) *Interninformationsundersökning*, sammandrag

Stora Enso (2004 mars) *Personaltidningen Staffin Stora Enso*

Stora Enso (2004) *Kundtidningen Tempus*, nr 1

Stora Enso (2004-04-23) *Weekly summary of news*

Vägverket (2004 februari) *Personaltidningen Våra vägar*

Vägverket (2004-02-23) *Bilaga till beslut, Processer ./. linjeorganisation - Vad skall det stå i arbetsordningen?* AL 10 A 2004 364

Vägverket (2003-02-11) *Kommunikationsplan Förändringsarbetet 2003*, AL40 A 2003:4187

Vägverket (2004-05-12) *Kundansvarslista*, internt material

Vägverket (2004-05-10) *Kundgruppsdokument Barn och Ungar*

Vägverket (2003-12-05) *Riktlinjer för infarten*, version 2

Vägverket (2004) *Styrkort för Vägverket 2004*

Vägverket (2003 november) *Vägverkets gemensamma kommunikationsplan 2004-2006*, publikation 2003:160, ISSN: 1401-9612

Vägverket (2003) *Årsredovisning*, publikation 2004:28

10.4 Personliga referenser

Eriksson, Tina	Banverket (K)	Webbmaster	2004-05-14
Dahlstedt, Elisabeth	Banverket (M)	Kundansvarig	2004-02-20
Dahlberg, Johanna	Banverket (K)	Ansvarig interninfo.	2004-05-11
Granberg, Ann-Sofi	Vägverket	Nat. Kundansv.BoU	2004-05-11
Hindfeldt, Anett	Banverket (M)	Webbredaktör, sekr.	2004-04-06
Huitfeldt, Ellen	Green Cargo AB	Webbmaster	2004-05-13
Hügard, Göran	SSAB Tunnplåt AB	Chef, avd Markn.komm.	2004-04-22
Hårrskog, Christer	Vägverket	Bitr. Informationsdir.	2004-05-06
Josefsson, Lars-Åke	Banverket (M)	Marknadschef	2004-02-26
Lönnberg, Åsa	Green Cargo AB	Ansv. marknadskomm.	2004-05-13
Lövgren, Tommy	SSAB Tunnplåt AB	Informationschef	2004-04-15
Malmquist, Michael	Banverket (M)	Projektkoordinator	2004-02-23
Norberg, Rune	Högskolan Dalarna	Univ. lekt.maskint.	flertalet tillf.
Nordlund, Jonas	Stora Enso AB	Infomaster, intranätet	2004-04-29
Nyberg, Lena	Vägverket	Chef, Int. o extern info.	2004-05-10
Rollmar-Kårén, Lena	Banverket (M)	Kundansvarig	2004-02-20
Spjuth, Hans-Erik	Banverket (M)	Tekniskt kundansvar	2004-02-19
Stenbacka, Hans	Banverket (M)	Kundansvarig	2004-02-23
Sundin, Bengt	Banverket	Ansvarig PULS	2004-02-23
Sundin, Lena	SSAB Tunnplåt AB	Webbmaster	2004-04-23
Yllmark, Ingrid	SJ AB	Chef för interninfo.	2004-04-30
Öhman, Helena	Banverket (M)	Kundansvarig	flertalet tillf.

10.5 Internet- och intranät-källor

http://www.banverket.se	flertalet tillfällen
http://www.greencargo.com	2004-05-05, klockan 16.30
http://www.sj.se	2004-04-28, klockan 20.30
http://www.ssabtunnplat.com	2004-04-20, klockan 22.10
http://www.storaenso.com	2004-04-28, klockan 10.00
http://www.vagverket.se	2004-05-05, klockan 15.00

<http://www.iped.vxu.se/org/personal/administration/> Häggstrand, Peter (2000) Växjö Universitet, *Föreläsningmaterial, Kommunikation*, 2004-08-29 kl 16.30

<http://knuten3test/templates/>, Stab Information, K, *Identitet och Image, Projektspecifikation* 2004-06-14 2004-06-14 klockan 14.30

<http://knuten/rallaren/> (2004-03-17) *Rallaren indexsida*, 2004-06-14 kl 14.20

<http://knuten/om/redaktor/2002/>, *Riktlinjer för publicering på Knuten*, 2004-06-14 klockan 12.00

http://knuten/om/chefer/Chefskonferenser/sept_2003/, *Scandinavian Research om undersökningen av Bilden av Banverket*, 2004-05-07

<http://knuten/hk/tjanster/>, (rev oktober 2003) *Så funkar det, kapitel 4 Intern och extern kommunikation*, 2004-06-14 klockan 13.10

http://blgn189/ture/publik_info/ (2004-06-14) Trafikutövarregistret TURE

<http://knuten3test/templates/>, *Översikt gemensamma Knuten*, 2004-08-12 kl 13.00

Intervjuguide

Intern marknadsinformation

1) Beskriv dina arbetsuppgifter och din bakgrund

2) Beskriv företaget

- Ur ett kundperspektiv
- Mål, visioner
- Arbetar företaget processororienterat?

3) Beskriv Marknadsavdelningen (eller motsvarande funktion)

- Vilken typ av verksamhet ligger under Marknadsavdelningen?
- Vilken är den kundansvarigas roll?
- Hur ser ansvarsuppdelningen ut vad gäller spridningen av interninformation?

4) Beskrivning av arbetsrutinen

- Beskriv hur den interna marknadsinformationen fungerar i stort
- Vad är målen med en god intern information från avdelningen?
- Uppfylls målen? Hur mäts de?
- Vilka problem finns?

5) Typer av intern information från avdelningen

- Hur görs uppdelningen i informationskategorier, vilka finns?
- Hur görs urvalet av vilken information som ska spridas vidare?
- Vem gör urvalet?
- Finns olika sekretessnivåer? Hur hanteras det?
- Vem ansvarar för att informationsspridningen fungerar bra?
- Hur vet man att den fungerar, hur mäts den?

6) Målgrupper

- Hur görs indelningen av målgrupper, nyttjare av informationen?
- Vilka interna målgrupper finns?
- Hur anpassas informationen efter målgruppen?
- Vad har målgrupperna för behov och förväntningar?
- Hur ser deras förutsättningar ut att nås? (tekniskt, tidsmässigt och praktiskt)
- Hur fångas målgruppernas åsikter
 - Övergripande
 - Detaljerat, löpande

7) Kanaler

- Vilka interna kanaler finns att tillgå?
- Varför väljs en viss kanal framför en annan?
- Vad skiljer kanalerna åt i frågan om:
 - Typ av information?
 - Målgrupp och tillgänglighet?
 - Funktioner?
- Hur ofta uppdateras informationen?
- Varför uppdateras ej mer frekvent, vem styr?
- Beskriv rutinerna för varje kanal och välj ut den viktigaste

8) Teknik, resurser och förutsättningar

- Finns tillräckligt med kunskaper och resurser för att uppfylla målen för den interna informationsspridningen? Om inte, vad saknas?
- Hur tidskrävande är arbetsrutinen och vilken prioritet har den?
- Hur motiveras informationsspridarna att prioritera informationsspridningen?
- Vilka grundläggande krav finns, enligt din mening, för att processen ska fungera?

Intranätet

9) Beskriv intranätets betydelse som informationskanal i processen

- Vari ligger de största fördelarna?
- Finns det några nackdelar med intranätet som val av kanal?

10) Vilka är målgrupperna för intranätet?

- Hur fångas målgruppernas behov och åsikter?
- Kommer alla åt informationen?

11) Beskriv uppdelningen av arbetsuppgifter

- Vem ansvarar för fakta, uppdateringar, verkställande
- Beskriv redaktörsrollen och arbetsrutiner
- Hur ofta sker uppdateringar av information?
- Är detta tillräckligt? Vad styr?

12) Beskriv vilka tekniska fördelar eller problem som finns?

- Vilken plattform arbetar man utifrån?
- Vilken support finns? Hur fungerar den?
- Vilka funktioner kan utnyttjas på intranätet för att:
 - nå specifika grupper
 - fånga åsikter
 - anpassa till säkerhetsnivå
 - få en enkelhet i användandet
 - undvika dubbelarbete i organisationen
 - hitta det man söker

SJ AB

Intervju med Ingrid Yllmark, chef för interninformationen
30 april 2004, klockan 11.00-13.00, i kontoret på Centralplatsen 19, Stockholm

Arbetsuppgifter och personlig bakgrund

Efter en tio år lång anställning som informationsansvarig på Akzo Nobel, är Ingrid Yllmark sedan två år tillbaka chef för interninformation på SJ AB.

Ingrids nuvarande arbetsuppgifter är huvudsakligen att stödja organisationens ledare att bli bättre på att kommunicera, att utveckla mediekanalerna för den interna informationen och att framställa företagspresentationer för både interna och externa målgrupper.

Företaget

SJ AB är helägt av svenska staten och är verksamt på marknaden för persontransporttjänster i spårbunden trafik, huvudsakligen på marknaden för interregionala eller långväga resor. Tågdriften i SJ-koncernen bedrivs i moderföretaget SJ AB. Dotterföretagen har bland annat hand om SJs försäkringar och finansiering. SJ AB fungerar som leverantör till Trafikhuvudmännen (Skånetrafik, SL, med flera) som köper helhetslösningar eller delar av SJs så kallade ”modulära koncept” (exempelvis vagnar, personal, biljettsystem). Svenska konkurrenter är Tågkompaniet och BK-Tåg och utländska är Connex, DSB och Keolis.

SJ AB har cirka 3 300 anställda som i huvudsak arbetar inom fyra områden; köra tåg, ge service ombord, sälja resor samt planera och administrera. I dagarna omorganiseras SJ AB och detta innebär i stora drag att affärsdivisionerna fjärr- och regionaltrafik slås samman och administrationen centraliseras till staberna. Omorganisationen genomförs för att sänka de fasta kostnaderna i en hårdnande konkurrenssituation där resenärerna vill ha billiga resor.

Under avdelningen för affärsutveckling

Marknadskommunikation

Ansvarar för den externa kommunikationen. De externa målgrupperna är pendlare, affärsresenärer och fritidsresenärer. Avdelningen har en kundansvarig för respektive målgrupp, vilken bland annat ansvarar för undersökningar, statistik och mål.

Business to Business

I den nya organisationen kommer avdelningarna för Marknads- och kundanalys samt Trafikavtal förenas till en avdelning, kallad Marknadsanalys och Trafikavtal. Avdelningen ansvarar för analys av olika marknader, avtal och upphandlingar. Den viktigaste uppgiften är att hitta tillväxt i regionaltrafiken. Kunderna är de 15 befintliga och ytterligare potentiella Trafikhuvudmännen. På intranätet finns en lista med en kortfattad presentation av varje kund samt länkar till kundföretagets respektive hemsida.

Informationsavdelningen

Avdelningen, med åtta medarbetare, ansvarar för all information både internt och externt med undantag för arbetsinstruktioner och föreskrifter. Varje avdelningschef är informationsansvarig för sitt respektive område. Fyra anställda ansvarar för spridning av den interna informationen, med fördelningen ledarinformation, personaltidning, nyheter på det befintliga intranätet samt utveckling av ett nytt intranät. Tre ansvarar för informationen mot pressen och

en är informationsdirektör. Personalen på avdelningen kan också fungera som interna konsulter, exempelvis vid framtagning av introduktionsprogram för nyanställda eller för större projekts kommunikationsplaner. Fokusområden för den interna informationen är företagspresentationer, mediemix och ledarstöd.

Processbeskrivning

Genom att informera om fattade beslut och framtidsplaner skapas förståelse, medarbetarna engageras och enheten kan därmed aktivt bidra till att SJ når sina affärsmål. Den viktigaste informationskanalen på SJ är chefer och arbetsledare medan kompletterande kanaler är intranät och personaltidning.

Typer av intern information

Centrala beslut styr hela organisationen och stor del av den interna informationen mailas till berörda. Ingrid menar att så måste det vara, eftersom alla inte ska ha tillgång till information om exempelvis funktionella beslut innan de verkställs.

Man kan säga att *sekretessnivåerna* i information från informationsavdelningen finns uppbyggda utifrån en tidslinje:

- 1) Först erhåller ledare inom organisationen tillräckligt med information för att kunna svara på frågor från personalen. Detta sker vanligtvis i form av ett innehållsrikt ledarmail från informationsavdelningen, med ledarstödsmaterial. Här framgår också när informationen blir tillgänglig för övriga delar av personalen.
- 2) I nästa steg informeras övriga medarbetare. Ofta lägger informationsavdelningen ut ”frågor och svar” på intranätet som ett stöd för de anställda att kunna svara på frågor från de resande och allmänheten. Här framgår datum för när nyheten blir officiell.
- 3) I det sista steget nås allmänheten av informationen. Vid denna tidpunkt är målet att alla SJ-anställda ska vara förberedda genom den interna informationen.

Målgrupper

Informationsavdelningen delar in de interna målgrupperna efter ledare eller alla medarbetare. Samma typ av information når ofta båda grupperna men är anpassad efter arbetsuppgifter och kommunikationsansvar. Informationsavdelningen ansvarar för urval och anpassning och strävar efter att få en mediemix för att på så vis effektivt kunna nå alla medarbetare.

Genom olika interna undersökningar fångas de anställdas åsikter.

- *Läsvärdesundersökningar*

Gäller personaltidningen och genomförs vid behov, cirka 1 gång var tredje år. Den senaste undersökningen visade ett mycket högt läsvärde (ca 90%) hos medarbetare, med lång genomsnittlig lästid. På insändarsidorna kan läsarna tycka till när som helst under året, något som görs ofta och mycket. Ingrid beskriver medarbetarna som mycket engagerade och delaktiga i informationsflödet.

- *Medarbetarenkäter*

Personalavdelningens årliga medarbetarenkät innehåller ett avsnitt som handlar om den interna kommunikationen. Här fångas allmänna åsikter och behov från alla medarbetare.

- *Arbetsledarnas uppfattning* (pågående undersökning)

För att se hur ledarna uppfattar den interna informationen och vilka kanaler man i huvudsak använder sig av, genomförs en undersökning för första gången på SJ. Resultatet för undersökningen kommer att fungera som beslutsunderlag för hur man på ett snabbt sätt

bäst når ledarna med akut information i framtiden. Genom att välja ett exempel på information som har nått spridning genom alla företagets kanaler (bokslutet), kan man ringa in ledarnas vardagliga rutiner och vilken kanal som egentligen används mest.

Kanaler

Ofta återfinns samma typ av information i samtliga kanaler. Det gäller när alla ska ha tillgång till informationen och man vill säkra tillgängligheten. Att använda sig av flera kanaler kan skapa igenkännande samt öka trovärdigheten och tilliten till en nyhet, menar Ingrid. Efter exempelvis ett chefsmöte skickas ledarstöds materialet via e-post och därefter publiceras anpassad information till övriga medarbetare ut både på intranätet och i personaltidningen.

