



Verksamhetsbeskrivning USK 2018

Innehåll

Fakta om verksamheten - Allmän del	2
1 Kunder och intressenter	8
1.1 Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar	8
1.2 Skapar värde med kunder och intressenter	12
1.3 Skapar löften till kunder och intressenter	14
1.4 Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter	16
2 Ledning	17
2.1 Planerar för en hållbar verksamhet	17
2.2 Leder verksamheten för hållbarhet	21
2.3 Leder medarbetare	24
2.4 Leder processer	25
3 Medarbetare	28
3.1 Utvecklar medarbetarnas kompetens	28
3.2 Främjar kreativitet och delaktighet	31
3.3 Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö	34
4 Verksamhetens processer	36
4.1 Etablerar processer	36
4.2 Förbättrar processer	40
5 Resultat	44
5.1 Resultat – Kunder och intressenter	44
5.2 Resultat – Medarbetare	51
5.3 Resultat – Social hållbarhet	57
5.4 Resultat – Ekologisk hållbarhet	61
5.5 Resultat – Ekonomisk hållbarhet	64

Fakta om verksamheten - Allmän del

1. Verksamhetsidé

Stiftelsen för Internetinfrastruktur (Internetstiftelsen) är en oberoende allmännyttig organisation som verkar för positiv utveckling av internet i Sverige. Vi tillhandahåller robusta och säkra internetbaserade tjänster till såväl privat och offentlig sektor som till allmänheten. Vi vill att alla i Sverige vill, vågar och kan använda internet för att tillvarata sina intressen och aktivt kunna bidra till samhällets utveckling.

2. Produkter och tjänster

Vi ansvarar för internets svenska toppdomän .se, med registrering av domännamn samt administration och teknisk drift av det nationella domännamnsregistret. Sedan september 2013 sköter Internetstiftelsen också drift och administration för toppdomänen .nu. Internetstiftelsen är även federationsoperatör (en knutpunkt för e-identiteter) för Sambi och Skolfederation samt testorganisation för ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) som bland annat administrerar alla toppdomäner i världen, (www.icann.org). Förutom domän- och federationsverksamheten arbetar vi för att främja internetutvecklingen i Sverige. Syftet är att genom utbildning, innovation och samarbeten bidra till positiv utveckling av internet och hur vi använder det. Bland våra internetfrämjande initiativ finns Bredbandskollen, Sambi för vårdsektorn, Skolfederation för skolan, Internetdagarna för internetprofessionella och förutom vår egen webbplats iis.se har vi webbplatserna internetkunskap, internetstatistik, digitala lektioner och våra internetguider för de som vill lära sig mer om olika internetrelaterade områden.

3. Kunder, intressenter och deras viktigaste behov, krav, önskemål och förväntningar

Tack vare bredden på vår verksamhet möter vi många olika typer av kunder och intressenter med olika kunskapsnivå och behov. Det kan vara allt från professionella internetanvändare till pensionärer som lär sig grunderna för att kunna använda nätet. Våra strategiska kund- och intressentmålgrupper är:

- näringsliv i Sverige (domäninnehavare)
- skolan (mottagare av utbildning)
- registrarer (våra återförsäljare)
- institutioner/myndigheter/akademi (i våra federationer)
- journalister och allmänhet (vuxna)

Andra viktiga intressentgrupper är naturligtvis våra medarbetare och potentiella medarbetare, våra leverantörer och andra samverkansorganisationer. Att lyssna på våra kunder och intressenter är viktigt för IIS. Genom enkäter och kontinuerlig dialog med våra främsta intressentgrupper definieras därför också de viktigaste hållbarhetsområdena utifrån deras behov och krav (se 1.1.B).

4. Marknader och distributionskanaler

Internetstiftelsen är baserad i Stockholm, och vår huvudmarknad är Sverige och svenska internetanvändare. Vi har ett mycket nära och gott samarbete med våra professionella återförsäljare, så kallade registrarer. Efter att tidigare haft krav på obligatorisk ackreditering och certifiering av våra återförsäljare och deras medarbetare har vi efter åtta år nått en kvalitet som gör det möjligt för IIS att omsätta kravet till ett frivilligt utbildningserbjudande. Via våra registrarer säljer vi domäner som paketeras med andra tjänster anpassade efter kundernas behov som till exempel webbhotell och elektronisk post. Antalet medlemmar i våra identitetsfederationer är under stark tillväxt, också här introducerar vi nu samma framgångsrika återförsäljarkoncept.

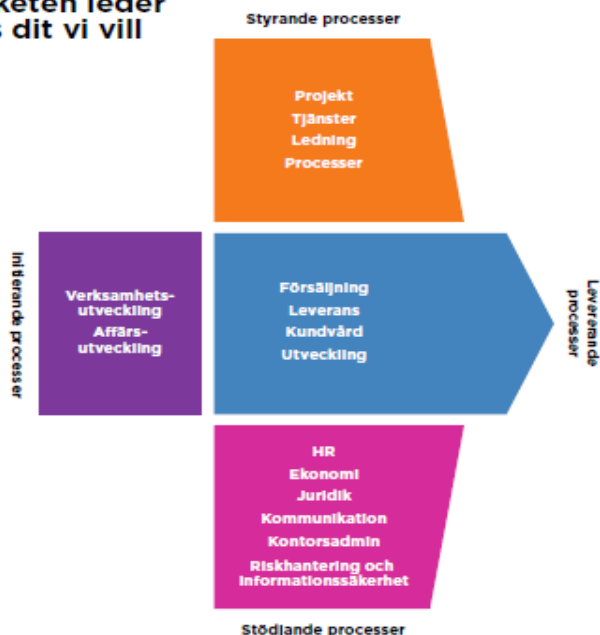
5. Konkurrenssituation och egen marknadsposition

IIS totala marknadsandel (för våra två största tjänster .se och .nu) var vid slutet av 2017 cirka 73 procent av den svenska marknaden med totalt cirka 1,8 miljoner domännamn i .se (67 procent) och cirka 0,5 miljoner domännamn i .nu (6 procent), se resultat kap. 5.5. Våra huvudkonkurrenter är framför allt andra

toppdomäner som förekommer i Sverige, som till exempel .com och .eu. Vår marknadsposition har gradvis förstärkts från 46 procent 2005 till nuvarande 73 procent. En ökning med imponerande 27 procentenheter!

6. Verksamhetens processtruktur

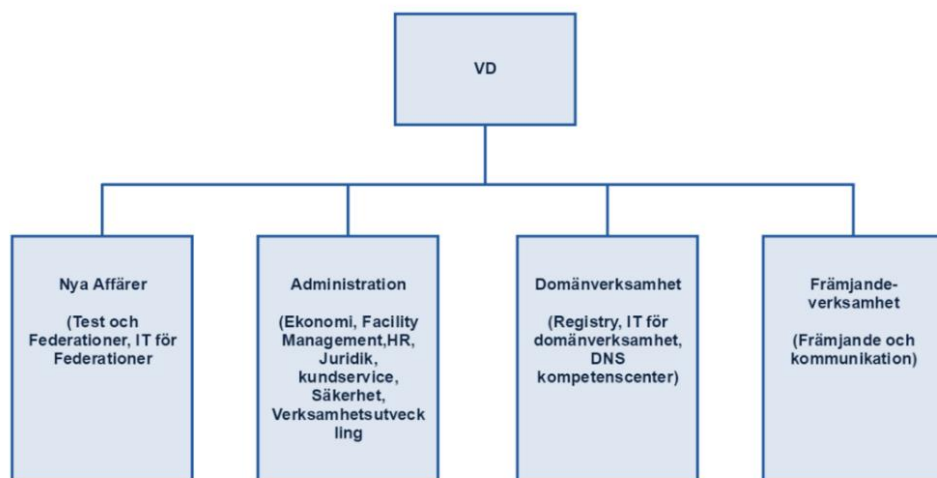
Raketen leder oss dit vi vill



- Våra processer kan beskrivas som en raket (se bild) som styr oss mot våra strategiska mål.
- Vi har valt att lägga mycket fokus på de levererande processerna (i mitten) men vill förtydliga att vissa processer ger bränsle (initierande processer) och andra stabiliserar och hjälper till att styra rätt (styrande och stödjande processer).
- De olika definierade styrande processerna ger IIS ett modernt organisationssystem som kan anpassa styrning efter behov.
- Notera att vi har en styrande process som heter Processer.

7. Organisations- och ledningsstruktur

IIS leds av en styrelse med ledamöter från olika delar av samhället. Ordförande och en ledamot utses av ISOC-SE (Internet Society, Swedish Chapter, www.isoc.se). Dessutom utser organisationerna Sveriges Internetoperatörers Forum, Sveriges konsumenter, Svensk Handel, Svenskt Näringsliv och Svenska Bankföreningen representanter i styrelsen. Nedan återges en skiss över IIS organisationsstruktur som godkändes av vår styrelse maj 2018 och som kommer att implementeras under 2018 och 2019.



Bilden visar IIS linjestruktur och ledning och i vilket affärsområde medarbetarna hör hemma. Parallellt finns en matrisorganisation baserad på tjänster och processer med ansvariga som rapporterar direkt till vd/ledningsgrupp. Organisationens bemanning säkerställs kontinuerligt och IIS arbetar målinriktat med strategisk kompetensutveckling för att långsiktigt anpassa kompetensen efter verksamhetens behov och undvika nyckelpersonberoende i kritiska funktioner. I dokumentet IIS ledningssystem – Definition av roller och ansvar beskrivs varje enskild roll som förekommer samt deras ansvar och befogenheter.

8. Medarbetare (antal, kategorier, utbildningsnivåer)

IIS har drygt 70 tillsvidareanställda medarbetare. Kompetensen ligger inom områdena internetteknik, IT-drift, systemutveckling, projektledning, kommunikation, juridik, IT- och informationssäkerhet, kundvård, statistik och HR samt affärsutveckling och verksamhetsutveckling. I kundtjänst och reception kompletteras den egna personalen med personal från bemanningsföretag för att alltid kunna erbjuda en hög servicenivå och samtidigt vara kostnadseffektiva. Utbildningsnivåer är följande: 35 procent av våra medarbetare har gymnasial utbildning och 65 procent har eftergymnasial utbildning.

9. Anläggningar och deras ändamål

Verksamheten är placerad i en kontorsfastighet vid Hammarby Kaj i Stockholm. Kontorsmiljön är aktivitetsbaserad och består av en blandning av öppna kontorslandskap och enskilda kontorsrum. I lokalerna finns även utrymmen för möten och konferenser, samt rejäla ytor för social samvaro. Konferensutrymmen och mötesrum där externa besökare tas emot finns i den yttre delen. Driftmiljön är lokaliserad till och fördelad över två olika, geografiskt åtskilda, större samlokaliseringsanläggningar. I en reservdriftsanläggning placerad i ett av Post- och telestyrelsens (PTS) bergum finns ytterligare en driftmiljö, färdig att tas i bruk vid avbrott i någon av våra ordinarie anläggningar. Därutöver har IIS ett antal distributionspunkter för våra zonfiler (<https://www.iis.se/sa-hamnar-zonfilen-pa-internet/>) för de toppdomäner som hanteras, belägna på olika platser i landet. Sedan juni 2018 använder vi en molnbaserad infrastruktur med en "last resort"-lösning i Sverige.

10. Leverantörer och partners

- För domänadministration arbetar IIS via Registry Services med för närvarande omkring 150 registrarer för .se-domäner och knappt 90 registrarer för .nu-domäner. Dessa registrarer är IIS partners och knutna till IIS via avtal.
- IIS anlitar tre olika leverantörer av sekundär namnservertjänst (slavservertjänst, väljs genom upphandling).
- IIS samverkar även med ett flertal partners i form av myndigheter, intresseorganisationer och internationella samfund, och arbetar regelbundet med konsulter som har unika expertkunskaper inom områden som informations- och IT-säkerhet, nätverks- och internetteknik.
- .SE Direkt är IIS egen registrar. .SE Direkt anlitar Svea Ekonomi för avisering av domännamnsavgifter för förnyelse av domännamn och Dibs för hantering av kortbetalningar.
- För identitetsfederationer arbetar IIS via Sambi och Skolfederation. Sambi är ett samarbete mellan IIS, eHälsomyndigheten, SKL och Inera. För att säkerställa att Sambis medlemmar, godkända ombud och underleverantörer uppfyller kraven som ställs i tillitsramverket genomförs tillitsgranskningar. Sökandes tillitsdeklarationer administreras av federationsoperatören IIS. Tillitsgranskningen utförs av oberoende granskare utsedda av IIS. För Skolfederation samverkar IIS med Skolverket och med huvudmannaorganisationerna för att driva en samlad anslutning till Skolfederation, i syfte att skapa förenklad åtkomst av för skolväsendet värdefulla resurser.
- Vår testverksamhet arbetar enbart för ICANN. Vi har en unik position och är den enda testorganisationen i världen som kontrollerar om en aktör klarar kraven för att administrera en ny toppdomän.

11. Ägarförhållanden och ägarkrav

Stiftelsen för Internetinfrastruktur (IIS) bildades 1997 av föreningen ISOC-SE. IIS är som stiftelse en självvägd ekonomisk enhet som styrs av sin urkund. Stiftelsens ändamål är enligt urkunden att främja god stabilitet i infrastrukturen för internet i Sverige samt främja forskning, utbildning och undervisning inom data- och telekommunikation, särskilt med inriktning på internet. IIS leds av en styrelse som är sammansatt för att återspegla det svenska internetsamfundet (Local Internet Community, se punkt 7 ovan).

12. Lagar och förordningar av speciell betydelse

Följande lagar har speciell betydelse för vår verksamhet :

- Lagen om nationella toppdomäner för Sverige på Internet (SFS 2006:24)
- Dataskyddsförordningen GDPR (2016/679)
- Stiftelselagen (SFS 1994:1220)
- Lag om informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster (2018:1174)
- Förordning om informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster (2018:1175)

Strategisk del

1. Vision

Alla i Sverige vill, vågar och kan använda internet	Vill: Våra evenemang och utbildningsinsatser gör det enklare att förstå och använda internets tjänster. Vågar: Vårt engagemang inom säkerhetsfrågor, personlig integritet och ett öppet internet gör nätet till en plats där alla kan tillvarata internets möjligheter. Kan: Vårt internet är en stabil och säker infrastruktur som tillgodoser dagens och framtidens behov i Sverige.
--	--

2. Värderingar

Vi är engagerade	Vi tar ansvar	Vi är öppna	Vi söker kunskap
• Vi tycker om och tror på internet • Vi har en passion för att medverka till ett internet som bidrar positivt till människornas och samhällets utveckling • Vi bryr oss genuint om våra målgruppers situation och behov • Vi har roligt på jobbet och firar framgångar tillsammans	• Vi är professionella i våra kontakter med varandra och med omvärlden • Vi bygger våra tjänster på analys och fakta • Vi säkerställer kvalitet och hållbarhet i allt vi gör • Vi håller vad vi lovar och levererar alltid 100 procent	• Vi samarbetar med varandra inom och mellan olika avdelningar • Vi delar med oss till varandra och till vår omvärld • Vi är transparenta i vår kommunikation – internt och externt • Vi ser våra olika personligheter som en värdeskapande kraftkälla	• Vi är nyfikna och vill röra oss framåt som individer och som organisation • Vi säkerställer att vi har koll på det senaste inom våra kompetensområden • Vi uppmuntrar nytt och bättre tänkande • Vi vågar ta ställning

3. SWOT

Styrkor	Svagheter
• .se-domänen är en unik eftertraktad tjänst med gott anseende på en växande marknad. IIS är marknadsledande i Sverige och vinner marknadsandelar. • Lojala och nöjda slutkunder och registrarer. • Medarbetarnas kompetens och engagerat ledarskap. • Världsledande expert inom tester för toppdomäner. • Ledande i Sverige som identitetsfederationsoperatör. • Stort engagemang inom ekologisk och social hållbarhet (främjandeverksamhet). • Stabila och starka finanser (ekonomisk hållbarhet). • Stiftelseformen gör oss oberoende och lätta att samarbeta med. • Långsiktigt fokus på metodiskt arbete med hållbarhet och kvalitet. IIS fick utmärkelsen Svensk Kvalitet 2010. • Renommé inom informationssäkerhet (en av de första organisationerna i Sverige som blev ISO 27001-certifierade).	• Starkt beroende av domännamn som tjänst. • Beroende av registrarnas förmåga att sälja domännamn. • Dominans av domänverksamheten gör det svårt att starta nya affärsområden.
Hot	Möjligheter
• Ny teknik kan göra domännamn överflödiga. Numera kan man t.ex. enkelt söka information utan att skriva domännamnet i webbläsarens adressfält.	• Öka genomsnittliga antalet domäner per kund och öka nyförsäljningen till privatkunder. • Öka utländska registrarer och utländska innehavare. • Utveckling av nya DNS-baserade tjänster. • Utöka verksamheten med nya toppdomäner och upphandlingar av befintliga toppdomäner. • Utöka testverksamhet för ICANN. • Positionering som tillitsnav, utökning med tjänster för e-identitetslösningar. • Bredda främjandeverksamhet. • Bli en avkastningsstiftelse.

4. Avgörande förutsättningar för förverkligande av de viktigaste strategiska målen

IIS kritiska framgångsfaktorer:

- Fokus på nöjda kunder och attraktiva erbjudanden
- Fokus på tillväxt och nya affärer för att minska beroendet av domännamn
- Fokus på hållbarhet och kvalitet i verksamheten
- Fokus på att leverera samhällsnytta

5. Strategier och övergripande planer för den långsiktiga utvecklingen

- IIS har en tydlig affärs- och distributionsmodell och är en stabil och pålitlig partner. Vi är en marknads- och säljinriktad organisation som arbetar tillsammans med våra registrarer.
- IIS har fokus på utveckling av nya unika tjänster.
- IIS bidrar till att göra internet i Sverige robustare, stabilare och säkrare.
- IIS bidrar till kunniga och medvetna internetanvändare.
- IIS möjliggör innovation och driver användningen av internet framåt.
- IIS andas kvalitet, robusthet och säkerhet i alla processer.
- IIS medarbetare är nöjda, kompetenta och känner att de utvecklas.