Chefskanalen

Chefskanalen är den viktigaste interna informationskanalen på SJ, enligt Ingrid. Ledarna måste se sin egen viktiga roll som informatör och ta den på allvar, menar hon och tror detta mest är en utbildningsfråga. Målet är att informationsavdelningen och personalavdelningen i framtiden ska samarbeta mer i denna fråga. Informationsavdelningen ser det som en central roll att ge ledarna det stöd som behövs i form av verktyg att kommunicera vidare och tillräcklig information och utbildning. Ansvar att kommunicera vidare ligger dock hos cheferna.

Ledarmöten

Alla chefer och arbetsplatsledare samlas flera gånger om året. Huvudsakligen diskuteras strategiska frågor och VD informerar och motiverar. Filmer, trycksaker och PowerPoint-presentationer till dessa chefsmöten tas fram av informationsavdelningen.

Avdelningsmöten

Arbetsplatsträffar (avdelningsmöten) ska regelbundet sammankallas av respektive chef/arbetsledare. Detta kan ibland vara svårt eftersom personalen är utspridd. Ingrid hoppas kunna få svar på hur arbetsledarna når ut vidare med information, genom den pågående undersökningen.

Personaltidningen "SJ Nytt"

Skickas hem till alla anställda nio gånger per år och kommer snart även att finnas tillgänglig på arbetsplatsen. Den senaste läsvärdesundersökningen visade på ett mycket högt användande (över 90%) och en genomsnittligt lång lästid. Då undersökningen utfördes skrevs tidningen av fem personer inhouse, medan den nu tas fram av en SJ-anställd chefredaktör i samarbete med externa journalister. Personaltidningen har nyligen fått ett fint hedersomnämning av RIM, Svenska personaltidningarnas förening.

Filmer, interna

Nulägesrapporter läggs kvartalsvis ut som filmer på intranätet. Filmerna produceras av externt bolag, är maximalt sju minuter långa och kan innehålla intervjuer och kommentarer från VD eller andra nyckelpersoner. Informationsavdelningen ger ut samma filmer på vhs och dvd och distribuera till arbetsledare vars personal ej nås av intranätet.

Syftet med filmformatet är att skapa ett synligt ledarskap och en medvetenhet som "talar mer till hjärtat och magen än huvudet", enligt Ingrid. Hon tror dock inte så många har upptäckt filmerna ännu eftersom de ej är ordentligt marknadsförda. En hög genomsnittsalder på

SJ-medarbetare och en viss ovana av nya medier, kan också vara en orsak till att filmerna ej är upptäckta. ”Men de som snappat gillar vad de ser”, menar hon.

Externa media

Det är viktigt att SJ AB går ut med samma budskap och profil både externt och internt. Ingen läser så noga i tidningarna om organisationen som de egna medarbetarna, tror Ingrid. Det har hänt att man i någon av de interna kanalerna korrigerat felaktig företagsinformation, framförd av externa media.

E-mail

Den information som inte ska nås av alla mailas till berörda personer eller grupper. Samtliga anställda har tillgång till egen e-mailadress, via den egna datorn eller en fleranvändardator. Informationsavdelningen skickar regelbundet ledarmejl till de cirka 200 cheferna och arbetsledarna inom SJ. Där förbereds ledarna om nyheter och beslut för att kunna svara på frågor då informationen når ut till övriga anställda. Mailet innehåller, förutom ren information, ledarstödsmaterial i form av ”frågor och svar”, PowerPoint-presentationer, filmer eller andra filer.

Brevfacken

Att som ledare kopiera viktig information och lägga i personalens brevfack har tidigare säkrat att alla nås av informationen. Detta kan fortfarande vara viktigt, då alla ej har tillgång till egen dator eller alltid kan vara med på arbetsplatsträffar, tror Ingrid.

Teknik. Resurser, förutsättningar

Alla medarbetare har inte en egen dator men alltid tillgång till en. Gissningsvis används fleranvändardatorer av cirka 60% SJ-anställda, tror Ingrid. Alla har dock en personlig e-postadress.

Personaltidningen och postfacken fyller en viktig roll då många medarbetare är på resande fot och ej kan delta på möten eller regelbundet följa nyhetsflödet på intranätet.

Traditionstänkandet och en viss ovana för nya medier är befogat då den genomsnittliga anställningstiden är cirka 17 år och medelåldern förhållandevis hög, 47 år.

Intranätet

Intranätet är det absolut snabbaste sättet att nå ut med information till alla samtidigt. I den nya versionen kommer intranätet vara rollstyrt (behörighetsstyrt) och informationen anpassas efter aktuell arbetsfunktion. Ekonomiska rapporter och ledarinfo blir exempelvis inte tillgängliga för alla. Den största skillnaden mellan behörigheterna kommer dock inte bli utbudet av information, utan sättet för hur informationen presenteras och lyfts fram.

Målgrupper

Generell information som rör alla medarbetare läggs ut direkt på intranätet. Ofta har ledare fått mer ingående information redan tidigare, via mail.

Ledarnas behov och åsikter fångas i pågående undersökning och övrigas behov i medarbetarenkäten. Inget system finns för att ta emot feedback direkt på intranätet, men många hör av sig med åsikter ändå, menar Ingrid och betonar att medarbetarna är en otroligt engagerad målgrupp.

Arbetsrutiner

För vissa fasta sidor av intranätet ligger ansvaret för uppdatering hos respektive enhet. Informationsavdelningen ansvarar för uppdatering av exempelvis allmänna nyheter och organisationsförändringar. Underlag kommer genom tips, att ansvarig kontaktar avdelningen eller att information ”snappas upp” någonstans.

Minst en nyhet publiceras varje dag. Nulägesrapporten uppdateras minst en gång i kvartalet med tillhörande presentationsmaterial. Filmer publiceras mellan fyra och åtta gånger per år. På intranätets så kallade Resenät rapporteras dagligen nyheter och mindre nulägesrapporter.

Teknik

Alla anställda har tillgång till Helpdesk (Telia) för datasupport, dygnet runt. Den nuvarande versionen av intranätet eller plattformen är inte modern, anser Ingrid och en ny version är under framtagning för att tas i bruk om cirka ett halvår. I nuvarande version finns exempelvis ingen bra rubriksättning, sökmotor eller funktioner för att fånga åsikter.

Målet är att delegera mer av ansvaret för den interna kommunikationen i framtiden, kanske med hjälp av redaktörer.

Så här är portalen till det nuvarande intranätet uppbyggt i stora drag:

- Förändringsinformation, resetidsgaranti, våra biljetter (frågor och svar), filmer (även reklamfilmer), SJ Telefoni, pressmeddelanden med frågor och svar samt arkiv.
- Nyhetsrulle med några raders sammanfattning under varje rubrik, följt av en länk till faktasidan.
- Olika typer av hjälpmedel, verktyg och information som kan underlätta medarbetarens arbetsuppgifter, exempelvis en telefonkatalog.

Green Cargo AB

Intervju med Åsa Lönnberg och Ellen Huitfeldt
13 maj 2004, Klockan 13.00-15.30 på Green Cargos huvudkontor i Solna

Åsas arbetsuppgifter och bakgrund

Åsa är sedan ett par år tillbaka ansvarig för marknadskommunikationen på Green Cargo. Hon är även chefredaktör för personaltidningen Axel och arbetar viss del med den interna informationsspridningen.

Åsa har 14 års erfarenhet inom tågtransportsektorn. Efter avslutat ekonomiskt gymnasium anställdes hon 1990 på SJs ekonomiavdelning och gick vidare genom finansavdelningen till informationsavdelningen. År 2000 började hon på SJ Cargo Group som marknadskommunikatör. Där arbetade Åsa bland annat med kundaktiviteter, som chefredaktör för kundtidningen Transportjournalen och var projektledare för omprofileringen till SJ Cargo Group i samband med bolagiseringen.

Ellens arbetsuppgifter

Ellen är ansvarig för intranätet och den externa hemsidan hos Green Cargo sedan tre år tillbaka. Hon har en producerande roll och fotograferar, skriver, ansvarar för bildarkivet, framställer trycksaker och presentationsmaterial och är engagerad i utvecklingen av företagets grafiska profil. I botten har hon en informatörsutbildning i Media och Kommunikation. Under den senaste tvåårsperioden har Ellen lagt ner mycket tid på övergången till EpiServer, som publiceringsverktyg för webbplatserna.

Green Cargo

Green Cargo är ett nationellt och internationellt logistikföretag som ägs till 100 % av svenska staten. Företaget bildades för tre år sedan i samband med att SJ bolagiserades. Verksamheten domineras av logistiktjänster med järnvägen som bas och man har en marknadsledande ställning i Sverige. Eldrivna tåg står för 94 % av transportererna sker med och hela verksamheten är märkt med Svenska Naturskyddsföreningens certifikat "Bra Miljöval". Denna utmärkelse kan även delas ut till Green Cargos kunder. Kravet är att en viss del av transportererna ska gå på järnväg. Green Cargos största kunder finns i branscherna stål, handel, kemi, bilindustri samt skog och papper. Totalt har företaget 1 500 kunder. Ungefär 80 procent av Green Cargos intäkter kommer från järnvägstransporter, 13 procent från biltransporter och 7 procent från tredjepartslogistik.

Green Cargo har totalt 3 500 anställda på 100 orter, inklusive dotterbolagen TGOJ Trafik AB, NTR AB och Celexor AB. Delägda bolag är Cargonet AS och Hallsbergs Terminal AB. Huvudkontoret med cirka 200 medarbetare, ligger i Solna. Övriga verksamheten är uppdelat efter 7 regioner. Medarbetarna i de stora grupperna är lokförare, bangårdspersonal, chaufförer och terminalarbetare.

Processer

Green Cargo har under flera år arbetat med att processorientera verksamheten och arbeta med ständiga kvalitetsförbättringar. Man började med att kartlägga kundens väg genom företaget och kunde på så vis upptäcka brister i kedjan samt skillnader mellan hur olika regioner

arbetade. På detta sätt kunde man korrigera bristerna och ta fram det optimala arbetssättet. Detta var ett mödosamt arbete och processerna är omritade flertalet gånger, menar Åsa. Förut var problemet alltför stor flexibilitet i organisationen och man tog hand om och löste problem på olika sätt beroende på var de uppstod. Nu tillämpar man samma arbetssätt på alla regioner vilket lett till en högre kvalitet och ett effektivare, och därigenom också billigare, sätt att arbeta. Förutom processledningen av hela företagets verksamhet så har även företagets produktutbud standardiserats. Detta har inneburit att både kund och säljare vet vad som gäller och missförstånd kan undvikas, menar Åsa.

Huvudprocesserna är indelade i *Produkt- och produktionsplanera*, *Sälja logistiklösningar* och *Utföra kunduppdrag*. Stödprocesserna är *Planning, Operations, Marketing & Sales* (försäljning av framförallt järnvägslogistik, gamla SJ gods), *Market Support*(försäljning till speditörer och agenter, utländska förvaltningar), *Logistics* (lager, förädling, distribution) och *Full Load Center* (Bilverksamhet).

Kundansvariga

Kundansvariga/säljare finns i fyra av de sex stödprocesserna. Cirka 20 Key-account säljare med ansvar för stora kunder och tio med mindre kunder finns på Marketing & Sales, med SSAB som största kunden. Market support samarbetar med cirka sex speditörer som är säljare, dock ej mot slutkunderna. Logistics och Full Load Center har en säljansvarig på respektive enhet. Funktionsbeskrivningar finns upprättade för säljarna. Tidigare låg hela kundansvaret med exempelvis kommunikation, ansvar och uppföljning på säljarna, men i och med processorienteringen har man strävat efter att gå ifrån detta. Nu ansvarar kundansvarig för införsäljningen av uppdraget och vården av affären/kunden. Målet är att en kundansvarig ska vara ute hos kunder fyra dagar per vecka. Hela säljkåren indelad efter kundernas branscher, ex Skog, Stål, Automotive, Handel och Kemi.

Kundansvaret för operativa frågor och kvalitetsuppföljning ligger lokalt på regionerna. Man har alltså ett nytt synsätt på kundansvarsrollen med indelning i olika ansvarsområden. En key-account har en nyckelroll som kundansvarig medan en back-office funktion innebär en samordning av nätverk enligt processerna och att stötta kundansvariga praktiskt, exempelvis med avtalsformulering och telefonkontakt. Det är också vanligt att ta in en person från affärslogistik som tar fram presentationsmaterial, säkerställer mot utförarledet, hjälper till med operativa frågor och simulering. Det individuella kundbehovet får styra vilka mest lämpliga personer som ingår i arbetsgruppen. Eftersom processorienteringen inneburit tydliga riktlinjer med ansvar och befogenheter, fungerar detta arbetssätt bra och mer uppstyrt än förut, enligt Åsa.

Samordning av nätverken sker genom Backoffice-funktionen. Vanligtvis används gemensamma kataloger där vissa filer kan lösenordsskyddas. Det finns även möjlighet att använda en extern webbtjänst kallad www.projektplatsen.se.

Kommunikationsavdelningen

Tidigare fanns en kommunikationsstab på sju personer på Green Cargo med ansvar för pressfrågor, webb och intranät samt extern och intern kommunikation. Idag har man slagit ihop avdelningarna Kommunikation, personal, miljö och kvalitet till en stab kallad Hållbar Utveckling. Tre personer delar nu på ansvaret för den interna- och externa kommunikationen på Green Cargo; en pressansvarig (Mats), Personaltidningen och den

externa kommunikationen (Åsa), webben + allt i allo (Ellen). Hopslagningen är ett resultat av processorienteringen och syftet är att få ett effektivare arbetssätt.

Prioritering på ledningsnivå för både intern och extern kommunikation har varit större tidigare, menar Åsa och Ellen. Ett hårt ekonomiskt läge har medfört neddragningar med knappa resurser. Men ett hårt ekonomiskt klimat borde egentligen medföra att den så viktiga kommunikationen prioriteras, menar de.

Intern kommunikation

En kommunikationspolicy styr hur den externa och interna kommunikationen ska ske. Denna innehåller information om mål, ansvarsfördelning, kanaler m.m. Så här säger den om syftet med den interna kommunikationen:

”Den interna kommunikationen ska bidra till att alla medarbetare känner sig informerade, motiverade och engagerade i företagets verksamhet. Alla ska känna till vilka frågor som är prioriterade och hur man som individ kan bidra till uppsatta mål. Kommunikationen syftar också till att stärka vi-känslan och förtroendet för ledningen. Detta underlättar för Green Cargo att nå uppsatta mål och genomföra förändringar. Dialog är en förutsättning för detta. En väl fungerande intern kommunikation minskar risken för missförstånd och ryktesspridning. Alla medarbetare ska i så stor utsträckning som möjligt ha tillgång till likvärdig information. Företagets strävan ska vara att informera internt innan information ges externt.”