6. Mål och handlingsplaner på kort sikt i sammanfattning

IIS viktigaste mål och handlingsplaner på kort sikt sammanfattas i nedanstående tabell:

Område	Mål 2018	Handlingsplan 2018 i urval från affärsplanen
Tillväxt antal domäner	1 845 000 (.se och .nu)	Öka kännedomen om varumärket .se och .nu genom nära samarbete med våra registrarer.
Nöjda kunder	NKI 82	Undersökningar med analys och uppföljning, tät dialog med kunderna, kvalitetsprogram IIS Upp! (med kvalitetstränare på varje avdelning), ständiga förbättringar. Fokus på utbildning för medarbetare och registrarer.
Nöjda registrarer	NRI 80	Tät dialog med registrarföreningen för tjänstutveckling och kundvård, nytt registrysystem, nya avtal, gratis utbildning och webbkurser, analys och uppföljning av undersökningar, roadshow varje år.
Marknadsandelar .se och .nu	65 procent för .se 7 procent för .nu	Öka antalet registrarer, tät dialog med registrarer, marknadsföringskampanjer.
Driftstabilitet & tillgänglighet	100 procent	Säkerhetsgranskningar, incidenthantering och uppföljning, årliga riskanalyser, övningar i krishantering. Vidareutveckla våra system för loggning, övervakning och förebyggande åtgärder, LIS-certifiering och löpande arbete. Nytt registreringssystem, ny DNS-lösning med skydd mot överbelastningsattacker, utbildad och motiverad personal.
Kundservice	Nöjdhet med kundtjänstens servicekvalitet minst 4 av 5	Hög tillgänglighet per telefon, svara snabbt på mejlfrågor, hög kompetens hos personalen genom kontinuerlig utbildning, strukturerat, systematiskt kvalitetsförbättringsarbete.
Tillväxt nya affärer: SAMBI och Skolfederation	80 kunder (SAMBI) och 280 kunder (Skolfederation)	Sälja och marknadsföra genom nätverkande, informationstillfällen och kurser. Fokus på att behålla kunderna. Satsa på ett nytt Federations-system.
Tillväxt nya affärer: testorganisation	Förlänga ICANN testavtal	Account management vd, 100 procent kvalitet i levererade tjänster, erbjuda systemutveckling.
Integritet & informations-säkerhet	Omcertifiering ISO 27001 (LIS)	Regelbunden revidering och förbättring av ledningssystemet med rutiner och processer, utbildningar, riskanalyser, incidentuppföljningar et cetera.
Nöjda medarbetare	Betyg minst 4 av 5	Samarbete med fackklubbar, mycket fokus på transparent och öppen information, IIS-dagar, HR-årshjul med individuella mål, Friskvård + HALU-undersökningar, Marknadsmässig lön + personalförmåner, utbildnings- och kompetensutvecklingsplaner, utbildning av chefer (ledarforum), medarbetarundersökningar, nya lokaler.
Social hållbarhet: avsättning till utvecklingsverksamhet	Minst 25 procent av årsintäkterna	Bibehålla hög lönsamhet av domäner genom prisjustering, satsa på unika tjänster såsom federationer och testtjänster för ICANN. Effektiva processer, kompetenshöjning av personal.
Social hållbarhet: Goto 10	Minst 5 000 medlemmar	Hög aktivitet på evenemang, göra koncept av Goto 10, utvärdering uttullning till andra städer, bygga community.
Social hållbarhet: digitala lektioner (objektiv folkbildning)	Kännedom hos minst 25 000 lärare	Klassisk marknadsföring till pedagoger, producera mer innehåll, initiera strategiska samarbeten.
Social hållbarhet: Digital kompetens för vuxna (objektiv folkbildning)	Räckvidd minst 400 000 personer	Facebookannonsering och strategiska samarbeten, aktiv PR-strategi.
Ekologisk hållbarhet: energiförbrukning	Minska energiförbrukning från serverhallar vid varje mätning	Övergång till molntjänster och virtuella servrar, stänga av servrar och eventuellt minska antal datahallar.
Ekologisk hållbarhet: Koldioxidutsläpp	Minska utsläpp per person för tjänsteresor	Bättre kontroll genom resebokningssystemet, bättre planering och utvärdering av nyttan med resan, välja bort långa flygresor, satsa på videokommunikation.
Ekonomisk hållbarhet	Årsintäkt 187 MSEK	Marknadsföringsinsatser för .se och .nu, förlänga ICANN-avtal, tillväxt inom federationer, statlig medfinansiering för Digidel.
Ekonomisk hållbarhet	Soliditet minst 35-40 procent, ökning 3 procent per år	Budgetering för lönsamhet, kapitalförvaltning, prishöjning, ständiga förbättringar genom kvalitetsprogrammet IIS upp!
Ekonomisk hållbarhet	Intäkter från annat än .se-domäner	Öka tillväxt för .nu, förlänga ICANN-avtal, finansiering från Näringsdepartementet, tillväxt hos federationer.

1 Kunder och intressenter

1.1 Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar

Arbetsätt

A. Beskriv hur ni tar reda på kundernas och intressenternas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

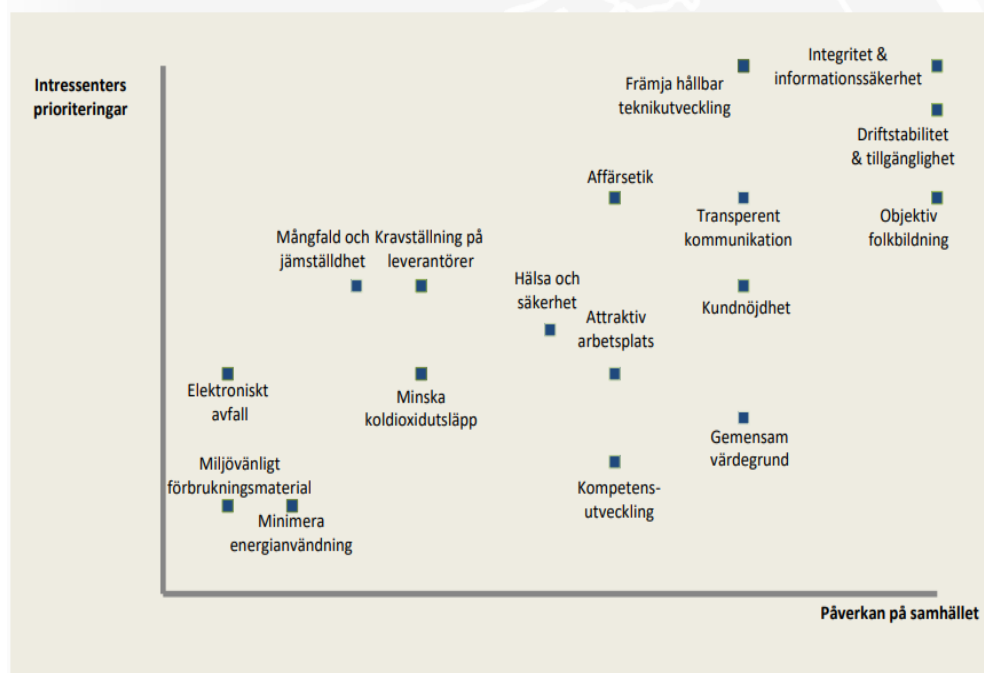
- Genom kund- och kundnöjdhetsundersökningar sedan 2007. Undersökningar sker genom enkäter eller intervjuer. Exempel: Nöjd kund-mätning (NKI), Nöjd registrar-mätning (NRI) eller undersökning nöjdhet med kundservice hos SE Direkt.
- Vi har rutiner och system för direktkontakt med kunderna och registrarer via mejl och telefon.
- Vi sammanställer årligen statistik om internet. Exempel Svenskarna och Internet.
- Genom en sedan 2007 etablerad policyrådgivningsgrupp med viktiga intressentgrupper såsom myndigheter, återförsäljare, specialister, juridisk spetskompetens och media som ger råd till vd.
- Genom referensgrupper inom vissa områden som DNS-referensgruppen och för SAMBI.
- Genom en metod av återkommande intressentanalyser från ett hållbarhetsperspektiv.
- Genom ett etablerat system med återkommande möjligheter till direktkontakt med våra kunder genom evenemang, roadshows och föreläsningar. Exempel: vi ordnar evenemang och föreläsningar i våra lokaler om identitetsfederationer, genom årliga roadshows där vi träffar våra återförsäljare, genom att våra medarbetare ställer upp som specialist/föreläsare och möter kunderna direkt.
- Vi organiserar sedan år 2000 stora konferenser såsom Internetdagarna.
- Genom vår egen innovationshubb Goto 10 med fler än 200 evenemang om året och 5 000 medlemmar som vi ber om synpunkter.
- Genom remisser hämta in synpunkter vid större policy- och avtalsändringar innan beslut fattas.
- Genom etablerade branschsamarbeten och deltagande i nätverk. Exempel: Datarådet, Telekområdet, Close, MSB:s informationssäkerhetsråd, CENTR, ICANN, DNS-OARC.
- Genom en aktiv närvaro på sociala media i olika Facebookgrupper, genom Twitter och LinkedIn.
- Genom deltagande på mässor som besökare och utställare. Exempel: Bokmässan, Settdagarna.
- Genom kontaktformulär där vi fångar upp synpunkter. Ex. kontaktformulär för digitalalektioner.se.
- Genom en metod där vi använder beta-testare, friendly users och ambassadörer i tjänsteutveckling. Exempel: vid ändringar i Bredbandskollen, i framtagning av digitalalektioner.se.
- Genom att vi beställer analysrapporter vid behov. Exempel: juridisk PM om ansvar på nätet inför policyändringar eller analys av innovationslandskap i Sverige inför lansering av en innovationshubb.
- Genom att vi finansierar forskning som ger oss inblick i kundernas beteende och trender.
- Genom en rutin av återkommande omvärldsanalys inom till exempel juridik, teknik, domännamn.

B. Beskriv hur ni rangordnar och prioriterar bland kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

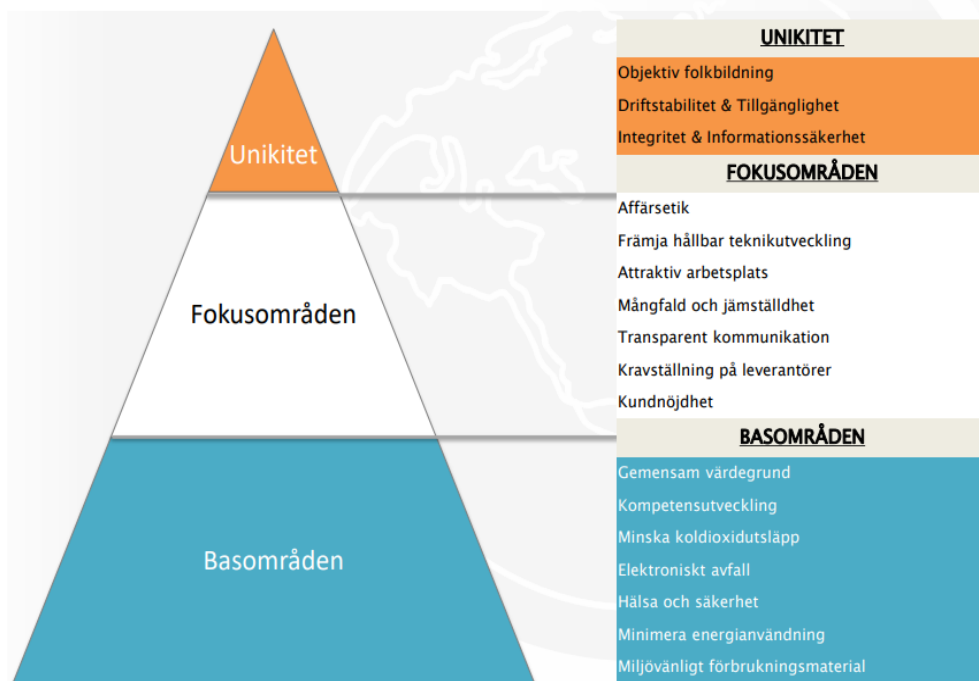
- Vi tar hjälp av kunderna och låter kunderna prioritera. Våra viktigaste kund- och intressentgrupper gör en prioritering genom de återkommande intressentdialogerna. Deras rangordning och prioritet blir sedan en viktig input i vår affärsutvecklingsprocess och genom styrelsebeslut fastställer vi fokus. Alla intressentgrupper rankar via en enkät vilka hållbarhetsområden IIS ska prioritera. Motsvarande arbetsätt har vi använt vid intressentdialoger 2015 och igen 2017/2018. Resultatet är en materialitetsanalys och en fokuspyramid (se bild nedan), det vill säga en hållbarhetsstrategi som utgör grund för innehållet i hållbarhetsredovisningen för alla hållbarhetsrapporter. Varje år sedan 2015 publicerar vi en hållbarhetsrapport (se iis.se) som konsekvent och transparent berättar varför och på vilka sätt vi bidrar till positiv och hållbar samhällsutveckling. Hållbarhetsredovisningen omfattar alla tre

dimensionerna av hållbarhet: social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Vi rapporterar enligt GRI Standards. Våra viktigaste hållbarhetsaspekter är: **objektiv folkbildning, driftstabilitet & tillgänglighet** samt **integritet & informationssäkerhet**. På dessa områden vill vi vara unika och de utgör därför toppen av vår fokuspyramid som illustrerar vår hållbarhetsstrategi.

Materialitetsanalys – Resultat i matris



Fokuspyramid 2018



- Vi har en metod där de viktigaste kraven och önskemålen från våra återförsäljare blir rangordnade och prioriterade tillsammans med registrarföreningen registrars.se.
- En viktig metod för att kunna rangordna och prioritera är det strukturerade och ständiga förbättringsarbete som pågår hos alla avdelningar och tjänster. Med metodstöd av kvalitetstränare, våra kvalitetsverktyg och IIS förbättringshjul har varje tjänst och avdelning sina återkommande kvalitetsavstämningar med rangordning och prioritering av kundönskemål, -behov och -krav.
- Vi har fastlagda rutiner för rangordning och prioritering av inkomna kundfrågor och synpunkter i det dagliga arbetet i vår kundtjänst. Varje månad sammanställer vi och analyserar de förbättringsförslag, önskemål och synpunkter som inkommit.
- Bemanning och resursfördelning planeras efter statistik över mängden inkommande ärenden.

C. Beskriv hur kundernas och intressenternas synpunkter, förbättringsförslag och klagomål används för att ge kunskap om nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

- Som underlag för att göra en materialitetsanalys och en fokuspyramid vilket genom ett styrelsebeslut blir underlag till framtida företagsövergripande strategier och riktning för IIS.
- Som underlag till IIS varumärkes- och arbetsgivarvarumärkesplattform. Enkät svar och intervjuer ger input till framtida varumärkesfrågor och fokusområden så vi kan vässa vårt arbetsgivarvarumärke.
- Som underlag till våra återkommande ledningskonferenser där vi analyserar, utvärderar och bestämmer fokus för långsiktiga strategier och affärsplaner.
- För att bestämma riktningen i utveckling av våra tjänster. Genom direktkontakter, beta-testare, fokusgrupper, utbildningar, Facebookgrupper, kontaktformulär och utvärderingar får vi värdefull kunskap som används för att förbättra våra tjänster och utveckla våra tjänsteplaner. Ett exempel är vår senaste tjänst digitalalektioner.se.
- Som underlag där vi genom remisser hämtar in synpunkter vid större policy- och avtalsändringar innan beslut fattas. Bevis: vår senaste remiss om avtalsförändringar i registraravtal och registreringsvillkor.
- Synpunkter, förbättringsförslag och klagomål är viktig input och underlag som ger bränsle till det ständiga och strukturerade förbättringsarbete som pågår på alla avdelningar. Bevis: dokumenterade förbättringsaktiviteter på vårt intranät Zonen.

D. Beskriv hur ni tar reda på relevanta omvärldsfaktorer för att förutse framtida behov, krav, önskemål och förväntningar hos kunder och intressenter.

- Vi genomför kundundersökningar. Exempel: vi frågar kunder om framtida behov av domännamn.
- Vi är aktiva i samarbetsorganisationer. Vi följer omvärldsfaktorer i stort och i vår bransch genom att vara en aktiv och stark aktör i internationella samarbetsorganisationer. I nära dialog med andra toppdomänadministratörer utbyter vi erfarenheter för att fånga upp framtida behov. Om vi får starka önskemål från kunderna kan vi via CENTR göra en bredare undersökning där vi får en bild av hur andra i vår ställning gör i specifika frågor. Vi är också aktiva i ICANN, IT & Telekombolagen, IETF och DNS-OARC. Olika medarbetare är aktiva i olika CENTR-arbetsgrupper inom juridik, teknik, säkerhet, FOU, och marknadsföring & sälj.
- Vi följer e-postlistor, bloggar och nyhetsbrev som informerar om säkerhetsproblem eller uppdateringar av programvara.
- Vi genomför benchmarking hos organisationer som vi kan lära av. Exempel: besökt kollegor på .be i Belgien om användning av molntjänster 2016, besökt Folksam och Atea om återbruk av IT-utrustning 2017, besökt Stockholmsmässan i Älvsjö om hållbarhetsarbete vid evenemang 2018.
- Vi besöker och ställer ut på relevanta konferenser och mässor.
- Vi är aktiva i statistikframställning. Exempel: Vår årliga undersökning Svenskarna och Internet.
- Vi initierar och finansierar forskningssamarbeten. Exempel: Handelshögskolan i Stockholm.
- Vi deltar i olika referensgrupper och specialistgrupper. Exempel: MSB:s informationssäkerhetsråd.
- Erfarenhetsutbyte på mötesplatser såsom vår egen Goto 10 och alla dess evenemang.
- Utbildningar. Exempel: GDPR-utbildningar.

- Vi har avsatt dedikerade resurser för omvärldsanalys inom DNS, säkerhet och juridik/policy som sammanfattar viktiga utvecklingar för ledningen (t.ex. vid genomgång av vårt ledningssystem för informationssäkerhet) och till styrelsen (inför strategidagar i maj och vid varje styrelsemöte).
- Vid behov ger vi uppdrag till specialister för expertkunskap (PM juridik Westman, rapport Caracolias om utbildningsaktörer)
- Vi är aktiva på sociala media och har genom direkt kund- och intressentkontakt en möjlighet att ta reda på framtida behov och krav.