Den interna kommunikationsplanen redogör de kvalitativa målen enligt kommunikationspolicyn, strategier, kanaler, målgrupper och aktiviteter. Även de kvantitativa mål som mäts i Medarbetardialogen redogörs här. Dessa mål kan vara en bra kommunikation med ledningen, god vetskap om avdelningens mål och resultat, högt deltagande vid arbetsplatsträffar eller kanalernas trovärdighet.

Informationsansvaret följer linjeansvaret i organisationen. VD har huvudansvaret och kommunikationsstaben har det operativa ansvaret. Det är varje chefs ansvar att identifiera informationsbehov och genomföra informationsinsatser för de egna medarbetarna. Chefen ska skapa dialog samt informera om var medarbetarna kan söka information på egen hand. Vid behov ska kommunikationsstaben fungera som rådgivare och stöd. Medarbetaren har ett ansvar att söka den information för att exempelvis kunna sköta sitt arbete på ett bra sätt.

Typer av intern kundrelaterad information

De kundansvariga sköter den interna kommunikationen väldigt diskret, menar Åsa. Den återkoppling från kundsidan som finns internt är ”Nytt från försäljningen”, som utkommer varannan månad. Se under avsnitt kanaler. Åsa ser gärna bättre fungerande information från kundansvariga med exempelvis återkommande kundbrev, nyhetsmail och aktuella förändringar i organisationen som rör kundfrågor. På säljkontoren i regionerna finns ej några informatörer eller kommunikatörer. Därför kan resursbrist även vara en anledning till bristfällig intern information från kundansvariga. Information sprids internt om nya kunder tillkommit eller om gamla kunder utökat sin verksamhet, om nya avtal upphandlats eller någon kund får utmärkelsen Bra Miljöval. I dessa fall försöker Åsa och Ellen samordna kanalerna. Samma information förekommer på exempelvis intranätet och i personaltidningen, men med olika vinklingar.

Åsa och Ellen vill gärna införa en rutin där de gemensamt med säljarna kan ta fram vad som kan vara intressant för andra att veta exempelvis konjunkturer för olika branscher. Detta skulle syfta till en välbehövad helhetssyn på kunderna i hela organisationen, tror de.

Extern information från kundansvariga finns som beskrivningar av kundcase. Dessa presenteras i form av kundcase på den externa webben. I ett kundcase beskrivs kundens logistikbehov och hur Green Cargo AB har löst det. Kundcaset illustreras i form av text och bilder. Publicering sker på externa webben, under erbjudanden, men publiceras även på intranätet och i personaltidningen. Detta sker vid behov, ungefär en gång varannan månad. Åsa berättar att ett samlat, uppdaterat och trovärdigt kundregister saknas idag. Detta beror på att samtliga bolag som slogs ihop vid bildandet av Green Cargo fortfarande har sina egna systemstöd. Kundtidningen Transportjournalen lades ned för ett antal år sedan grund av resursbrist.

Kunddialogen är en årligt återkommande kundenkät som mäter vad kunderna prioriterar och hur väl företaget lever upp till deras förväntningar. Utfallet redovisas på den externa hemsidan. I Medarbetardialogen fångas medarbetarnas ställningstagande, delaktighet, kunskap och kommunikativa förmåga utifrån de kvalitativa målen. Se under avsnitt målgrupper.

Målgrupper

I planen för interna kommunikationen beskrivs målgrupperna:

- Alla medarbetare: (Främsta ledet, arbetsledare, Specialister, administrativ personal.)
- Fackliga organisationer.
- Green Cargos Styrelse

I årsredovisningen delas medarbetare in efter yrkestillhörighet; Bangårdsoperatörer, lokförare, administrationspersonal, Lastbildchaufförer, Terminalarbetare, Kundenservicepersonal samt Chefer/Arbetsledare.

Medarbetarnas behov och åsikter fångas med hjälp av medarbetardialogen (enkäten) som genomförs en gång om året. Sist visade den lågt betyg för kommunikationen och förtroendet för chefer och högsta ledningen. Detta resulterade i ledarutbildningar och medarbetarplaner för alla anställda. Resultatet av medarbetardialogen kommunicerades via Axel, Cargonet och arbetsplatsträffar.

Interna kanaler

Chefen

Chefskanalen har hög prioritet som kommunikationskanal. Alla ledare får ett chefsmail med ett antal budskap som ska kommuniceras vidare till medarbetarna under en viss tidsperiod. Uppföljning sker genom att kommunikationsstaben tar kontakt med alla ledare för att stämma av hur många som deltagit vid informationsmötet, hur budskapet bemöttes och hur det kommunicerades vidare. Ledarutbildningar pågår för att bringa ordning och reda. De syftar till att alla chefer ska förstå varandra och lösa problem på bästa sätt. Medarbetarplaner ska ta fram och följas upp en gång per kvartal genom medarbetarsamtal. Ansvar och befogenheter skall noga definieras för alla positioner. Även ledarstödsmaterial är framtaget eftersom det kan vara svårt för cheferna att alltid veta vad som bör kommuniceras vidare.

Arbetsplatsträffar

En viktig kanal och mötesplats som skapar dialog och bör användas då alla ska få en enhetlig information samtidigt. Träffarna bör hållas regelbundet. Två gånger per år hålls ledarseminarier för samtliga chefer och dessa fungerar som en länk mellan ledning, chefer och medarbetare.

Intranätet Cargonet

Intranätet är Green Cargo ABs kanal för snabba nyheter men fungerar också som ett arbetsredskap. Målet är att publicera minst tre nya artiklar varje vecka. IT-systemet Våra Dokument nås via intranätet och innehåller styrande och vägledande information i form av policys, blanketter och rutinbeskrivningar. Kanalen riktar sig främst till chefer och administrativ personal.

Personaltidningen Axel

Tidningen utkommer med nio nummer per år. Produktionen läggs ut på konsulter med en redaktör på firman, en Art Director och en projektledare. Firman lägger ut uppdragen vidare på andra skribenter och fotografer. Informationen är riktad till de i främsta ledet och bör vara imagepåverkande, ha en hög trovärdighet och vara kulturbärande.

Externa media

Green Cargo använder PR i högre utsträckning än traditionell marknadsföring och annonsering. Eftersom artiklar i lokaltidningar i hög grad läses av de anställda kan även detta ses som en intern kanal. Att läsa en nyhet i externa media ger en annan dimension och trovärdighet, än om informationen bara förekommer i personaltidningen. Nu arbetar man med en proaktiv syn på media genom att själva ringa och berätta vad som har hänt, exempelvis om någon har skadat sig. Detta gör att Green Cargo framstår som ett mer ansvarstagande företag. Ambitionen är att först informera om externa nyheter internt. Det händer att man kommenterar artiklar i externa media internt.

”Nytt från försäljning”

Information sprids ungefär varannan månad om exempelvis nya affärer, hur upplägget ser ut, när affären startar, mellan vilka orter, volym m.m. Publiceringen sker genom en spalt i personaltidningen, via chefsmail (PowerPoint-presentationer) och via Intranätet. Detta ger en återkoppling från kundansvariga vidare internt.

Veckobrev

Veckobrevet e-postas från regioncheferna vidare till de anställda. Veckobrevet sätts ofta upp på anslagstavlan eller kopieras och läggs i brevfacken, för att säkra att medarbetarna i främsta ledet nås av informationen.

E-post

E-post fungerar bäst till chefer, ledare och administrativ personal. Medarbetare ute i produktionen använder e-post i ganska liten utsträckning.

Måltavlan

En intern kanal som uppdateras varje månad. I förbättringsarbetet definieras Hållbar utveckling som långsiktigt hållbara resultat inom fem målområden: Finans, Kund, Medarbetare, Säkerhet och Miljö. För att säkerställa att Green Cargo arbetar i enlighet med visionen använder de verktyget måltavlan. Här bryts de övergripande målen ned till

verksamhetsnära mål och aktiviteter (utveckling av Balanced Scorecard) på regional och lokal nivå. Varje avdelning har fått ange vad man kan göra för att påverka de övergripande målen och resultaten. Det kan gälla allt från sopsortering till finansiella mål. Som exempel beskrivs under målområde kund, hur man förbättrat mätningar av leveransprecisionen genom att utöka mätningen från kund till kundens kund. Man beskriver också att man nu ska arbeta proaktivt för att minska effekterna av leveransstörningar bland annat genom att öka andelen regelbundna kvalitetsmöten med kunderna och öka kommunikationen mellan kundservice och säljorganisation.

Resurser och förutsättningar

Den interna kommunikationen fungerar ej till 100% men prioriteras nu mer än förut. Green Cargo har en VD som är mycket kommunikativ och detta medför ett öppet och ärligt företagsklimat.

Problemet för att processen ska fungera är att datorvana hos många medarbetare saknas. Av 3 500 medarbetare är 900 lokförare och cirka 1 000 arbetar på bangården. Personaltidningen är riktad framförallt till dessa medarbetare. Många jobbar skift och organisationen är spridd, vilket leder till att det kan vara svårt att sammankalla till arbetsplatsträffar. Ellen menar att det ibland även kan vara svårt att målgruppsanpassa informationen, så att alla kan ta till sig ett budskap.

Intranätet

Intranätets betydelse som kanal för den interna informationen kan beskrivas som växande, menar Ellen. De största fördelarna är snabbheten, att alla kan nå av informationen samtidigt och att man med hjälp av intranätet kan dela ut kommunikationsansvaret i organisationen. Problemen kan vara att det är svårt att få intresse av hela organisationen samt en bristande datorvana.

Arbetsrutiner

Det finns ett webbråd på Green Cargo som mestadels behandlar externa strategiska frågor. Rådet beställer av Ellen vad som behöver göras på hemsidan. Ellen tycker ett liknande råd bör finnas för den interna hemsidan och hela internkommunikationen. Tidigare fanns ett internt kommunikationsråd på Green Cargo.

Ett marknadsråd träffas en gång i månaden och diskuterar alla typer av marknadsfrågor, hur satsningar ska göras, vilka marknadsfrågor som ska lyftas fram, både på detaljnivå och långsiktigt. Rådet består av alla divisionschefer för säljorganisationen samt Åsa och produktchefen. Åsa, Mats och Ellen har sedan det operativa ansvaret. Åsa tycker rådet innehåller en bra blandning av medarbetare.

Redaktörer

Ellen har fram till idag skött all publicering på Cargonet genom att skriva egna texter och redigera i andras material. Efter införandet av EpiServer är det enkelt för andra att publicera. Försöket med lokala sidor för kundservice i Hallsberg och Region Malmö har fallit väl ut och ger fler regioner möjligheten till egna sidor. Detta kommer troligen lyfta intranätet och fler lokala nyheter kommer fram. Produktsidorna sköts också av "lokala redaktörer". Produktinformationen används mest av kundservice och säljarna och innehåller information

om exempelvis grunderbudandet, kontaktpersoner, vad som gäller för respektive transport, offertmallar och avtalsmallar för nedladdning. Produktsidorna är även kopplade till dokumenthanteringssystemet, Våra Dokument.

Idag måste Åsa och Ellen begränsa sina idéer eftersom tiden och personalresurserna ej räcker till. Åsa menar att om hon kläcker en idé måste hon följa hela kedjan med att utföra hela jobbet och dessutom hålla i utvärderingen.

Teknik

Sedan något år tillbaka används EpiServer som plattform för intranätet. Ellen menar att de största fördelarna är enkelheten, att alla kan använda verktyget och att det är billigt. Samma publiceringsverktyg används både till den interna och externa hemsidan och man kan enkelt kopiera och klistra in koder däremellan.

På intranätet kan man bland annat läsa och ladda ned personaltidningen, skriva insändare direkt, läsa om processer och ta del av kundenkäter. På löpsedeln får upp till tio nyheter plats och i genomsnitt publiceras en nyhet om dagen. Detta är den viktigaste delen av intranätet menar Ellen, eftersom man ser direkt att saker händer. Tips kommer in via Axel, webbrådet eller andra muntliga forum. Här publiceras även Måltavlans fem delområden. Syftet är bland annat att regelbundet ta del av resultat och jämföra insatser mellan regionerna.

De veckobrev som förut e-postades runt finns nu på de nya lokala sidorna på CargoNet. Dessa veckobrev är till stor draghjälp även för de koncerngemensamma sidorna, tror Ellen. En rubrik på de lokala sidorna handlar om arbetsplatsträffar med kalender, minnesanteckningar, protokoll, veckobrev, veckans besök, lunchseminarier samt medarbetardialogen som visar vad som är på gång på regional nivå.

För att löpande fånga åsikter finns en ”tyck till”-funktion samt i vissa fall direktmail till chefen, med möjlighet att vara anonym.

Stora Enso

Intervju med Jonas Nordlund
Infomaster, Intranet, Corporate Communications
29 april 2004 klockan 9.00-11.00 i Stora Ensos lokaler på Åsgatan i Falun

Arbetsuppgifter och personlig bakgrund

Jonas har haft sina nuvarande arbetsuppgifter som Stora Ensos infomaster sedan år 2001. Han är utbildad journalist och var mellan åren 1997-2000 personalavdelningens redaktör på Stora Enso Timber. I arbetsuppgifterna som infomaster ingår bland annat utvecklingsstöd för Stora Ensos intranät och att informera anställda om nyheter som rör hela koncernen, via intranätet.

Företaget

Stora Enso är en integrerad skogsindustrikoncern som tillverkar tryck- och finpapper, förpackningskartong samt skogsprodukter. Inom dessa tre kärnproduktområden har koncernen en världsledande marknadsposition med sågverk och pappersbruk i Sverige, Europa och Nordamerika. I huvudsak servar man business-to-business kunder på marknaden i Europa, Nordamerika och Asien. Kunderna är små och större förlag, pappersgrossister, byggföretag, förpackningstillverkare och tryckerier. I koncernen finns drygt 44 000 medarbetare i över 40 länder och fem världsdelar. I Sverige finns omkring 9 000 medarbetare. Stora Ensos aktier är noterade på börsen i Helsingfors, Stockholm och New York.

Marknads- och informationsavdelningarna

På Stora Enso finns ett nätverk av kommunikatörer med olika ansvarsområden. Informationsavdelningarna i Finland och Sverige slogs samman 1999. Ansvar för den externa informationen på koncernnivå ligger till största delen i Finland medan Sverige och Falun svarar för mycket av koncernens interna information. På kontoret i Stockholm finns en funktion för den del av den externa informationen som berör Sverige. Informatörer mot lokala massmedia finns lokaliserade på pappersbruken och sågverken och erhåller stöd från centralt håll.