Tillämpning

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

Vad	Hur ofta, Hur mycket	Målgrupp	Tillämpnings-område
Nöjd kund-mätning (NKI)	1 gg/år (sedan 2006)	Domänkunder	Kap. 1.1
Nöjd registrar-mätning (NRI)	1 gg/år (sedan 2008) till 150 registrarer	Registrarer	Kap. 1.1
Nöjd kund-undersökning .SE Direkt	1 gg/år (sedan 2009), 10 000 respondenter	Kunder .SE Direkt	Kap. 1.1
Statistikframställning Svenskarna och Internet	1 gg/år (sedan 2006) 5 000 respondenter	Allmänheten	Kap. 1.1 + 1.2
Telefon och mejlsupport	Genomsnitt 1 400 samtal respektive 1 600 mejlsvar per månad	Kunder .SE Direkt, federationer, allmänheten	Kap. 1.1 + 1.2
Policyrådgivningsgruppen	2 ggr/år, 8 personer	Polycyspecialister	Kap. 1.1
DNS-referensgruppen	2 ggr/år	DNS specialister	Kap. 1.1
SAMBI-referensgruppen	3 ggr/år	e-identitets-specialister	Kap. 1.1
Intressentanalyser från ett hållbarhetsperspektiv	Vartannat år (2015 och 2017/2018) 500 respondenter	Alla intressenter	Kap. 1.1
Arrangera evenemang + konferenser	Mer än 250 per år	Allmänheten, alla intressentgrupper	Kap. 1.1
Arrangera roadshows	1 gg/år sedan 2006 (Stockholm, Göteborg, Köpenhamn, Amsterdam)	Registrarer	Kap. 1.1
Föreläsningar, presentationer	200-250 per år	Allmänheten	Kap. 1.1 + 1.2
Organisation av Internetdagarna	1 gg/år sedan år 2000, fler än 2 000 deltagare per år.	Allmänheten	Kap. 1.1
Etablera Goto 10	Start maj 2017, >200 evenemang, 5 000 medlemmar	Start-ups, entreprenörer, innovatörer, idébärare	Kap. 1.1
Remisser	Vid policybeslut (11 tillfällen de senaste 12 åren)	Allmänheten	Kap. 1.1
Branschsamarbeten och nätverk	Genom CENTR, ICANN, IETF DNS-OARC, IGF, IT & Telekomföretagen (Telekom-och Datarådet, hållbarhetsrådet), MSB, RGIG (PTS); Close-nätverk	Medarbetare	Kap. 1.1
Aktiv närvaro på sociala media	Dagligen	Allmänheten	Kap. 1.1 + 1.2
Mässor	3-4 besök på mässor, 3-4 gånger utställare på mässor per år	Medarbetare, allmänheten	Kap. 1.1
Kontakt/mejlformulär	Vid utveckling av nya tjänster eller förändringar, till exempel digitalalektioner.se	Pedagoger	Kap. 1.1 + 1.2
Beta-testare, friendly-users, ambassadörer	Vid utveckling av nya eller förändringar av befintliga tjänster	Pedagoger	Kap. 1.1
Analysrapporter	Vid viktiga beslut (policy eller tjänstutveckling)	Allmänheten, journalister	Kap. 1.1
Forskningsfinansiering	Två pågående projekt (Lunds Universitet och Handelshögskolan)	Akademi/högskolor	Kap. 1.1 + 1.2

Omvärldsanalys Juridik	5 ggr/år inför lednings- och styrelsemöten	Ledning, styrelse	Kap. 1.1
Omvärldsanalys Domän och Teknik	1 gg/år inför strategidagarna	Ledning, styrelse	Kap. 1.1
Omvärldsanalys Säkerhet	1 gg/år inför ledningens genomgång	Ledning	Kap. 1.1
Varumärkesundersökningar och arbetsgivarvarumärkesundersökningar	Vid uppdatering av varumärkesfrågor (i snitt 1 gång vartannat år). Senast 2018.	Medarbetare, potentiella medarbetare, allmänheten	Kap. 1.1
Dokumenterat förbättringsarbete per avdelning på intranätet Zonen	Kontinuerligt	Medarbetare	Kap. 1.1
Nöjd kund-undersökning för interna kunder per stödprocess	1 gg/år	Medarbetare	Kap. 1.1
Nöjd Medarbetar-undersökning	2 ggr/år	Medarbetare	Kap. 1.1
Bevaka bloggar och e-postlistor	Kontinuerligt	Medarbetare	Kap. 1.1
Information till kunderna	iis.se + 11 tjänstespecifika webbplatser som uppdateras kontinuerligt	Allmänheten	Kap. 1.2
Nyhetsbrev	1 gg/månad till registrarer, 1 gg/månad för federationer, 3 ggr/år för .SE Direkt	Registrarer, federationskunder, domäninnehavare, pedagoger	Kap. 1.2
Skriva bloggar/inlägg	Snitt 2 i veckan	Allmänheten, tekniker	Kap. 1.2
Digitala utbildningar	120 utbildningar, genomsnitt 25 nya utbildningar per år	Pedagoger, skolklasser	Kap. 1.2
Egna Youtube-kanaler	10 uppdateringar per månad	Allmänheten	Kap. 1.2

Utvärdering och förbättring

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

- Som en del av affärsutvecklingsprocessen har ledningen två gånger per år en ledningskonferens där vi systematiskt följer upp, analyserar och utvärderar vår verksamhet, vårt arbetssätt och våra processer. Vi utvärderar då också affärsplanen, måluppfyllelse (med hjälp av tertiärrapporterna) och arbetssättet med budget, prognoser och aktiviteter.
- Vi följer upp förbättringsförslag från kunderna och efter prioritering av dessa tas de med i vårt arbetssätt med ständiga förbättringar (som del av kvalitetsprogrammet IIS Upp!). Vi har månadsvisa möten med alla kvalitetsstränare för att följa upp, lära av varandra och förbättra vårt arbetssätt med kvalitetsprogrammet och förbättringsarbetet.

1.2 Skapar värde med kunder och intressenter

Arbetssätt

A. Beskriv hur ni involverar och samverkar med kunder och intressenter för att utveckla produkter, tjänster och processer.

Se 1.1 som beskriver hur vi involverar/samverkar med kunderna.

B. Beskriv hur ni ger kunder och intressenter information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål.

- På huvudwebbplatsen iis.se och på våra dedikerade tjänstewebsiteplatser: sambi.se, skolfederation.se, internetfonden.se, bredbandskollen.se, webbstjärnan.se, internetdagarna.se, digitalalektioner.se, internetkunskap.se, goto10.se, svenskarnaochinternet.se, internetmuseum.se anges tydliga kontaktuppgifter.

- Genom målgruppsanpassade nyhetsbrev (till exempel för identitetsfederationer, registrarer, domäninnehavare hos .SE Direkt, pedagoger).
- Genom rapporter (Svenskarna och Internet, Hållbarhetsredovisning) och guider <https://www.iis.se/fakta/>
- Genom mejl och telefon till vår kundtjänst och registrarsupport.
- Genom presentationer som externa föreläsare.
- Genom att ordna konferenser och seminarier (t.ex. Internetdagarna och Goto 10).
- Genom dedikerade mejlformulär som fångar synpunkter (till exempel [digitalalektioner.iis.se](https://www.iis.se/digitalalektioner))
- Genom daglig kontakt via sociala media. Genom en egen youtube-kanal. <https://www.youtube.com/channel/UCxgsW4WKXftf7kmZb7P7wFA>
- Genom direktkontakt vid evenemang, utbildningar, workshops.
- Genom intervjuer och undersökningar vi genomför.
- Genom remisser.

C. Beskriv hur ni snabbt och effektivt löser kundernas och intressenternas problem och återkopplar till kunderna och intressenterna om resultaten.

För att våra kunder snabbt ska få sina problem lösta ser vi till att optimera vår tillgänglighet och bemanning. IIS Kundservice bemannas efter historiska data med statistik om belastning under variationer på kalenderår. För att förbättra effektiviteten behandlar och rangordnar vi ärenden i följande processvägar hos IIS:

Linje	Typ av ärende	Hantering	Rangordning av ärende	Verktyg
1 line	Support kund-ärende	Ärenden behandlas dagligen och återkoppling till kund. Vissa skickas vidare till 2 line	Rangordning sker genom att dagliga ärenden betas av i e-post och telefonkö	Telefon, e-post, fax och post.
1 line	Incidenter	Ärenden behandlas och återkoppling till kund eller skickas (oftast) till 2 line	Prioriteras efter allvarlighetsgrad	E-post eller direkt kontakt/möte med berörda
2 line	Support kund-ärende	Ärende behandlas dagligen och återkoppling till kund eller skickas vidare till 3 line om behov finns	Rangordning sker genom att dagliga ärenden betas av i e-post och telefonkö	E-post eller telefon samt JIRA (ärendehantering)
2 line	Incidenter	Ärende behandlas och återkoppling till kund eller skickas vidare till 3 line om behov finns	Prioriteras efter allvarlighetsgrad	E-post eller direkt kontakt/möte med berörda
3 line	Support kund-ärende (ex ekonomi, juridik, press, drift, säkerhet)	Ärende behandlas dagligen och återkopplas till kund eller skickas vidare till utveckling (4 line) via 2 line om behov finns	Rangordning sker genom att ärenden betas av utifrån prioritet	E-post och JIRA
4 line	Utvecklingsärende	Utvecklingsärende hanteras främst i form av releaser	Rangordning sker genom att ärenden betas av utifrån prioritet	E-post och JIRA (ärendehantering)

Samtliga medarbetare på IIS Kundservice har tillgång till information i olika kunddatabaser beroende på tjänst. Under de senaste 10 åren har alla kundservicemedarbetare genomgått telecoachning varje år för att förbättra och utveckla kundbemötandet. I det dagliga arbetet behandlas inkommande ärenden kontinuerligt och återkopplas snarast till kund. Specialister inom olika tjänsteområden finns tillgängliga och besvarar löpande kundfrågor enligt processen ovan.

Tillämpning

D. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–C och E.

Se kap. 1.1 E (där finns en hänvisning till tillämpningsområde kap.1.2).

Utvärdering och förbättring

E. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–D.

Se 1.1 F.

1.3 Skapar löften till kunder och intressenter

Arbetssätt

A. Beskriv hur ni får kunder och intressenter att känna förtroende för den service ni erbjuder när fel och problem uppstår.

- Av våra löften (se 1.3 B) är den viktigaste utfästelsen att domännamnssystemet (.se och .nu) alltid ska fungera. Det är ett långtgående löfte. Genom att ha levererat i stort sett 100 procent driftstabilitet under 20 år har vi fått våra kunder och intressenter att känna förtroende för oss. Vi bygger system som är robusta, vi har personal som är kompetent och en hög beredskap för incident- och krishantering som regelbundet testas genom övningar.
- Vi står under tillsyn av Post- och Telestyrelsen som har gjort återkommande tillsyn på oss med gott resultat. Resultatet av tillsynen är publik information. <https://pts.se/sv/bransch/internet/nationell-topp-doman-.se/genomford-tillsyn/>
- Vid allvarigare fel (hände senast 2009) är vi transparenta och informerar snabbt och sakligt alla berörda och analyserar, utvärderar och förbättrar därefter vår service.
- Ett annat sätt som gör att kunderna känner förtroende för oss är våra policyer som är framtagna efter bred dialog med berörda intressenter och kundgrupper samt genom remisser, arbetsgrupper, referensgrupper och policyrådgivningsgruppen. Alla viktiga policyer, hållbarhetsrapporter och årsredovisningar finns också publicerade på vår webbplats iis.se.
- IIS lovar kunden snabb, trygg och billig hantering av tvister om domännamn genom vårt Alternativa tvistlösningsförfarande (ATF) <https://www.iis.se/domaner/tvistlosning/>. Det innebär att kunden inte behöver gå till domstol vilket kan ta mycket lång tid och kosta mer än ATF. Det ska alltid gå att pröva tilldelningen av ett domännamn i efterhand. Snabbhet, effektivitet och rättssäkerhet är IIS ledord för tvistlösningen. Ett ATF-ärende ska avgöras inom 30 dagar (en tvistlösare) eller 60 dagar (tre tvistlösare) från att ärendet överlämnats till tvistlösarna. I genomsnitt hanterar vi omkring 65 tvister per år på nästan 2,5 miljoner domännamn.

B. Beskriv hur ni tar fram och väljer era viktigaste löften.

- Vi tar fram våra viktigaste löften genom en kombination av analys av vår urkund och ändamålsparagraf, underlag från våra intressentanalyser och workshops med personalen.
- Varje år diskuterar vår styrelse sitt ambitionsdokument och har en stående punkt på agendan som är tolkning av stiftelsens uppdrag (ändamålet). Denna övning behöver upprepas för att vi kan få nya ledamöter från år till år. Att verka för att internet i Sverige är robust, säkert och stabilt förblir stiftelsens viktigaste löfte.
- Genom vår återkommande intressentanalys från ett hållbarhetsperspektiv frågar vi alla våra viktiga kund- och intressentgrupper om vad de anser vara viktigast för vår stiftelse. Analysen visar att de områden som de anser är viktigast är driftstabilitet & tillgänglighet, integritet och informationssäkerhet och objektiv folkbildning.
- Vi har genom både ledningskonferenser och IIS-dagar formulerat våra löften tillsammans med alla våra medarbetare.
- Utifrån ovanstående har vi tagit fram våra viktigaste löften till våra kunder:

1. Vi bidrar till att göra internet i Sverige robust, stabilt och säkert och strävar efter 100 procent tillgänglighet i våra system.
2. Vi bidrar till kunniga och medvetna internetanvändare.
3. Vi möjliggör innovation och driver användningen av internet framåt.
4. Vi är en neutral och oberoende allmännyttig organisation.

C. Beskriv hur ni genom löften får kunder och intressenter att känna förtroende för era produkter, tjänster och processer.

Vårt viktigaste löfte betyder i praktiken att alla kunder kan känna tryggheten att deras verksamhet fungerar till 100 procent. Att det finns tillit att deras e-post kommer fram, deras webbplatser syns och deras försäljning eller kundvård fungerar som den ska. Löftet är långtgående och tydligt och vi kan bevisa att vi håller vårt löfte över tiden. Att ingen funderar på om det fungerar och varför, det är det bästa kvittot på förtroendet som vi kan få för vår tjänst. Den bara finns där!

De andra löfterna styr våra satsningar inom social hållbarhet (se kap 5.3). Vårt stora engagemang och bredden på våra aktiviteter gör att våra kunder och intressenter kan känna förtroende för vår verksamhet och den samhällsnytta som IIS åstadkommer. Det sista löftet om neutralitet och oberoende ska leda till att vi inte anses vara en lobbyverksamhet eller att vi styrs av någon politisk eller kommersiell agenda. Vi ska vara den goda kraften som man kan ha förtroende för!

D. Beskriv hur ni förvissar er om att kunderna och intressenterna förstår era löften.

Vi gör våra löften offentliga via vår sajt iis.se, de finns med i alla publikationer och aktiviteter och vi tar med det i alla våra kontakter med kunder och intressenter.

Tillämpning

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

Alternativt tvistlösningsförfarande	Ungefär 60 tillfällen per år för .se, 5 för .nu
Rapportering av större problem med driftstabilitet	En gång. Senaste gången november 2009!
Antal tillsyn	Fyra tillfällen under de senaste 10 åren
Dokumenterade policyprocesser med remisser	11 de senaste 12 åren https://www.iis.se/om/remisser/ses-remisser/
Analys av urkunden och ändamålet	1 gg/år av styrelsen
Intressentanalys (underlag till löftet)	1 gg/vartannat år
Workshops med hela personalen om löften	1 gg/år

Utvärdering och förbättring

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

- Se 1.1 F.
- Vi utvärderar all tillsyn och tar fram förbättringsförslag som vi visar upp för vår tillsynsmyndighet PTS och vi gör uppföljning av genomförda åtgärder och deras effekt.
- Efter varje intressentanalys utvärderar vi metoden och tar fram förbättringsförslag för nästa mätning.
- Styrelsen gör en utvärdering av sitt arbetssätt (inkl. hur man tar fram vision, riktning och löfte) genom en anonym enkät med hjälp av KPMG och en diskussion med förbättringsförslag vid ett separat möte.
- Vi gör en remissammanställning och kommer med ändrings- och förbättringsförslag.
- Vi diskuterar löfterna varje år på de organisationsövergripande IIS-dagarna.

1.4 Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter

Arbetsätt

A. Beskriv hur ni mäter tillfredsställelse hos era kunder och intressenter.

Vi utför sedan flera år ett flertal systematiska kundundersökningar. Följande undersökningar görs:

- Nöjd Kund-index: en webbenkätundersökning sedan 2007 till 10 000 kunder (5 000 företagskunder och 5 000 privatkunder).
- Nöjd Registrar-index: en webbenkät sedan 2007 till samtliga registrarer (ungefär 150, både svenska och utländska).
- Kundtjänstundersökning .SE Direkt (direktanslutna kunder) för nöjdhet med mejlsupport: en webbenkät sedan 2010 som mäter nöjdheten med mejlsupport. Undersökningen besvaras av ungefär 200-300 kunder.
- Kundtjänstundersökning .SE Direkt för nöjdhet med telefonsupport: en webbenkät sedan 2010 som mäter nöjdheten med telefonsupport. Undersökningen besvaras av 200 kunder (både företags- och privatkunder).
- Utvärderingsundersökning Internetdagarna: webbenkät till alla besökare på konferensen. Sker sedan 2010. Besvaras av ungefär 1 000 personer.
- Nöjd Kund-index för federationskunder: webbenkät till samtliga kunder i Skolfederation sedan 2016. Ungefär 200 kunder deltar i enkäten.

Undersökningarna görs sedan 2007 med hjälp av undersökningsspecialisten Mistat AB. Alla undersökningresultat analyseras och levereras i ett format så att vi snabbt och enkelt ska kunna dela med oss både internt och externt.

B. Beskriv hur ni jämför era resultat av tillfredsställelse hos kunder och intressenter med konkurrenter och ledande organisationer.

- Vi jämför oss med Svenskt Kvalitetsindex för nöjda kunder inom IT- & Telekombranschen som helhet.
- Vi har gjort en första benchmark-undersökning under 2018 hur vi står oss i jämförelse med våra kollegor .fi, .dk, .no. Områden som vi har tittat på är: information till registrarer, service till registrarer, rutiner, tekniska system, samarbetet med registrarer, transparens av organisationen och innovationsförmåga. Ambitionen är att fortsätta med den benchmark-undersökningen vartannat år.
- Vi deltar i den årliga benchmarkundersökningen av hur registrarer bedömer respektive länders Registry Services genom CENTR, en undersökning som vi tog initiativ till.
- Vår kundtjänst deltog i en kundservicetävling, SM i Telefoni och Kundservice 2014.
- Vi tilldelades Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2010.

C. Beskriv hur ni analyserar, förstår och följer utvecklingen av tillfredsställelse över tid hos era kunder och intressenter.

- Efter varje kundundersökning får vi en rapport från Mistat AB. I rapporten finns alltid en trendanalys för att lätt kunna följa utvecklingen de senaste 10 åren. Rapporten ger också fritextsvar som underlättar analysen. Vi frågar i vissa fall också om kunderna kan bli kontaktade för fler frågor eller kommentarer.
- I och med att vi har haft en process på plats de senaste 10 åren med mätning, analys, förbättring, uppföljning och mätning igen har vi också kunnat strukturera återkommande analysmoment, beslut till förbättringar, uppföljning och resultatbedömning genom nästkommande mätning.
- Med rapporten som grund utför vi efterföljande förbättringsarbete i en mindre arbetsgrupp eller på den berörda avdelningen. Enklare förbättringsåtgärder genomförs omgående, mer krävande förändringar

kanaliseras i vår förbättringsprocess med förbättringshjulet före genomförande. Mer övergripande förbättringsåtgärder måste först förankras i ledningsgruppen eller styrelsen.

- Genom detta arbetssätt har vi fått en bra förståelse av tillfredsställelse över tid. För registrarer kan vi få extra återkoppling genom våra roadshows.

D. Beskriv hur ni använder resultaten av era mätningar av tillfredsställelse hos era kunder och intressenter.

Resultaten av undersökningarna är en viktig input för det ständiga förbättringsarbete som styr både det dagliga arbetet med förbättringar och utgör en viktig del av affärsutvecklingsprocessen (affärsplan).