Stora Enso säljer huvuddelen av sin produktion till andra företag genom en global marknads- och försäljningsorganisation. Marknadsfrågor hanteras på koncern-, divisions-, bruks- och säljbolagsnivå i flera olika länder. Kundens ansvariga finns i alla nivåer. Vanligtvis är det säljbolaget som sköter direktkontakten med kunden. På bruken finns marknads- och produktansvariga som en förmedlande länk mellan marknad och produktion. Kundens krav kommer till bruket via täta kontakter mellan säljbolaget och bruket. Samarbete mellan personal från organisationens olika avdelningar och från säljbolagen är en förutsättning att driva projekt. Ett exempel är Drupamässan i Tyskland i vår, där informationsavdelningen kan ansvara för byggandet av monter medan säljbolaget i Tyskland i sin tur bjuder in kunder och bemannar montern. Kundbesök och även besök från olika utbildningar förekommer ofta på pappersbruken.

Processbeskrivning

Stora Enso ser kvalitetsfrågorna som en integrerad del av verksamheten och driver allt arbete efter verksamhetsutvecklingsmodellen Excellence 2005. Alla delar i verksamheten analyseras: ledarskap inklusive miljöhänsyn och socialt ansvarstagande, strategier, kunder, mätning, uppföljning, information, medarbetare, processer och resultat. Målet är att bli det ledande

skogsindustrieföretaget och göra ”mer saker med mindre pengar”, menar Jonas. Bland annat går denna kvalitetssäkring ut på att även se medarbetarna som interna kunder. Genom att ge de anställda bättre förutsättningar att göra ett bra arbete kan möjligheter skapas att få nöjda externa kunder. Målet med den interna informationen är att stödja affärsverksamheten genom att ge de anställda tillräckligt och aktuell information för att kunna göra sitt jobb på ett bra sätt. Den Interna informationen räknas som en stödprocess till företagets huvud- och ledningsprocesser.

Typer av information

De informationsansvariga kan sprida vidare resultat från olika typer av marknads- och kundundersökningar via de olika interna informationskanalerna, ofta genom intranätet. Vilken kanal som väljs för att sprida informationen är olika från fall till fall.

Ansvar att sprida information vidare internt ligger oftast på den som äger ärendet eller frågan. Då ett projekt instiftas i koncernen görs oftast en kommunikationsplan som på en detaljerad nivå beskriver bland annat när information ska spridas, till vilka och genom vilka kanaler detta ska ske. Informationsavdelningen är då underrättad i god tid.

För börsnoterade företag finns särskilda börsregler, bland annat ska all ny kurspåverkande information omedelbart offentliggöras med ett pressmeddelande. Detta är känt i organisationen.

Målgrupper

De målgrupper som är prioriterade för den interna informationen på Stora Enso är chefer, anställda och nätverket av informatörer. Som exempel på anpassad information kan nämnas att chefer utbildats i hur viktigt det är att synas och kommunicera genom ”Projekt Management visibility”. Lyhördhet och känslan för kundens önskemål finns i hela organisationen och olika typer av marknadsundersökningar genomförs regelbundet.

En stor undersökning har nyligen genomförts på Stora Enso för att fånga de anställdas behov, åsikter och läsvanor kring fyra olika interna informationskanaler. Man inbjöd alla anställda med tillgång till e-post att delta och frågorna besvarades via intranätet. Arbetet med Excellence 2005 kräver mätbara mål i alla processer, för att kunna effektivisera och förbättra dessa. Tanken är att denna undersökning ska upprepas varje år.

I undersökningen har man delat upp de interna målgrupperna efter corporate function, product area, division, business unit/product unit, mill och sales office. De fyra kanalerna var Staffin Stora Enso (personaltidningen), Insite News (nyhetsdelen på intranätet), Weekly summary of news (rubrikerna från veckans nyheter publicerade på Insite, distribueras till alla via e-post) samt telefonkatalogen Address and Telephone Directory. För några år sedan genomfördes en liknande undersökning genom telefonintervjuer, där cirka 800 användares behov och åsikter kunde fångas upp. I den nyligen utförda undersökningen svarade 1 700 medarbetare. En sådan här undersökning kan ge tydliga svar på förbättringsområden och åtgärder till förbättring.

Målgrupperna för hela informationsavdelningen är många: Kunder, anställda, aktieägare, investerare, media, leverantörer, konkurrenter, myndigheter (inklusive riksdag och regering), bransch- och miljöorganisationer. Målgrupperna är indelade på internationell, nationell, regional och lokal nivå.

Kanaler

Personaltidningen Staffin Stora Enso

Ges ut på svenska, tyska, engelska och finska och når alla anställda sex gånger per år. Ger djupare information i ett långsammare medium än intranätet. Ibland hänvisas till mer djuplodande information i tidningen via intranätet. Informationen anpassas så att den kan läsas och förstås av alla medarbetare och presenteras i magasinsformat.

Kundtidningen Tempus

Ett elegant magasin som ges ut till kunder fyra gånger om året på engelska, tyska och franska. De anställda kan också enkelt få tag på tidningen, som finns på de flesta kontor.

E-mail

Alla anställda har ej tillgång till en egen e-postadress. I de fall där fleranvändardatorer används sätts viss gemensam information, som kommer via e-mail, upp på anslagstavlan. Ett exempel på detta är Weekly summary of news, där rubrikerna från veckans nyheter publicerade på Insite, distribueras via e-post. Problemet med e-post kan vara överskottet på information, tror Jonas. Det kan vara svårt att nå rätt person med rätt information för informationsavdelningen, men vi kan heller inte klara oss utan denna kanal, fastställer han.

Chefskanalen

Den antagligen viktigaste kanalen för informationsflödet är chefen, menar Jonas. Chefsutbildningar har genomförts om hur viktigt det är att en ledare är synlig i organisationen.

Möten

Varje avdelning har veckomöten som sammankallas av respektive chef. Informationsavdelningens chefer sitter i London, Stockholm och i Helsingfors och därför hålls istället dessa veckomöten telefonledes.

Net-meetings

Vid ett antal tillfällen har man genomfört försök med att hålla möten via intranätet. Ljudet leds genom telefonen medan alla deltagare sitter uppkopplade mot Stora Ensos interna nät. Via nätet visas exempelvis PowerPoint-presentationer. Nästa projekt är att utbilda personal via nätet, främst med anledningen att spara resekostnader. Jonas tror på idén med net-meetings och utbildningar via nätet, då de inblandade redan är kända för varandra. Vid ett första möte är dock alltid ett personligt möte att föredra.

Intern-TV

Intern-TV har drivits som ett pilotprojekt på Stora Enso vars syfte bland annat var att göra högste chefen synlig för alla i koncernen, testa ny teknik samt förpacka ett budskap på ett trevligt sätt. Projektet går ut på att via webben visa reportage och rörliga bilder från olika delar av Stora Enso. Exempel är intern-TV är intervjuer med Jukka Hermälä och reportage från bruken med tema energifrågor. Det har varit problem med otillräcklig bandbredd men informationsavdelningen samlar fortfarande information för att kunna göra en utvärdering av projektet.

Intranätet

Intranätets största fördel som informationskanal är snabbheten. Av företagets totalt 20 000 persondatorer har man uppmätt 12 000-14 000 besökare per dag, mycket bra siffror enligt Jonas. För några år sedan låg siffran på 8 000-10 000 besökare per dag på Insite. Användandet har gått upp den senaste tiden och troligtvis beror det till stor del på ett förbättrat nyhetsflöde. Den respons man har märkt av vid möten och träffar ute på bruken, visar på stor uppskattning av intranätet hos de anställda.

Intranätet kräver att man själv ska leta reda på den information man söker och detta är både på gott och ont, tror Jonas. Det kräver mer av en användare men intranätet ger också större möjligheter än många andra medier. Nackdelarna är att man lätt kan förlora trovärdighet om informationen inte finns tillgänglig på utlovad tid. En annan öm punkt är lokalt dåliga förbindelser som kan ge en långsam nedladdning av filer.

Målgrupper

Jonas tror att man via intranätet når större andel stabspersonal än arbetare. Av totalt 44 000 anställda i koncernen finns 20 000 persondatorer. Många anställda har inte egna datorer, utan delar med en avdelning eller ett skiftlag.

På samtliga av intranätets sidor finns en feed-back funktion där man alltid kan lämna åsikter on line. Dessutom är varje sida signerad av ansvarig "utgivare" dit e-post kan skickas direkt.

Arbetsrutiner

Totalt har koncernintranätet cirka 100 redaktörer med olika stort ansvar. Många avdelningars redaktörer har delegerat vidare ansvaret för publicering på särskilda delar av intranätet, så kallat "work-flow". Dessa personer har då ansvaret för exempelvis ekonomi- eller inköpsidorna under transportavdelningen. Hur ofta uppdateringar görs och hur mycket tid som går åt för varje redaktör varierar från fall till fall.

Redaktörsrollen

En redaktörs ordinarie arbetsuppgifter medför mestadels att personen redan har en central roll i informationsflödet. En redaktör är ofta sekreterare, arbetar med personal, informatör (på ett bruk) eller har en roll nära VD. Det är få redaktörer som har en chefsposition. Både det egna intresset och avdelningens behov styr vem som blir redaktör.

En ny redaktör får en tvådagars utbildning av webbpubliceringsverktyget, av Jonas eller någon av hans kollegor på avdelningen. Alla redaktörer har en möjlighet att påverka och utveckla verktyget. En gång per år träffas alla redaktörer eller utvalda representanter. Genom att samla alla redaktörer på en distributionslista når man dem lätt via e-post med varningsmeddelanden eller nyheter. E-posten ersätts allt mer av meddelanden på skärmen direkt vid inloggning.

Företaget använder sig av mallsidor för att kunna använda sig av den grafiska profilen både externt och internt. Design ska inte heller behöva ta tid i anspråk av redaktörerna, menar Jonas.

Teknik

Stora Enso använder amerikanska Vignette, som bas för intranätet och ovanpå detta Cat, ett webbpubliceringsverktyg speciellt framtaget för Stora Enso. Man använder sig av "Content administration tool" som ger en enkel hantering av webbsidorna där filer exempelvis kan bifogas på ett smidigt sätt. Tillsammans med brukens lokala intranät består Stora Ensos komplexa intranät av 40-50 olika varianter, där intranäten arbetar parallellt eller överlappar varandra. Exempelvis har Kvarnsvedens Bruk en egen portal som sedan lotsar besökaren vidare in mot Stora Ensos sidor.

På intranätet finns stora möjligheter för användaren att vara aktiv. Exempelvis kan man prenumerera på nyheter via e-post och lägga upp egna bokmärken. Via sökmotorn kan man alltid lätt hitta det man söker. För att kunna diskutera åsikter i ett öppet forum är en ny webbplats på intranätet under uppbyggnad, kallad SharePoint (en Microsoft-produkt). Denna plats kommer vara tillgänglig för nätverket av informatörer. På startsidan finns "Ask About", ett öppet forum där frågor kring ett visst utvalt ämne per månad diskuteras. Man skickar frågan via e-post till en kontaktperson som därefter publicerar både frågan och svaret i detta öppna forum.

Ägaren av informationen bedömer oftast om informationen ska vara tillgänglig för alla eller endast för vissa. Lagar för börsnoterade företag reglerar också hanteringen av information Hemlig information ska överhuvudtaget inte finnas i anslutning till intranätet. Här finns så kallade "restricted areas", en lösenordsskyddad del av informationsutbudet. Också behörigheten kan styra vilka delar av informationsutbudet man kommer åt. I de fall där behörigheten styr finns ej någon lösenordsskyddad del.

För något år sedan fungerade intranätet mest som en stor anslagstavla. Målet är att intranätet ska fungera mer som ett arbetsverktyg i framtiden, menar Jonas. Han tror på enkelhet i publiceringen som en väg att nå målet där webbläsaren Explorer räcker för att snabbt kunna publicera en nyhet. Här har företaget redan kommit en bra bit på väg.

SSAB Tunnbråt AB

Intervju med Göran Hügard, chef för avd. Marknadskommunikation
22 april klockan 9.30-11.30 i möteslokal på SSAB Tunnbråt AB, Borlänge

Personlig Bakgrund

Göran har arbetat de senaste 14 åren på SSAB med ansvaret för avdelningen Marknadskommunikation och ingår numera även i Marknadsledningsgruppen. De sista fem åren innan sin tjänst på SSAB arbetade Göran som informationschef på Trafiksäkerhetsverket. Vid sidan om sin anställning har han de senaste 10 åren varit aktiv inom politiken.

Företaget

SSAB Tunnbråt AB ingår i koncernen SSAB Svenskt Stål som har 4 400 anställda. Totalt finns 2 600 anställda på SSAB Tunnbråt AB med avdelningar för Marknad, Logistik och Produktion. Dessutom finns en stor säljorganisation som täcker 15 länder. Företaget är kvalitetscertifierade enligt sista ISO-standardens hårda krav och indelat i 90-100 olika processer väl beskrivna i företagets arbetsplatshandbok. Under Marknadsavdelningen finns avdelningen för Marknadskommunikation. Avdelningen ansvarar bland annat för utnämnelser Swedish Steel Price, Kundtidningen News, Newsletter och kampanjer på externa hemsidan.

Jämförelse av verksamheter BV-SSAB

Göran påtalar att det föreligger många stora skillnader mellan Banverket och SSAB. SSAB är ett helt privatägt företag där marknadsvillkoren styr fullt ut. Om ett privatägt företag ska överleva måste man alltid låta kundens behov och önskemål styra den egna verksamheten det vill säga vad som produceras i form av varor, tjänster, service eller dylikt.

Den stora skillnaden som rör detta projekt, är att kundorienteringen är en självklar förutsättning och sedan decennier ett traditionstänkande för alla medarbetare inom SSAB. Traditionstänkandet hos en myndighet är däremot inte av samma karaktär. Detta perspektiv är otroligt svårt att förändra tror Göran. Det handlar om att tänka "utifrån och in" istället för "inifrån och ut" och att genomföra en så radikal förändring kan ta oerhört lång tid. Att helt vända på perspektivet är en förutsättning för att lyckas med andra kundorienterande åtgärder.

Att få en marknadsorienterad organisation

Göran tror att en attitydpåverkan och en marknadsorientering måste vara mycket tydlig från ledningen och mycket starka insatser måste till för att lyckas. Minimikravet måste vara utbildning för alla, där landningsplatsen bör vara den anställdes egna situation och arbetsuppgifter. Omfattande behovsundersökningar både internt och externt behövs. Alla bör vara på det klara att det är kundens behov och önskemål som ska genomsyra alla avdelningar och alla led i produktionen. Om alla tänker ur ett kundperspektiv blir allt rätt, menar Göran. *"Vet man inte kundens behov, spelar det ingen roll vad man förmedlar vidare."*

"När kundperspektivet väl är uppnått bör man skaffa sig samma kundperspektiv på medarbetarna, det vill säga de är kunder till marknadsavdelningen. Då är det inte marknadsavdelningen som ska informera utan medarbetarna som ska fråga och berätta vad man vill och behöver."