Tillämpning

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

Vad	Hur ofta	Hur många
Nöjd Kund-index	1 gg/år	10 000 kunder
Nöjd Registrar-index	1 gg/år	150 registrarer
Kundtjänstundersökning mejl	4 ggr/år	200-300 kunder
Kundtjänstundersökning telefon	1 gg/år	200 kunder
Utvärdering Internetdagarna	1 gg/år	1 000 besökare
Nöjd kund Skolfederation	1 gg/år	250 medlemmar
Nöjd Medarbetare-index	2 ggr/år	70 medarbetare

Utvärdering och förbättring

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

- Se 1.1 F.
- Vi frågar vår leverantör Mistat AB om förbättringsförslag och förslag till metodförbättring efter varje mätperiod.
- Vi involverar våra kunder och intressenter i flera arbetsgrupper och referensgrupper och frågar systematiskt hur vi kan förbättra vårt arbetssätt.

2 Ledning

2.1 Planerar för en hållbar verksamhet

Arbetssätt

A. Beskriv hur ni säkerställer att informationen som används för planering av verksamheten är relevant och tillförlitlig.

- **Genom samarbete med erkända specialister, standarder och metoder:** En viktig komponent för att säkerställa att vi har relevant och tillförlitlig information är ett långsiktigt arbete med externa specialister/framgångsrika organisationer såsom SIQ (Quality Management sedan 2007), U&We (miljöarbete sedan 2008), Kirei (inom informationssäkerhetsarbete sedan 2004). IIS är en av de första organisationerna i Sverige som certifierats mot kraven i standarden ISO 27001, Ledningssystem för informationssäkerhet och strävar efter att ha en stark säkerhetskultur. Sedan 2015 har IIS med hjälp av företaget Ethos International arbetat med hållbarhet baserat på ramverket GRI Standards (Global Reporting Initiative). Genom intressentanalys har IIS basnivå definierats 2015 och under 2017 presenterade vi verksamhetens andra hållbarhetsrapport. Under 2018 fortsätter arbetet med hållbarhet i

enlighet med IIS uppsatta hållbarhetsmål, med fokus på att integrera hållbarhet i det dagliga arbetet och medvetandegöra chefer, medarbetare och konsulter.

- **Genom att ha en verksamhet som genomsyras av faktabaserade beslut:** I vår verksamhet lägger vi mycket fokus på inhämtning av kund- och intressentfakta samt omvärldsanalys under det holländska mottot "meten is weten" (att mäta är att veta). IIS involverar också i högsta grad sina kunder och intressenter på många olika sätt och söker kontakt och dialog (se kap. 1). Processerna lägger mycket fokus på inhämtning av fakta, omvärldsanalyser, kund- och intressentenkäter, långsiktiga tjänsteplaner, strukturerad uppföljning och utvärdering.
- **Genom en väldefinierad ledningsprocess:** Vi följer sedan 10 år ett enkelt, tydligt och framgångsrikt ledningssystem, eller IIS röda tråd. IIS präglas av långsiktighet och stabilitet i sin ledningsprocess. Efter bara fyra års strukturerat arbete tilldelades vi Utmärkelsen Svensk Kvalitet (2010) och därefter har vi fortsatt det systematiska arbetet de senaste åtta åren. Det handlar om att "orka hålla fast och orka hålla i".



- **Genom engagemang och kompetens hos medarbetarna, ledningen och styrelsen:** Förutom processer, rutiner och system tror vi att personalens kompetens och engagemang är nyckeln till att informationen för planering är relevant och tillförlitlig. Vår vd har en stark passion för kvalitet (redan i början av 1990-talet utbildad TQM-tränare hos PTT i Nederländerna) och engagerar alla medarbetare för att bilda en stabil grund för kundorienterad verksamhetsutveckling och en kultur av öppenhet. IIS är en värderingsstyrd organisation och våra medarbetare tror på vår vision, vet vart vi är på väg, delar värderingarna och är stolta över att jobba hos oss (se resultat kap. 5.2).
- **Genom ett eget kvalitetsprogram (IIS Upp!):** Sedan 2006 har vi ett eget kvalitetsprogram med fem komponenter. Se kapitel 4.2 A för mer information.

B. Beskriv hur ni använder information från mätningar och uppföljningar för planering av er verksamhet.

- Informationen från mätningar och uppföljningar används i affärsplansprocessen, för att sätta hållbarhetsmål och vid budgetering. Därefter sätter vi mål som bryts ner till avdelnings-, tjänste- och individuella mål. Uppföljning sker genom månadsrapportering på linje och tjänst samt tertialrapportering mot affärsplanen och processerna.
- Kund och intressentmätningar och andra analysrapporter tas upp på såväl ledningsgruppsmöten, styrelsemöten, personaldagar, avdelningskonferenser samt ligger publikt på vårt intranät. Vi analyserar informationen tillsammans integrerat i linje-, tjänste- och kvalitetsarbetet, enas om förbättringsmöjligheter och prioriterar förbättringsaktiviteter.

C. Beskriv hur ni i planeringsarbetet beaktar omvärldsfaktorer som är relevanta för er verksamhet.

- Omvärldsfaktorerna tas med genom strukturerade omvärldsrapporter som utgör underlag till varje ledningsgruppsmöte och styrelsemöte.
- Omvärldsfaktorer tas också med i alla tjänsteplaner som produceras varje år i oktober/november.
- Varje informationsägare ska göra en förenklad Business Impact Analysis (BIA) för sina informationstillgångar som grund för beslut. För att identifiera våra intressenter i omvärlden och risker i våra verksamhetskritiska tjänster utgår vi till exempel från vilka konsekvenser en allvarlig händelse i den aktuella tjänsten får för organisationen och hur det påverkar våra tillgångar (förtroende, varumärke, ekonomiska tillgångar, och så vidare). Särskild vikt läggs vid att skydda våra intressenters och medarbetares personliga integritet.

D. Beskriv hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för verksamheten och dess utveckling.

- Ledningen tar fram omvärldsanalyser, konkurrensanalyser, kundinformation och intressentanalyser under kvartal 1 och 2 varje år.
- Ledningen genomför varje år i februari (ledningskonferens) en utvärdering av föregående år (måluppfyllelse, resurs + kompetensbehovet) och arbetar fram ett förslag till strategier och mål för den kommande treårsperioden.
- Ledningen och styrelsen har en gemensam strategikonferens varje år i maj där vi tillsammans diskuterar fram 4-5 långsiktiga målsättningar, strategier och mål för tre år framåt baserat på analysunderlaget. Styrelsen beslutar därefter de långsiktiga målsättningarna.
- Dessa mål utgör utgångspunkt för en ledningskonferens (september) där vi lägger upp riktlinjer för affärsplanen, utveckling av tjänster, målsättningar samt resurs- och kompetensbehov för det kommande året.
- Under oktober och november tar varje avdelning (linje) och varje tjänst fram en plan för det kommande året inklusive mål, strategier och aktiviteter. Alla avdelningar och alla medarbetare blir involverade i denna process med att ta fram mål och handlingsplaner. Under oktober görs också en organisationsövergripande riskanalys som en del av affärsplanearbetet.
- I december beslutar styrelsen om affärsplan och budget.
- I januari informerar vi alla medarbetare och skapar en mall för uppföljning som används för tertialrapportering till styrelsen. Alla medarbetare får genom dialog sina individuella mål, kompetensutvecklingsplan och alla avdelningar tar fram sina handlingsplaner. Avdelningarna har egna konferenser i början av året och efter sommaren.
- Alla linjer och tjänster gör uppföljning mot uppsatta mål genom månadsrapportering och tertialrapportering till ledningsgruppen.

E. Beskriv hur ni involverar nuvarande och framtida kunder, intressenter och medarbetare i planeringsarbetet.

- Genom intressentanalyser.
- Genom omfattande omvärldsbevakning.
- Genom att ta med resultaten från kundundersökningar och trendanalyser.
- Genom input från referensgrupper och rådgivande grupper. Mötena planeras så att deras synpunkter och förslag kan ligga med i planeringsarbetet inför planerings- och styrelsemöten.
- Medarbetare blir involverade genom särskilda avdelningskonferenser, informationsmöten, IIS-dagar.
- Alla medarbetare har medarbetarsamtal med sin chef och genom dialog formuleras en individuell kompetensutvecklingsplan och individuella mål.
- Alla medarbetare får ett erbjudande till en genomgång av affärsplanen med vd.
- Medarbetare kan följa utvecklingen genom att alla har tillgång till allt uppföljningsmaterial (affärsplan med budget, månadsrapportering, tjänsterapportering, tertialrapportering).

F. Beskriv hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för utveckling av organisationens samlade kompetens.

- Efter att styrelsen har fastställt de långsiktiga målen analyserar vi effekterna på organisationen, bemanning, rekrytering, strategisk kompetens och utbildningsbehov i september (ledningskonferens).
- Resultatet blir en HR-plan som tas med i affärsplanen med egna mål, budget och aktiviteter som blir input i HR-året (medarbetarsamtal, kompetensutvecklingssamtal et cetera). Efter ledningskonferensen tar vi också fram en plan för strategisk kompetensutveckling.
- Genomgång av HR-året tas upp i varje ledarforum med ansvariga linjechefer.
- En kompetensutvecklingsplan och individuella mål bestäms för varje enskild medarbetare i samband med medarbetarsamtalet.
- HR-ansvarig samlar in alla kompetensutvecklingsplaner, rekryteringsbehov och utbildningsbehov och vi har valt att ha central budgetering för detta för att underlätta den månadsvisa uppföljningen.