Medarbetarna är kunderna när man arbetar med intern kommunikation, menar Göran och betonar att ordet information inte bör användas i detta sammanhang. En stor målsättning för SSAB just nu är att dra paralleller mellan kundens behov och de anställdas behov. Först när dessa två grundläggande förutsättningar uppfyllda kan man ta itu med andra förbättringsområden.

Marknadsavdelningen

På marknad finns säljare, teknisk kundservice med kundserviceingenjörer samt ordermottagning. Avdelningen för Marknadskommunikation är en underavdelning till Marknad. Allt man gör på avdelningen handlar om kundens behov och detta finns i allas medvetande i allt man gör. Den kundansvarigas roll är naturligtvis att fånga kundens behov och förtydliga detta behov vidare i företaget, detta ser Göran som en självklarhet. Som exempel tar Göran upp kundregistret "IRIS" där 25 000 företag finns representerade i olika behovskategorier. Registret innehåller allt från kontaktuppgifter, till prenumeration av olika trycksaker och vilka produkter man är intresserad av. Görans önskan är att det även ska finnas ett liknande register som fångar de anställdas behov och önskemål.

Processbeskrivning

Företaget är medvetet om att de inte är tillräckligt duktiga på att sprida information internt. Detta visar resultatet av en undersökning hos de anställda. Målet är att kundens behov och önskemål ska genomsyra hela verksamheten och att även de anställdas behov tas tillvara.

Typer av intern information

Marknadsavdelningens kundansvariga har ansvaret för vilken information som ska spridas vidare internt. Även gällande generella regler påverkar urvalet och självklart sprids inte all information vidare. Man förmedlar det som är viktigt utifrån kundens respektive den anställdas behov. Kvalitet, service och leveranssäkerhet är ledord som funnits med länge och fortfarande används inom företaget. För den information på intranätet som inte alla ska ha åtkomst till, kommer viss behörighet att krävas inom kort.

Målgrupper

Alla anställda inom SSAB arbetar under stort eget ansvar och man har en tydlig delegering. Hundratals medarbetare har dagliga kontakter med kunder. De anställdas behov och attityder fångas upp i interna undersökningar samt vid muntlig kommunikation. Göran ser alla som en samlad målgrupp för den interna informationen. En chef har dock betydligt större ansvar i kommunikationsprocessen. En annan mycket viktig målgrupp är ledningsgruppen. Att fånga personalens behov är en förutsättning, för att de ska kunna utföra ett bra jobb. Man bör inte se medarbetarna som mottagare av information. Deras behov ska få styra den interna kommunikationen.

Interna kanaler

Enligt interna undersökningar, är personaltidningen, kundtidningen och intranätet, de mest prioriterade kanalerna. Göran menar att detta beror på att dessa kanaler är generella och finns tillgängliga dygnet runt.

Personaltidningen

Här kan den anställde snabbt skapa sig en helhetsbild om vad som sker, fördjupa sig i utvalda delar på en tid som passar den anställda. Tidningen kommer ut 1 ggr/mån.

Kundtidningen News

Skickas ut till kunder och anställda två gånger per år.

Intranätet

Göran tycker intranätet är ett sätt att kommunicera ytligt, snabbt och kortfattat. Han tror på intranätet som en intresseväckare, för att därefter söka djupare information på annat sätt. Alla medarbetare har tillgång till intranätet, många via en gemensam dator på arbetsplatsen.

E-mail

Alla medarbetare har ej egna e-mailadresser, därför används kanalen i begränsad omfattning.

Kunden

En mycket bra kanal, enligt Göran. Han tycker ett bra sätt att göra den enskilde kundmedveten är att träffa en kundrepresentant i egen person. Detta kan ske vid kundbesök, där rundvandringar på arbetsplatsen ingår, eller vid utbildningar eller seminarier.

Interna undersökningar

Göran tycker det är viktigt att genomföra interna undersökningar för att fånga medarbetarnas behov. Han tycker dessa undersökningar ska ligga till grund för det egna företagets rutiner kring spridningen av intern information. I en nyligen utförd undersökning ställdes frågor om medarbetarna fick den information de behövde för att kunna göra ett fullgott arbete. Denna undersökning belyste att kompletteringar behöver göras på några områden. Bland annat gällande informations-, produktions- och logistiksystemen som ej riktigt svarade upp mot de anställdas behov.

Informationssystemen

Göran ser informationssystemen som en plattform och en otroligt viktig kanal för att den anställda ska kunna svara mot kundernas krav och behov i form av ett effektivt utfört arbete.

Organisationen

Chefer måste ta sitt ansvar, föra vidare information och kommunicera med sina medarbetare. Göran anser det vara deras skyldighet att föra tillräcklig information vidare i företaget.

Samma slags information kan presenteras i de olika kanalerna, men kommer att användas i olika situationer och i olika miljöer. Göran tror att cirka 30 % av informationen kommer fram. Därför fyller alla informationskanaler en viktig funktion.

Undersökningar

”Lär känna din kund” är namnet på en undersökning som nyligen genomförts på SSAB. Undersökningen var den största av sitt slag, någonsin i Sverige. Den gick ut på att 125 kundföretag kontaktades där tre anställda i olika positioner uttryckte behov och önskemål genom ett omfattande frågeformulär. Formuläret tog två timmar att besvara, ändå ställde alla tillfrågade företag upp i undersökningen. Detta tror Göran kan förklaras av de goda relationer företaget har med sina kunder.

Resultatet av undersökningen var en indelning i sex förbättringsområden. Hela företaget arbetar utifrån dessa förbättringsområden och alla har klart för sig vad som gäller. Både individuella och generella åtgärder vidtas. De individuella åtgärderna anpassas efter en specifik kund och dennes behov och kan gälla utbildning eller en önskan om ett besök på företaget. De generella åtgärderna kan gälla snabbare besked eller förbättrad kommunikation.

SSAB Tunnbråt AB

Intervju med Lena Sundin

Ansvarig för intranätet och den externa hemsidan.

23 april klockan 13.30-14.15 på SSAB Tunnbråt AB, Borlänge

Arbetsuppgifter

Lena Sundin är anställd på Informationsavdelningen, SSAB Tunnbråt i Borlänge sedan september 2001 och ansvarar för den externa och interna hemsidan. Hon har främst en samordnande funktion och lyfter fram nyheter, tar fram nyckeltal, utbildar nya redaktörer och lämnar telefonsupport till de redaktörer som behöver hjälp.

Lena har högskoleutbildning som systemvetare/dataingenjör och har arbetat på SSAB sedan januari 1998, då hon först hade en tjänst som IT-tekniker.

Kanaler

De redaktionella texterna i personaltidning, kundtidning och på intranätet är anpassade efter speciella målgrupper bland de anställda. Däremot finns ingen direkt målgruppsanpassning för vilken kanal som väljs. Lena menar att samma typ av information förekommer i olika interna informationskanaler, för att nå så många som möjligt. Hon anser intranätet och olika former av möten vara de viktigaste kanalerna för operativa frågor. Ur det större perspektivet fungerar personaltidningen bäst. Att ha en chef som är duktig på att informera är också mycket viktigt, menar Lena.

Personaltidning "Tunnbråten"

Kommer ut en gång i månaden till alla anställda. Kontaktpersoner och skribenter finns i Borlänge, Finnsång och Luleå. Innehållet är en mix av marknads-, produktions- och logistikinformation med allt från krönikör, platsannonser och korsord till forskningsresultat och nyheter i organisationen. Artiklarna är berör ofta kvalitetsarbetet på företaget med problemlösningar och goda exempel.

Kundtidningen "News"

Ges ut två gånger om året till både kunder och anställda. Lena menar att det är betydelsefullt för kundkänslan att även de anställda får tidningen. Tidningen ges ut både på svenska och engelska eftersom den distribueras till i kunder 15 länder. Innehållet rör hela stålbranschen med reportage om SSAB:s Swedish Steel Price, forskning, större nyheter, tips och tricks och sportreportage.

Nyhetsbrev

Nyhetsbrevet skickas ut av Marknadsavdelningen via e-post, efter sändlista. Innehåller marknadsorienterad information med nyheter, produktionsiffror och praktiska detaljer. Berör alla säljkontor runt om i världen och brukar därför även läggas ut på den interna, engelskspråkiga sidan.

E-post

Många av de anställda saknar egen personlig e-postadress. Det är vanligt att ett skiftlag delar på en dator och dessa har då även en gemensam e-postadress. Lena anser sig sakna större

insikt i vilken information som e-postas gruppvis, men tror det gäller operative frågor. Tjänstemännen som har egen e-postadress får både personlig och mer allmän information denna väg.

Möten

Lena anser möten vara av betydande karaktär för den interna kommunikationen på företaget. SSAB har ej satt upp generella rutiner, utan avdelningschefens behov styr hur ofta en avdelning träffas. Informationsavdelningen har exempelvis avdelningsmöte en gång i veckan och dessa har till största delen formen av fria diskussioner.

Anslagstavlan

Denna välbeprövade kanal är borttagen i Luleå och har där ersatts av intranätet. I Borlänge används danslagstavlan fortfarande flitigt, mestadels i ”puff-sammanhang” där hänvisning ofta sker till information på annan plats, exempelvis intranätet. Lena påpekar att det finns en anslagstavla på intranätets gemensamma portal, där all nyregistrerad information visas.

Intranätet

Intranätet spelar allt större roll för interninformation. De största fördelarna är tillgängligheten och snabbheten. Genom intranätet kan man exempelvis nå alla de anställda 15-30 minuter efter ett viktigt beslut är fattat. Plattformen man jobbar från är EpiServer. Informationen är sorterad per verksamhetsområde, exempelvis varmvalsning, som innefattar tre avdelningar. Intranätet har ett högt användande med cirka 3 000 registrerade träffar om dagen. Vilka de mest besökta sidorna är syns på statistiken. Man kan däremot ej se vilka sidor en användare läser.

Målgrupper och återkoppling

Den interna hemsidans målgrupp är alla anställda på företaget. Intranätet finns i en svensk och en engelsk version. Alla anställda kommer åt informationen på intranätet, via egen dator eller via gemensam.

När intranätet introducerades på företaget hade Informationsavdelningen utbildningar av redaktörer samt öppet hus för anställda under ett par dagar. Ett år efter introduktionen av intranätet utfördes en undersökning för att fånga de anställdas åsikter. Avdelningarna själva kan fånga åsikter genom ”tyck till” vilket är en hänvisning till en lista över alla redaktörer och deras kontaktuppgifter. Det finns inget system att fånga önskemål och synpunkter löpande, exempelvis via enkla ”kryssfrågor”, men Lena tycker detta kan vara en bra idé.

Arbetsrutiner och redaktörer

Lenas uppfattning är att företaget har ett väl fungerande system kring intranätet. Det finns totalt cirka 150 redaktörer, i Borlänge, Finnsång och Luleå, som sköter sin avdelnings publicering av information. Företaget har ”högt i tak” och vill inte styra redaktörerna för hårt då detta kan förta arbetsglädjen. Vilken typ av information som läggs ut, och hur detta görs är upp till avdelningen och dess redaktör. Lenas uppfattning är att presentationen sköts mycket bra. Sidorna är lättlästa och har oftast en snygg layout.

Lena utbildar nya redaktörer löpande. Fortfarande har hon cirka en utbildning varje månad och hon märker av ett växande behov och ökat användande av intranätet. Det är oftast det egna intresset som styr då man väljer att arbeta som redaktör. Lena menar att EpiServer som plattform är väldigt enkel att förstå och det går i allmänhet mycket snabbt att komma igång som redaktör.

Ansvar för att lägga ut ny information ligger både hos redaktören och hos övriga avdelningen. Vem som har det största ansvaret varierar från avdelning till avdelning. Även uppdateringsfrekvensen varierar mycket och beror på engagemang och intresse. Samordning av redaktörer mellan avdelningarna består av årliga redaktörmöten som Lena håller i. Lena stöttar och hjälper vid behov och skickar ut mail om förändringar sker.

Teknik -uppbyggnad

Plattformen heter EpiServer och Lena kan inte på rak arm komma på annat än fördelar med det stabila systemet. Alla anställda möts av samma portal, uppdelat i fyra spalter.

- *Den vänstra kolumnen* visar aktuella nyckeltal och uppdateras av Lena varje månadsvis eller kvartalsvis. Hon ansvarar även för att söka upp siffrorna. Här lägger hon också ut ”veckans tips”; som visar goda exempel från anställda. Eller andra tips och trix för att kunna använda intranätet på ett bättre sätt.
- *Nästa kolumn* visar en gemensam nyhetsrulle. Informationsavdelningarna i Borlänge och Luleå ansvarar för vilka nyheter som ligger här och de får in tipsen genom en mängd olika kanaler, exempelvis via anslagstavlan eller den muntliga vägen.
- *Den tredje kolumnen* visar anslagstavlan med all den senast uppdaterade informationen i form av rubriker med vidare länkning till respektive faktasida.
- *Den sista spalten* är anpassningsbar till det egna behovet. Här kan man exempelvis lägga den egna avdelningens nyhetsrulle, med senast uppdaterad information i rubrikform eller andra favoritsidor och bokmärken. Lena tycker detta är en bra funktion, speciellt om man har svårt att hitta i den stora informationsmängden. I denna spalt finns även den personliga kalendern och möjlighet till fritextsökning.

Säkerhetsnivåer

Som det fungerar idag kan alla anställda se all den information som finns utlagt på intranätet. ”Active directory” är under införande och innebär att behörighetsansökan måste göras till viss typ av information. Det man har åtkomst till är kopplat till sitt användar-id. Lena menar att det kan väcka onödig nyfikenhet och negativa attityder om man ser en rubrik till information man även blir hindrad att läsa. Information som inte alla ska ha tillgång till kan exempelvis vara protokoll från projektmöten. Något som idag skickas till berörda via e-post.

Hitta det man söker

Lena upplever att det verkar ha blivit lättare för de anställda att hitta det man söker, i jämförelse med för ett par år sedan. Lena tror det beror på en blandning av allmän ökad kunskap, att man mer ser nyttan och att man har ”vant” sig vid det nya intranätet. Möjligheten att lägga upp personliga bokmärken är dock en konkret förbättring som gör det lättare för den anställda att hitta tillbaka till en sida.

Förhindra dubbelarbete

För att förhindra dubbelarbete finns nog ingen suverän lösning, menar Lena. Genom att sprida mer och bättre information kan man minska dubbelarbetet. På intranätet finns även en uppsamlingsplats för pågående projekt inom företaget.

Lena berättar också om "Projekt Kontoret", en liten nystartad avdelning som arbetar med projekthandboken. Arbetet går ut på att samordna projekt och ta till vara på gamla kunskaper inom företaget. Även personer som har varit involverade i projekten och deras kompetens ska fångas.

Nyanställda

Många anställda i SSAB har varit anställda i decennier. När det kommer en nyanställd får denne alltid en introduktionsutbildning där rundvandring och besök på de flesta av företagets avdelningar ingår.

Vägverket

Intervju med Christer Hårskog
Biträdande informationsdirektör
6 maj klockan 12.00-13.15 i Falun

Organisationen

Vägverket är en myndighet vars styrelseledamöter förordnas av regeringen. Vägverket delas upp i ett huvudkontor, sju regioner, tre affärsenheter och ytterligare fem enheter. Totalt finns 6 500 medarbetare på Vägverket, där cirka hälften arbetar i de affärsdrivande enheterna. Huvudkontoret i Borlänge finns sju avdelningar samt generaldirektörens stab och kansli och totalt cirka 70 medarbetare. Huvudkontoret ansvarar gentemot generaldirektören för att Vägverket åstadkommer resultat som bidrar till att de transportpolitiska målen uppfylls. Utgångspunkten är medborgarnas och näringslivets behov och förutsättningar.

Arbetsuppgifter och personlig bakgrund

Christer Hårskog är sedan två år tillbaka i tiden anställd som biträdande informationsdirektör vid Kommunikationsavdelningen på huvudkontoret i Borlänge. Han kommer närmast från Stora Enso där han haft tjänsten som Vice President, Internal Communications i tre år. Dessförinnan arbetade han som informatör och arbetsledare inom Storas skogsbruk under sammanlagt 14 år.

Christer arbetar med ett fokus på de strategiska frågorna för den interna kommunikationen inom Vägverket. Det finns ytterligare två anställda på avdelningen, Informationsdirektören som fokuserar på den externa kommunikationen och en pressekreterare, men tjänsterna tenderar att överlappa varandra på flera områden. I stödprocessen Information och kommunikation ingår det att beskriva kommunikationsprocessen, kvalitetssäkra den samt föreslå lämpliga utvecklingsåtgärder. Avdelningen har en beställande funktion till utförande enheter. Uppdragen kan gälla insatser för att stödja generaldirektören och cheferna i sin kommunikation, utveckling av de olika informationskanalerna eller andra kommunikativa insatser.

Ett nätverk av informatörer finns även vid Vägverkets sju regioner. Kommunikationsavdelningen på huvudkontoret samordnar nätverket och kommunicerar veckovis med informatörerna.

Beskrivning av processen intern information

Syftet med internkommunikationen är att bidra till ökad effektivitet och attraktivitet, att stötta huvudprocesser och övrig verksamhet. Effektivitet innebär att kommunikationen förbättrar möjligheterna att nå verksamhetsmålen på ett effektivt sätt. Kommunikationen ska vara process- och målinriktad, med rätt information i förhållande till individ och samhälle. Attraktivitet syftar till att Vägverket skall kunna rekrytera och behålla kompetent personal.

Målen mäts genom utvärdering av kommunikationskanalerna, exempelvis med läsvärdesundersökningen eller en webbfråga på intranätet. NMI, Nöjdmedarbetarindex genomförs av personalavdelningen årligen. I undersökningen finns ett avsnitt som behandlar kommunikation. Ett övergripande mål är att 75 % av medarbetarna skall vara nöjda med den

interna informationen. Vi förra mätningen var siffran drygt 70 %. Av undersökningen kan exempelvis utläsas att medarbetarna uppfattar chefen som den viktigaste kommunikationskanalen. Kommunikationsinsatserna styrs sedan upp efter resultatet.

Som stöd för att den interna kommunikationen ska fungera på hela Vägverket lämnas rekommendationer i en grundläggande kommunikationsplan. Där nämns bland annat nyckelorden i Vägverkets kommunikationsstrategi: Dialog, Snabbhet, Tillgänglighet och Samverkan.

En av utmaningarna för att få den interna kommunikationen att fungera på ett bra sätt är att få samspel mellan chef och medarbetare. Chefen måste inse egennytta av att kommunicera på ett strukturerat sätt och varje medarbetare måste förstå relevansen av att söka information. För att underlätta och ge stöd kan Christer och hans kollegor föreslå och beställa olika typer av förbättringsåtgärder. Exempel är särskilda utbildningsinsatser för chefer och en nyutvecklad intranätportal. Ett kommunikativt problem kan vara en för hög ambitionsnivå, tror Christer. Många vill dela med sig av mycket och medarbetarna riskerar att drunkna i all information. Utmaningen är då att hitta genvägar för att medarbetare ska ta till sig viktig information.

Christer menar att Vägverkets ledningsgrupp och generaldirektör har mycket stor förståelse för informationsprocessen och dess betydelse. Detta är en förutsättning för att åstadkomma en effektiv internkommunikation, menar han. Genom att bli tydligare internt kan vi också förtydliga oss ut mot kunder, menar han. Intern information ska alltid syfta till att stötta och förtydliga verksamhetsmålen och får inte bli ett självändamål.

Typer av intern information

Varje chef har ett informationsansvar inom sin verksamhet. Varje medarbetare har själv ansvaret att söka reda på den information de behöver. Chefens chef ansvarar i sin tur för kvalitetssäkringen av processen. I kommunikationsstrukturen ingår också de kanaler som finns inom organisationen, deras syfte och innehåll samt en fungerande dialog mellan chef och medarbetare. Att alla tar sitt informationsansvar är viktigt, menar Christer.

När det gäller intranätportalen (Infarten) har olika informationsansvariga delegerat ansvaret till ett antal publicerare. Varje publicerare har ansvar för sin del, t ex ekonomisidan. Ansvaret för att förmedla relevant information ligger både hos den som äger frågan och hos informatören. En informatör måste både jaga information och även kunna säga nej ibland, menar Christer.

All information är inte lämplig att sprida vidare internt. Personalärenden sprids bara till en inre krets, som ett exempel. Christer menar dock att det ur sekretessynpunkt är enkelt att vara informatör på Vägverket eftersom alla dokument är offentlig handling och myndigheten ska vara öppen för allmänheten. Man behöver alltså inte tänka på sekretess till följd av borsregler eller andra konkurrenser, menar han.

Målgrupper

I förändringsarbetet med kundorienteringen ingår bland annat att förstå mottagarna och målet för informationen. För att målgruppsanpassa bör man vara tillräckligt tydlig i sitt budskap för att en medarbetare ska förstå "vad innebär detta för mig". För att slå igenom med budskapen externt måste vi uppfattas som en tydlig avsändare, menar Christer. Då måste den interna

bilden vara enhetlig var man än befinner sig i organisationen. Därför arbetar Vägverket mycket med att stärka identiteten utifrån profilen som bygger på Vägverkets vision och kännetecken. En stärkt identitet ska i sin tur leda till stärkt image. Vid utvärderingar och mätningar segmenteras målgrupper efter ålder, antal år på Vägverket, ansvar eller som en hel grupp. Vi försöker styra om mot de resultat vi får, säger Christer. Tanken är att i framtiden utveckla ett rollstyrt intranät. Alla som exempelvis arbetar med personalfrågor ska enkelt kunna nås av den del av informationen som är relevant för dem.

Kanaler

Vid större nyheter används flera olika kanaler för att på så sätt uppnå bättre effekt, nå ut till alla och ge olika infallsvinklar kring samma ämne. Nyheten kan spridas kortfattat via intranätet medan djupare information lämnas via möten med chefen. Personaltidningen kan belysa ämnet ur en vald vinkel. Den personliga dialogen är oftast viktigast, menar Christer.

Chefskanalen

Den viktigaste interna kommunikationskanalen, menar Christer. Vägverket lanserar begreppet ”det kommunikativa ledarskapet”. Varje chef är ansvarig för den interna informationen inom sin enhet. Alla chefer har därför ett kommunikativt uppdrag mot sin personal, som består av sex huvuduppgifter:

- Att vara synlig och tillgänglig för medarbetarna, bland annat genom en levande dialog.
- Visa riktningen, att göra vision, mål och huvudstrategier kända.
- Tydliggöra förväntningar genom att beskriva processen och klargöra uppgiften.
- Göra omvärlden begriplig, exempelvis förklara beslut och ledningens information.
- Engagera till förbättring.
- Ge återkoppling genom feed-back, resultat- och lägesinformation.

Styrkan är att både chef och medarbetare kan göra sig förstådda med hjälp av dialogen. Den personliga informationen från en chef är särskilt viktig vid stora frågor och förändringar, exempelvis en omorganisation, menar Christer. En regelbunden mötesstruktur är viktig för alla nivåer och verksamhetsriktningar, exempelvis veckovisa avdelningsmöten på måndagar.

Stöd till cheferna i sitt kommunikativa uppdrag ges i form av utbildning och erfarenhetsutbyte, Informationsmaterial samt kompetens- och resurstöd. Stödmaterialen samordnas eller tas fram av Kommunikationsavdelningen. På grund av chefernas hårda arbetsbelastning är intresset för utbildningsinsatserna dock något sval.

Personaltidningen ”Våra Vägar”

Våra Vägar är ett forum både för ledningsinformation och för personalrelaterad typ av information. Genom denna kanal ges möjlighet till personliga vinklingar, fördjupning i ett ämne, reflektioner och sammanfattningar. Kommunikationsavdelningen vill att tidningen även ska utnyttjas till kritisk granskning och debatt. Men det kan vara svårt att få fart på denna debatt och interna kritik, menar Christer och man provar ofta andra vägar innan en insändare eller kritik kan bli aktuell, tror han. Ofta löses problem på snabbare sätt.

E-post

Christer menar att en tydlig informationsstruktur behövs för att hitta andra vägar än e-post för att sprida information. Informationsmängden i kanalen är ett tydligt exempel på att det inte råder brist på information, snarare ett överflöd. E-post utgör en stor stressfaktor för många idag och upplevs inte alltid som det goda hjälpmedel det egentligen är. En e-post policy för att minska informationsmängden är under diskussion, exempelvis restriktioner då man skickar kopior. Den nya intranätportalen förväntas minska flödet av e-post på sikt eftersom man där har tillgång till olika arbetsrum med möjlighet till gemensam dokumenthantering inom arbetsgruppen.

Interna brev och lappar i postfacken är idag ersatt med intranätet. Christer tycker att e-post är olämplig som kanal då negativ feed-back ska förmedlas.

Nyhetsbrev

Under ett förändringsarbete är ett av de viktigaste stödmaterialen nyhetsbrevet. I samband med Vägverkets förändringsarbete fanns flera olika nyhetsbrev, bland annat från ledningsgruppen, stöd- och utvecklingsenheterna, Trafikregistret och Förarprov. Dessa innehöll information om nya enheter, principbeslut, utveckling av det nya arbetssättet, praktiska spörsmål samt resultatet av verksamheten. Hela Vägverket var målgruppen och publiceringen gjordes varannan vecka via intranätet.

Ledningsinformation via videofilmer

Med hjälp av externa konsulter har ledningsinformation via korta videofilmer producerats och publicerats på intranätet. Dessa innehåller ett tal eller intervju där någon person i ledningsgruppen berättar om en aktuell fråga. Christer menar att filmerna är mindre utnyttjade än vad man trodde de skulle bli. Han tror detta till stor del beror på för långa inslag. Filmerna har varit upp till åtta minuter långa och bör ej vara längre än fyra minuter, bedömer han. Christer tror det är av vikt att dessa filer produceras av yrkeskunniga för att få bästa kvalitet.

Anslagstavlan

Anslagstavlan bör ej undervärderas som informationskanal, tycker Christer. Även om den inte används i någon större omfattning på Vägverkets huvudkontor.

Intranätet

Via intranätet får medarbetarna tillgång till många människors kunskap och största fördelen är att man snabbt kan nå ut till alla medarbetare med viktig information. Här kan väldigt stor mängd information samlas och via bra sökfunktioner ska det vara lätt att hitta. På intranätet återfinns kortfattad information i form av nyhetsbrev, minnesanteckningar från viktiga möten, intressanta PM samt djupare arbetsrelaterad typ av information.

Teknik, resurser och förutsättningar

När det nya intranätet introducerades i höstas genomgick vissa utvalda ”ambassadörer” från varje avdelning, en tredagarsutbildning av Infarten. Syftet var att lära ut hur portalen och vissa funktioner bäst kan utnyttjas. Ambassadörerna, som ofta var regionala informatörer, spred sedan sin kunskap vidare inom respektive avdelning. Syftet var ändå att portalen skulle vara självlärande, det vill säga enkel att använda, menar Christer. Även en uppskattad PowerPointpresentation har gått ut till alla användare.

Vägverket

Intervju med Lena Nyberg
Chef för sektionen Intern och Extern Information
10 maj klockan 13.00-15.00 på Vägverkets huvudkontor i Borlänge

Arbetsuppgifter

Lena är chef för sektionen Intern och Extern Information på Vägverket i Borlänge och har verksamhets- personal- utvecklingsansvar. Hon arbetade tidigare som projektledare i webbredaktionen på det som tidigare kallades Informationsavdelningen. Lena har också utvecklat och ansvarat för barnwebben Hitodit på den externa hemsidan.

Enheten Information och Administration

Huvudkontoret är den styrande och en av de beställande delarna av Vägverket. De två utförarenheterna som finns i Borlänge är Information och Administration samt Samhälle och Trafik, med cirka 350 medarbetare under respektive enhet. Arbetssättet som styr uppdragsprocessen kallas *Uppdrag i samarbete* och allt arbete finns nedskrivet i avtal mellan beställare och utförare. Lena menar att det nya arbetssättet har medfört större frihet inom de givna ramarna. Nackdelen är att medarbetarna kom längre från varandra men detta försöker man motverka med hjälp av olika nätverk.

Syftet är att enheten Information och Administration ska stödja GD, regioner och enheter samt utveckla Vägverkets verksamhet. På den andra utförarenheten Samhälle och Trafik, finns handläggare och experter inom Vägverkets många kunskapsområden.

Sektionen Intern och extern information kan beskrivas i fyra verksamheter.

- Tidningsredaktionen utgörs av sammanlagt 2,5 tjänst med redaktörer och en redaktionssekreterare.
 - *Våra Vägar* Personlatidningen distribueras till medarbetarna.
 - *Nyhetsblad* Distribueras även externa personer som jobbar med trafikfrågor på exempelvis regeringsnivå.
- Webbredaktionen övervakar att riktlinjer följs för intranätet Infarten och Vägverkets externa webbplats <www.vv.se>. I redaktionen finns två förvaltare/Infomasters. Efter beställning ska redaktionen även utveckla och utföra förändringar på den interna och externa hemsidan. Man har frekventa möten och dialoger och utför regelbundet undersökningar. Den viktigaste uppgiften är att skapa användarvänliga och tillgängliga webbplatser.
- Vägverkets museum i Pylonen, har till uppgift att arkivera föremål, fordon och dokument som rör vägarna. Museet har utställningar som visas för allmänheten.
- Biblioteket arbetar med informationssökning och biblioteksservice, utför research och service till forskare, uppdaterar databaser m.m.

Uppdragen beställs i sin helhet eller i delar av Kommunikationsavdelningen eller av andra enheter på Vägverket.

Webborganisationen

Webbredaktionen/organisationen i Borlänge har flera olika ansvarsområden, exempelvis utveckling, externa hemsidan, uppbyggnad och service. Nio personer på redaktionen samordnar även nätverk och lämnar feed-back tillbaka till beställaren om vad som händer inom Vägverket.

- *Strategiska webbrådet* Fungerar som rådgivande stöd åt enheten Information och administration i webbfrågor av långsiktig karaktär. I rådet ingår representanter från huvudprocessägarna, stödprocesserna IT, data och Kommunikation, förvaltare av infarten, regionchefen och chefen för TR.
- *Förvaltningsrådet* Rådet består av representanter från Infarten och fungerar som stöd till förvaltaren i frågor som rör utveckling, produktion, mål och strategier.
- *Förvaltningsgruppen* Gruppen har ett funktionellt helhetsansvar och ansvarar för att ta fram konkreta handlingsplaner för infartens utveckling. I detta ingår bland annat att koordinera utbildningsbehov, säkerställa resurser för teknisk förvaltning, ge stöd till redaktörer och sidansvariga.
- *Produktionsrådet* Rådet fungerar som stöd till förvaltaren av Infarten och ska utveckla infarten utifrån en lokal förankring. Webbredaktörer på regional/lokal nivå diskuterar här webbfrågor och ringar in kritiska punkter.
- *Ambassadörerna* Ambassadörerna utgör referensgrupp åt förvaltningen, utbildar sidansvariga på lokal nivå och marknadsför infarten. Kontaktpersoner på enheterna fångar medarbetarnas behov och synpunkter och förmedlar dessa vidare.

Redaktörsrollen

Varje region/enhet har mellan en och tre webbredaktörer. De kan ha en grafisk design, informatörs- eller journalistutbildning.. Webbredaktörerna kan ha en skrivande roll i personaltidningen och kan även ha rollen som ambassadör. Redaktörerna kan också delegera publiceringen av vissa sidor vidare inom avdelningen. Enheterna har eget ansvar för att sidorna uppdateras men förvaltaren på webbredaktionen kan ibland stöta på. Normalt flyter minst en nyhet om dagen in på lokal nivå medan upp till tre nyheter per dag rekommenderas på nationell nivå.

Som stöd i redaktörernas arbete finns material att hämta på infarten, bland annat riktlinjer som innefattar övergripande mål, ansvar, menystrukturens syfte, skrivregler för webb och språkvårdsstrategi.

Nätverket av regionala informatörer samordnas genom ett *nyhetsnätverk*. Huvudredaktören för nätverket håller telefonmöte en gång per vecka. Alla regionala och lokala webbredaktörer träffas mellan två och tre gånger per år i produktionsrådet. Samtliga redaktörer har även tillgång till det gemensamma arbetsrummet. Ett liknande nätverk och råd finns även för tidningsdelen. Ibland sitter samma informatör med i nyhetsnätverket, produktionsrådet och tidningsrådet.

Interna målgrupper och deras behov

För att fånga önskemål mer löpande finns ibland en fråga angående något som rör intranätet på Hörnan, en del av portalen. Förvaltaren gör där enkätundersökningar via intranätet. Dessa kan visa på hur en regions sidor nyttjas av andra regioners medarbetare och resulterar sedan i olika typer av insatser för att förbättra läsandet. Denna gång har 850 svar lämnats på 14 dagar.

Medarbetarna kan lämna synpunkter direkt på infarten och dessa går till webbredaktionen för eventuell vidarebefordring. Längst ned på varje sida finns även en e-postadress till sidansvarig. Varje medarbetare kan själva välja vilken slags information de har intresse av och lägga upp egna bokmärken till dessa sidor, verktyg eller dokument.

Intranätet som kanal

Tidigare fanns 13 parallella intranät inom Vägverket men sedan 2003 finns endast en gemensam portal. Endast 50 % av medarbetarna var nöjda eller mycket nöjda med kanalen. Med det nya intranätet är målet att 75 % ska vara nöjda eller mycket nöjda. Intranätets betydelse som informationskanal är mycket stor, tror Lena. Eftersom alla medarbetare direkt hamnar på portalen vid inloggning, säkrar man att så många som möjligt nås av de dagliga nyheterna. Den största fördelen med det nya systemet är arbetsrummen och projektrummen som även innefattar dokumenthantering. Projektrummen kan även byggas med externa deltagare.

Alla medarbetare behärskar ännu inte att navigera i det nya intranätet och dess stora informationsmängd. Ett intranät löser inte alla problem. Det är viktigt att även nå ut fysiskt med dialoger mellan medarbetare och chefer.

Informationsansvaret delas mellan medarbetaren själv, informationsansvarig, sidansvarig och webbpubliceraren och beskrivs i Riktlinjerna för Infarten:

- *Medarbetaren* är skyldig att aktivt söka den information man behöver för att klara sitt arbete.
- *Informationsansvarig* (d.v.s. processägaren eller verksamhetsansvarig) har det övergripande ansvaret för processens eller verksamhetens information. Denne ska bland annat se till att informationen uppdateras, utse sidansvariga, samordna och kvalitetssäkra.
- *Sidansvarig* är utsedd av informationsansvarig och har ansvar för utpekade webbsidor. Denne ska uppdatera information, kontrollera länkar, följa riktlinjer och säkra att informationen är korrekt i sitt innehåll.
- *Webbpublicerare* utses av sidansvarig för att assistera denne med uppdateringar och redigeringar av utpekade sidor.

Teknik, resurser och förutsättningar

Systemet är uppbyggt på SharePoint Portal Server, en ny Microsoft-produkt med en lösning speciellt anpassad för Vägverket. EpiServer används som publiceringsverktyg. De tre affärsenheterna Vv Produktion, Vv Konsult och Vv Färjerederiet har egna intranät men är på gång in på samma infart. Så gott som alla anställda på Vägverket har tillgång till en egen eller fleranvändardator, även om man kanske inte har möjlighet att gå in på intranätet varje dag.

Ledningsinformationen brukar ligga ute som en filmsnutt men även frågor i ett visst ämne kan diskuteras. Filmerna produceras externt och har stor utvecklingspotential, tror Lena. Maximalt tre minuter långa sekvenser rekommenderas.

Så här är den nya portalen uppbyggd

- *Huvudrubriker:*

Arbetsrum/ På gång/Stöd/ Kund/ Processer/ Om Vägverket

Alla enheter/regioner på raden nedanför

- *Vänster kolumn*

Ledningsinformation med en del information som gäller alla och en del som rör respektive enhet. Uppdateras ungefär varannan vecka. Nedre delen har regionvis eller enhetsvis ledningsinformation som uppdateras cirka en gång i veckan.

Hörnan innehåller bland annat kuriosa, statistik, uppföljningar och veckans tips (utbildningssyfte för intranätet) och är synlig för alla. Via hörnan fångas även läsarens åsikter kring ett visst tema som rör intranätet.

- *Mitten*

Gemensamma nyheter som alla ser.

Meddelanden syftar till att vara en snabb kanal för akuta meddelanden på nationell, regional/enhetsnivå men som inte är av nyhetskaraktär. Det man ser är kopplat till den region/enhet man tillhör.

- *Höger kolumn*

Nyheter som är kopplat till den region eller enhet man tillhör.

Min översikt som syftar till att skapa snabba och individuella länkar till verktyg och dokument i det dagliga arbetet. Administreras av medarbetaren själv och är kopplat till användar-id.

Under rubriken arbetsrum listas aktuella arbetsrum och projektrum. Alla kan lägga upp ett nytt arbetsrum och styr då vilka medarbetare som ska ha behörighet. Inne i arbetsrummen finns ett öppet forum, aktuell information, länkar och händelser. Arbetsrummen ersätter de gemensamma diskarna och e-posten eftersom det finns en inbyggd dokumenthanteringsfunktion som klarar alla slags filformat.

Under rubriken *stöd* döljer sig exempelvis databaser som Vv fastigheter, lediga tjänster, Pressdatabasen. Bilddatabasen och Marknadsdatabasen.

Kundansvarigas del på infarten

Det kundorienterade arbetssättet var viktigt efter förändringsarbetet och har en egen ingång i huvudmenyn. Under rubriken *kund* i huvudmenyn döljer sig följande information:

Kundgrupper Vilka kundgrupperna är samt utvecklingsarbetet inom varje kundgrupp.

Kundansvariga Vilka är kundansvariga, detaljerad lista med namn, ansvarsområde som kundansvarig och övriga engagemang.

Vägverket

Intervju med Ann-Sofi Granberg
Nationellt Kundansvarig för kundgruppen Barn och Unga
11 maj klockan 13.00-14.00 på huvudkontoret i Borlänge

Personlig bakgrund och arbetsuppgifter

Ann-Sofi har arbetat på Vägverket sedan 1990 med olika typer av arbetsuppgifter. I botten har hon en Civilingenjörsexamen i industriell ekonomi. Ann-Sofi är nu Nationellt kundansvarig för kundgruppen Barn och unga samt engagerad inom verksamhetsområdet IT i trafiken. Som kundansvarig samordnar hon nätverksmöten med regionens kundansvariga inom kundgruppen och externa nätverksmöten där exempelvis BO, Rädda barnen och Svenska Kommunförbundet ingår. I de samordnande arbetsuppgifterna ingår även möten med övriga myndigheter och intressenter. Just för tillfället har Ann-Sofi arbetat mycket med att ta fram ett kundgruppsdokument där bland annat kundgruppens behov sammanställts och där förslag till mål och strategier för arbetet med kundgruppen presenteras.

Vägverkets förändrings- och kvalitetsarbete

Under åren 2002-2003 påbörjades ett stort förändringsarbete på Vägverket. Hela organisationen ändrade sitt arbetssätt till att bli mer kundorienterat. Med ledorden *Vi gör den goda resan möjlig* omvändes fokus från *inifrån och ut* till *utifrån och in* och man utgår nu mer från människans behov. Processororienteringen medför en ökad helhetssyn, effektivitet och kundorientering. Balanced Scorecard används som ett verktyg för att ta fram, visualisera och följa upp verksamheten med mer långsiktiga styrtalet. Även SIQs modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling utgör ett stöd i kvalitetsarbetet.

Processer

Som ett viktigt led i förändringsarbetet minskades antalet anställda på huvudkontoret från 1 300 till cirka 70 medarbetare. Detta gjordes för att få ett grepp om helheten, för enklare styrning och för att undvika ”stuprör” (det vill säga när var och en har kunskap om sin del av verksamheten, men saknar helhetssynen). De två huvudprocesserna är *Stödja medborgarnas resor och Stödja näringslivets transporter*. Fem gemensamma stödprocesser korsar huvudprocesserna:

- Leda och styra
- Kompetensförsörja
- Informera
- Upphandla och bevaka marknad
- Hantera IT och data

Varje huvudprocess är uppdelad i fyra delprocesser; *Fånga kundbehov, Förbättra transportvillkor, Erbjudna resealternativ* och *Stödja under resa*. I den nya arbetsordningen beskrivs bland annat ansvar, befogenheter o.s.v. för de olika processägarna samt definitioner av begrepp som process, kund och kompetensnätverk.

Kundgrupper

Kundgrupperna för Medborgarnas resor är uppdelade till största delen efter åldersgrupper (Barn och unga, Ungdomar, Yrkesverksamma, Äldre eller Funktionshindrade). Det finns en nationellt kundansvarig för varje kundgrupp. Dessutom finns kundansvariga för varje

kundgrupp på de sju regionerna samt inom resultatenheterna Förrarprov respektive Trafikregistret. Kundansvariga runt om i landet bildar ett samverkande nätverk. Det finns tre olika typer av nätverk; process-, kund- och kompetensnätverk.

Kundansvariga

Som en del i Vägverkets nya arbetssätt som ska bidra till ökad kundnytta, har begreppet kundansvariga inrättats inom huvudprocesserna Medborgarnas resor och Näringslivets Transporter. Kundansvarsrollen har funnits cirka 1,5 år på Vägverket.

Nationellt kundansvarig

Den som är nationellt kundansvarig skall stödja den som är huvudprocessägare och ansvarar gentemot honom eller henne för uppföljning, utvärdering och utveckling av hur kundgruppens förutsättningar, behov och intresse tas om hand i delprocesserna. I detta ansvar ingår att hålla huvudprocessägaren informerad och att aktivt ta initiativ till förbättringar. Huvudprocessägare beslutar om befogenheter för den som är nationellt kundansvarig.

I uppgiften att vara nationellt kundansvarig ingår att

- initiera kundmätningar i delprocessen
- sammanställa och analysera kundgruppens förutsättningar, behov och önskemål,
- verka för att kundgruppens behov omhändertas i den aktuella processen,
- ansvara för uppföljning, utvärdering och utveckling av hur kundgruppens intressen och behov omhändertas internt och externt,
- samordna kundgruppsarbetet i hela Vägverket,
- bedriva effektiv samverkan med delprocessägare och andra kundansvariga
- leda interna kundnätverk för kundgruppen,
- på uppdrag av huvudprocessägaren leda externa kundnätverk för kundgruppen, samt att
- ta fram förslag till kundgruppsdokument.

Kundansvarig på en enhet

Den som är kundansvarig på en enhet skall aktivt bistå den som är nationellt kundansvarig för aktuell kundgrupp avseende uppföljning, utvärdering och utveckling av hur kundgruppens förutsättningar, behov och intresse tas om hand i delprocesserna. I detta ingår att hålla den nationellt kundansvarige informerad och att aktivt ta initiativ till förbättringar.

I uppgiften att vara kundansvarig på en enhet ingår att

- för enhetens vidkommande samla kundgruppens förutsättningar, behov och önskemål,
- verka för att kundgruppens behov omhändertas i enhetens del av processerna
- ansvara för uppföljning, utvärdering och utveckling av hur kundgruppens intressen och behov omhändertas internt och externt i enhetens del av processerna,
- samordna kundgruppsarbetet för den aktuella enheten,
- aktivt medverka i det interna kundnätverket,
- på uppdrag av den som är huvudprocessansvarig leda externa kundnätverk för den egna enhetens del av huvudprocessen, samt att
- representera den egna enhetens del av processerna i kundnätverk.

Enhetschefen beslutar härutöver om vilka uppgifter som skall ingå i uppdraget att vara kundansvarig för aktuell enhet. Den som är huvudprocessansvarig beslutar om befogenheterna för den som är kundansvarig för aktuell enhet.

Kundgruppsdokument

Kundgruppsdokumenten ska vara underlag för:

1. De avvägda kundprogrammen
2. Strategier och åtgärder i delprocesserna
3. Externa dialoger, till exempel i kundnätverk

Kundgruppsdokumentet beskriver problem, behov och förslag till mål för kundgruppen. Underlag är den kunskap som finns om kundgruppen baserad på forskning, tidigare erfarenheter, kundundersökningar och dialoger samt uppdragsgivarens krav. De strategier och mål som föreslås är inte beslutade, utan utgör ett underlag för en samlad prioritering. Vägverkets samlade mål och strategier på lång sikt läggs fast i de avvägda kundprogrammen och i Vägverkets strategiska plan. Handlingsplaner och åtgärdsplaner läggs fast i den årliga verksamhetsplanen med tidsintervall på mellan ett och tre år.

Kundgruppsdokumenten kommer att spridas både internt och externt.

Typer av intern information

Allt arbetsmaterial på en statlig myndighet klassas som offentlig handling. Vem som helst kan begära att få se exempelvis ett protokoll från ett möte, även om det inte händer speciellt ofta, berättar Ann-Sofi. Arbetsmaterial sprids normalt inte till andra än de som är involverade i gruppen, menar hon. Anledningen är att felaktigheter kan göras och det medför att felaktiga rykten kan spridas i onödan. När beslut är fattat i någon fråga, läggs detta ofta ut som en nyhet på intranätet. Remisshantering, såväl internt som externt, är också vanligt förekommande. Att material beläggs med sekretess är inte vanligt.

Tidigare har Vägverket haft en särskilt utpekad webbredaktion, medan man nu gått över till att handläggare själva ska kunna urvalet av nyheter och uppdateringar på intranätet. Ann-Sofi har ingen direkt uppfattning om hur väl kommunikationen kommer att fungera eftersom detta arbetssätt nyligen införts.

Interna målgrupper

Interna målgrupper för en kundansvarig kan vara arbetsgruppen, medarbetare som är intresserade av en viss kundgrupp, eller nätverket med kundansvariga.

- Kommunikation med *arbetsgruppen* sker numera genom arbetsrum på infarten, se under rubriken kanaler.
- *Nätverket* med kundansvariga kommunicerar ofta vid olika typer av möten samt genom arbetsrum.
- *Andra medarbetare* kan vara i behov av att ta hjälp av en kundansvarig för att exempelvis samla in synpunkter i en fråga. På infarten finns mer allmän information om respektive kundgrupp, exempelvis strategier och lista med kontaktpersoner.

Kommunikationskanaler

Personaltidning

Personaltidningen hade huvudprocesserna som tema i ett nummer och då lyftes även de kundansvariga fram. Här beskrevs vilka kundgrupper som finns, vilka kundansvariga är och hur man jobbar med kundgruppen Barn och unga som ett exempel. Efter temanumret återfinns information om kundansvarigas arbete lite då och då i tidningen.

Möten

Alla kundansvariga inom respektive huvudprocess träffas mellan tre och sex gånger per år, antingen alla tillsammans eller med uppdelning efter kundgrupp. På dessa möten tar man upp kundernas behov, aktiviteter samordnas och man diskuterar strategiska frågor.

Infarten

På intranätets infart finns rubriken *kunder*. Här beskrivs det nationella och regionala kundansvaret och vilka de kundansvariga är. Dokument som berör de olika kundgrupperna och som övriga anställda kan ha nytta av, finns att hämta här. Just nu pågår arbete med att upprätta rutiner kring den interna informationsspridningen via Infarten. Tanken är att de kundansvariga själva ska uppdatera informationen vid behov. Kanske ska man publicera minnesanteckningar och material direkt från arbetsrummen efter ett beslut är fattat. Rutinerna bör vara lika för alla kundgrupper.

Under rubriken *Nytt från HK* hittar man diverse information. Informationen uppdateras varannan vecka och normalt finns något där som rör någon av kundgrupperna, menar Ann-Sofi. Exempelvis kan här återfinnas kundundersökningar eller information om kundgruppsdokument. Även denna plats på intranätet är under utveckling.

Arbetsrum/projektrum

Från att förut ha arbetat mot gemensamma kataloger och kommunicerat via e-post går man mer och mer över till arbetsrummen och projektrummen på det nya intranätet. Här kan arbetsgruppen eller deltagare i ett projekt bland annat föra en öppen dialog och boka möten. Allt arbetsmaterial som rör projektet ska ligga här. Det finns även möjlighet att prenumerera på nya uppdateringar och förändringar från dessa arbetsrum. När nytt material läggs ut meddelas dock vanligtvis de berörda via e-post.

Man kan välja att visst material ska vara publikt och denna information hamnar då på den publika delen av arbetsrummet. När beslut i någon fråga som är av intresse för en bredare krets är fattat är det meningen att informationen ska läggas ut på infarten.

Nyhetsblad

Kundansvarigas samordnande roll ger sig bl a till uttryck i nyhetsbladet som kommer ut en gång per halvår. Här talar man om vad som händer för närvarande och vad som hänt sedan sist. Nyhetsbladet distribueras brett till alla kundansvariga, deltagare i arbetsgruppen och övriga intresserade internt eller externt, via e-post. Samma information delges även på infarten.

Kanaler i den stödjande rollen

Kurser och miniseminarier

För att påverka medarbetarna att tänka kundorienterat har kurser och miniseminarier på 1-2 dagar hållits i anknytning till förändringsarbetet. Initiativ till utbildning har tagits av enheterna eller VUC (Vägverkets Utbildningscentra för personalen i Borlänge). Syftet var att alla anställda skulle fundera över hur kundansvaret kunde påverka den egna arbetssituationen.

Balanced Scorecard

Vägverket arbetar med Balanced Scorecard (balanserade styrkort) i alla processer. Korten är indelade i uppdragsgivarfokus, medarbetarfokus, kundfokus, utvecklingsfokus och internt finansiellt fokus. Här kan kundansvariga i sin stödjande roll definiera och förtydliga vad som är kritiskt ur ett kundfokus och lägga in dessa mått och mål i styrkorten. På detta sätt kan medarbetarna påverkas att tänka kundorienterat. Just nu jobbar Ann-Sofi och hennes kollegor med styrkorten för 2005.

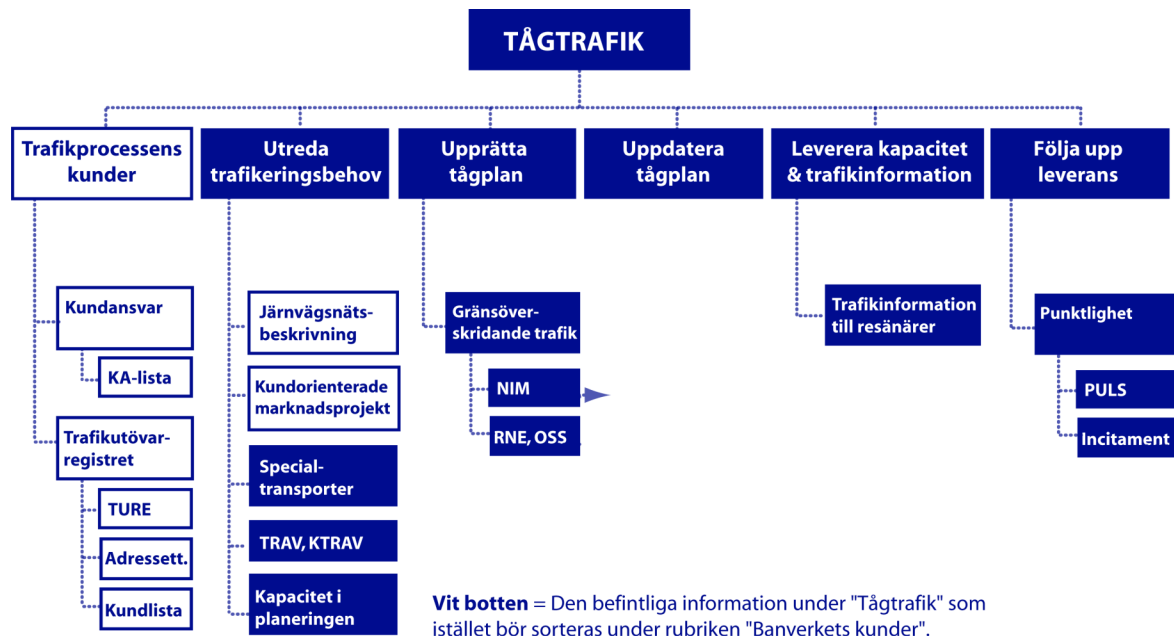
Indikatorlista

Under styrkorten finns mer detaljerade uppföljningsområden som beskrivs i en indikatorlista. I dessa mäts och analyseras resultat vid tertialuppföljningar. Inom kundgruppen Barn och unga ingår som ett exempel att alla ska beskriva hur man arbetar för att uppnå barnkonventionen. Mätningarna utgör sedan underlag för olika beslut.

Informationsinsatser av engångskaraktär

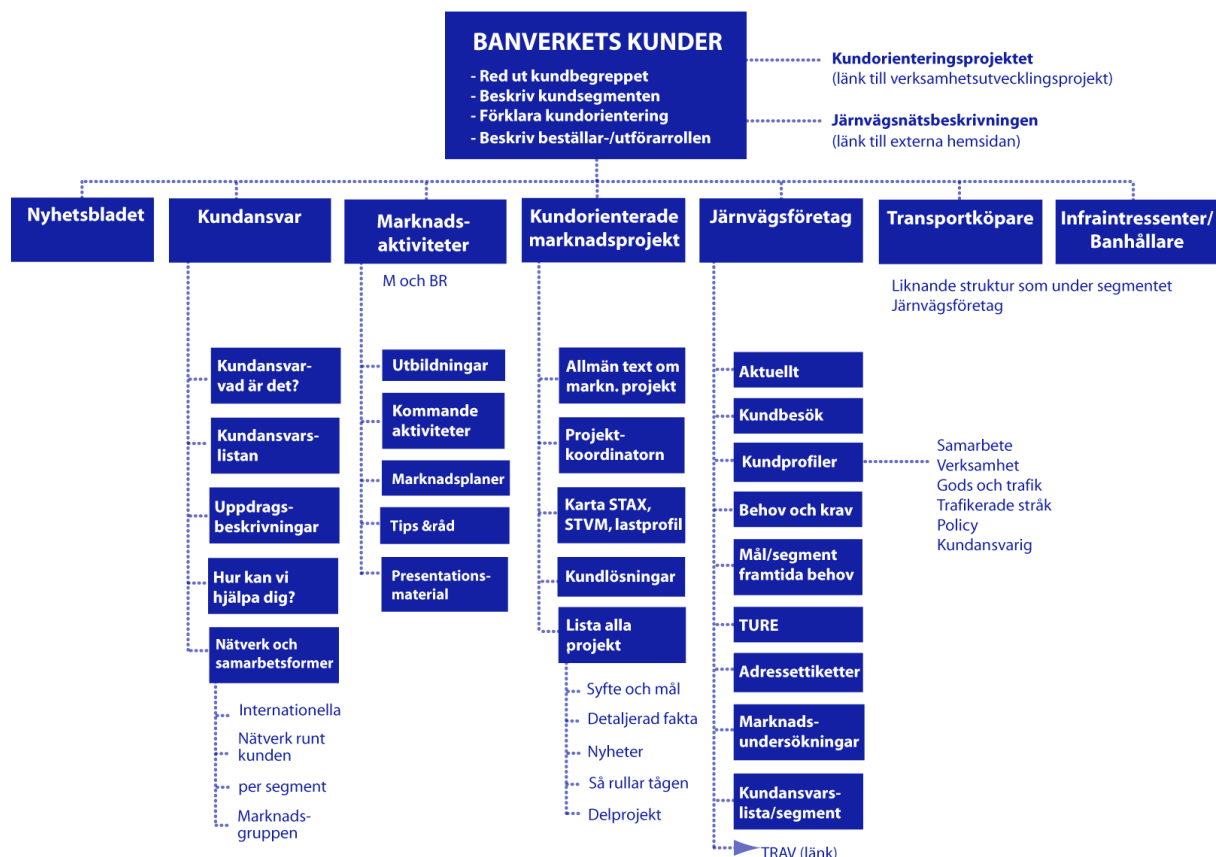
	<i>ansvar</i>	<i>start</i>	<i>slut</i>	<i>kommentar</i>
Förklara och red ut kundbegreppet (7.1)				
Ta fram informationsmaterial & utbilda, Banverkets kunder (7.1)				
Samordna informationen på intranätet, Banverkets kunder (7.1)				
Upprätta kundprofiler (7.2)				
Upprätta och publicera uppdragsbeskrivningar för kundansvaret (7.3)				
Förbättra av kundansvarslistan (7.3)				
Beskriv hur kundansvariga arbetar (7.3)				
Beskriv nätverk och samarbetsformer runt kundansvariga (7.3)				
Kontakta Rallaren för reportage om M och kundansvariga (7.4)				
Kontakta Rallaren för stående spalt med marknadsinfo. (7.4)				
Se över strukturen på intranätet (7.5)				
Löpsedelssida för Tågtrafikprocessen på intranätet (7.5)				
Se över arbetsrutiner, kundorienterade marknadsprojekt (7.6)				
Utöka information om marknadsprojekten på intranätet (7.7)				
Ta fram film och text för kundlösningar i marknadsprojekt (7.8)				
Designa ett nyhetsblad, bestäm innehåll och skapa rutin (7.9)				
Upprätta en rutin för löpande intern marknadsinformation (7.10)				

Nuvarande struktur på intranätet



I figuren ovan visas informationsutbudet och strukturen på intranätet Knuten III långt som arbetet fortskridit 2004-10-08. Under rubriken "Tågtrafik" sorterar information från såväl Marknadsavdelningen som Banverket Trafik. Enligt förbättringsförslag 7.5 i denna rapport behöver den del av informationsutbudet som berör kunder och kundansvar (vitmarkerat) lyftas fram, utökas och presenteras under en egen rubrik, se nästa sida.

Förslag till utökad information på intranätet



Figuren ovan visar förslag på hur marknadsinformationen och strukturen på Banverkets intranät bör förbättras. All information som rör kunder och kundarbetet bör samlas under en ny rubrik kallad Banverkets kunder, tidigt i intranätstrukturen. Läs mer under följande förbättringsförslag i rapporten:

- 7.1) Förtydliga kundbegreppet i organisationen, Information på intranätet
- 7.2) Upprätta kundprofiler
- 7.3) Utöka informationen om kundansvariga på intranätet
- 7.7) Ökad information om marknadsprojekten på intranätet
- 7.8) Redogör för kundlösningar i marknadsprojekt
- 7.9) Producera ett nyhetsblad
- 7.10) Håll informationsarbetet levande med nya rutiner