G. Beskriv hur ni mäter utvecklingen av organisationens samlade kompetens.

- Genom Nöjd Medarbetar-undersökning (NMI). Vi mäter genom att medarbetare svarar på påståendet: "Har du fått den utbildning som krävs för ditt jobb" samt "Har du tillräcklig kunskap för att klara ditt arbete". Se också kap. 5.2.
- Vi mäter om alla medarbetare har en individuell kompetensutvecklingsplan.
- Vi mäter investeringar i kompetensutveckling per person per år och vi mäter antalet timmar kompetensutveckling per person per år.

H. Beskriv hur ni omvandlar övergripande strategier, mål och handlingsplaner och bryter ner dessa till olika ansvarsområden och enskilda medarbetare.

- Linjechefer bryter ner strategier, mål i affärsplanen till konkreta handlingsplaner (vad, vem, när) tillsammans med respektive avdelning på avdelningskonferenser, månadsmöten och veckoavstämningar. Linjechefer använder medarbetarsamtalet för att bryta ner avdelningens handlingsplaner och mål ner till varje medarbetares individuella mål och ansvar.

Tillämpning

I. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–H och J.

Vad	Hur ofta	Vem	Tillämpnings- område
Ledningskonferenser	2-3 ggr/år	Ledningen	Kap. 2.1 + 2.2
Ledningsgruppsmöte	1 gg/månad	Ledningen	Kap. 2.1 + 2.2
Strategidagar (maj)	1 gg/år	Ledningen + styrelse	Kap. 2.1 + 2.2
Avdelningsmöte	1gg/vecka eller månad	Resp. avdelning	Kap. 2.1 + 2.2
Avdelningskonferenser	2 ggr/år och avdelning	Resp. avdelning	Kap. 2.1 + 2.2
Intressentanalys	1 gg/vartannat år	Till alla viktiga intressenter	Kap. 2.1 + 2.2
IIS-dagar	2 ggr/år	Alla anställda + långtidskonsulter	Kap. 2.1 + 2.2
Måndagsmöten	Varje vecka	Alla anställda + långtidskonsulter	Kap. 2.1 + 2.2
Informationsmöte affärsplan	1 gg/år	Alla anställda + långtidskonsulter	Kap. 2.1 + 2.2
Medarbetarundersökning NMI	2 ggr/år	Alla anställda	Kap. 2.1
Tjänsteplaner	1 gg/år	Tjänsteägare	Kap. 2.1 + 2.2
Uppföljning genom rapportering till Ledning	1 gg/månad	Linjeansvariga och tjänsteägare	Kap. 2.1 + 2.2
Uppföljning genom rapportering till styrelsen	5 ggr/år	Vd	Kap. 2.1 + 2.2
Uppföljning genom tertialrapport	3 ggr/år	Vd, linjechefer, tjänsteägare, processägare, verksamhetsutvecklare	Kap. 2.1 + 2.2

Kundundersökningar och omvärldsanalyser	Se tidigare redovisning Kap. 1	Alla ledare, alla tjänsteägare	Kap. 1, 2.1 + 2.2
Affärsplan + budget	1 gg/år	Alla anställda blir involverade, vd ansvarig	Kap. 2.1 + 2.2
HR-plan	1 gg/år	HR-ansvarig	Kap. 2.1
Individuell kompetensutvecklingsplan	1 gg/år	Alla anställda	Kap. 2.1
Individuella mål	1 gg/år	Alla anställda tillsammans med chef	Kap. 2.1 + 2.2
Medarbetarsamtal	1 gg/år	Alla anställda tillsammans med chef	Kap. 2.1 + 2.2
Organisationsövergripande riskanalys	1 gg/år	Ledningen + Chief Information Security Officer (CISO)	Kap. 2.1 + 2.2
Ledarforum	4 ggr/år	Alla chefer, HR-ansvarig	Kap. 2.1 + 2.2

Utvärdering och förbättring

J. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–I.

- Uppföljning sker genom våra ledningsgruppsmöten (månadsvis), ledningskonferenserna (framför allt februari och september) vid styrelsemöten/strategimöte med styrelse och ledningen.
- Varje linjeförman och projektledare diskuterar måloppfyllelse och arbetet med affärsplaneringen med medarbetarna på avdelningskonferenser (2 ggr/år).
- Alla viktiga kund- och intressentrelaterade undersökningar följs upp på ledningsnivå där beslut om förbättringar tas.
- Vi använder interna kundundersökningar för stödprocesserna och för den initierande processen Verksamhetsutveckling för att identifiera förbättringsmöjligheter.
- Förbättringar av de initierande processerna Verksamhetsutveckling och Affärsutveckling identifieras, analyseras och införs kontinuerligt. Med hjälp av verksamhetsutvecklaren tar vi fram prioriteringar för process-, arbetssäts- och metodförbättringar.
- Vi använder ledarforumet för att följa upp, lära och förbättra vårt arbetssätt.
- Vi utvärderar medarbetarundersökningsfrågor (t.ex. kopplat till kompetensutveckling) tillsammans med Mistat AB efter varje mätning.
- Det ständiga förbättringsarbetet med användning av IIS förbättringshjul är en viktig metod för att följa upp, lära och förbättra vårt arbetssätt.

2.2 Leder verksamheten för hållbarhet

Arbetssätt

A. Beskriv hur högsta ledningen utvecklar verksamhetsidé, vision och värderingar i samverkan med huvudmän, styrelse, övriga ledare och medarbetare.

- Ledningen tar fram underlag för utveckling av verksamhetsidé, vision och värderingar genom kund- och intressentundersökningar och omvärldsanalyser (se också kap. 2.1.D).
- Ledningen ger periodiskt uppdrag till externa byråer att analysera vision, värderingar och verksamhetsidéer baserade på kundernas och intressenternas synpunkter.
- Ledningen involverar och bjuder in medarbetare för synpunkter främst genom enkäter, IIS-dagar och workshops.
- Ledningen utvecklar förslag gällande verksamhetsidé, vision och värderingar baserad på underlaget.
- Ledningen tar fram strategiunderlag som diskuteras i samband med strategidagar med styrelsen.
- Styrelsen beslutar årligen om verksamhetsidé, vision och värderingar.

B. Beskriv hur högsta ledningen leder verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

- Som en del av IIS ledningsprocess (den röda tråden) sker kontinuerlig inhämtning av kundkrav och kundönskemål (se kap. 1 och 2.1).
- Genom att låta kundernas behov styra affärsplaner och budget per linje och per tjänst.
- Genom tydliga kundrelaterade mål per linje, tjänst och för varje medarbetare.
- Tydlig och strukturerad uppföljning av kundrelaterade mål genom månadsrapportering per linje-, tjänst-, process- och tertiärrapporter.
- Genom ledningsgruppsmöten och ledningskonferenser som analyserar och följer upp kund- och intressentkrav samt behov.
- Genom rapportering av kundkrav och behov till styrelsen och styrelsemöten.
- Genom kontinuerlig kommunikation om kund- och intressentrelaterade krav och mål till medarbetare genom måndagsmöten, vd-brev, IIS-dagar, avdelningskonferenser, intranät.
- Genom vårt kvalitetsprogram med fokus på ständiga förbättringar från ett kundperspektiv.
- Genom personligt engagemang från kvalitetstränare och genom månadsmöten med kvalitetstränare.

C. Beskriv hur ledare på alla nivåer leder verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

IIS är en liten organisation och skillnaden mellan det som tolkas som högsta ledningen (vd och ledningsgrupp som består av sex personer) och andra ledare är liten. Sedan ett år tillbaka finns rollen mellanchefer och vi har för närvarande fem mellanchefer. Alla ledare blir involverade och leder verksamheten genom att:

- Initiera och ta fram underlag gällande kundbehov, krav och förväntningar i planeringsprocessen.
- Ta med kundernas synpunkter och involvera kunderna i utveckling och förbättring av tjänster.
- Vara delaktig i utformning av kundrelaterade mål och aktivitetsplaner i planeringsprocessen utifrån kundernas synpunkter.
- Sätta kundrelaterade mål genom medarbetarsamtal med sina respektive medarbetare.
- Rapportera och följa upp kundrelaterade mål i månads-, tjänste- och tertiärrapportering.
- Stimulera och leda kvalitetsförbättringar från kundperspektiv i det dagliga arbetet tillsammans med kvalitetstränare och medarbetare.

D. Beskriv hur ledare på alla nivåer följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

IIS ledare följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner:

- Genom månadsrapportering, analys och uppföljning till ledningsgruppen (såväl per linje/avdelning som per tjänst).
- Genom rapportering, analys och uppföljning till styrelsen via vd-rapport.
- Genom rapportering, analys och uppföljning i tertiärrapportering.
- Genom att göra prognoser jämfört med budget.
- Genom utvärdering av affärsplaner.
- Genom IIS ledarforum.
- Genom avdelningskonferenser och avdelningsmöten.
- Genom IIS-dagar.
- Genom återkommande organisationsövergripande riskanalyser.
- Genom utvärdering av rullande treårsplaner och målsättningar.
- Genom utvärdering av individuella mål.

E. Beskriv hur ledare kommunicerar verksamhetens övergripande resultat och utveckling med organisationens medarbetare.

- IIS vd bjuder in alla medarbetare till möte med presentation och genomgång av innehållet i både affärsplan och årsredovisning. Affärsplan och budget är tillgängliga för alla medarbetare.
- Ledare har veckoavstämningar och månadsmöten där man mer i detalj går igenom och följer upp relevanta mål och aktiviteter för sin del av verksamheten med respektive medarbetare.
- Ledare har avdelnings- eller gruppkonferenser där resultat och utveckling kommuniceras.
- Alla tjänsterapporter uppdateras månadsvis och informationen är tillgänglig på intranätet.
- Alla ekonomiska rapporter uppdateras månadsvis och rapporterna är tillgängliga på intranätet.
- Prognoser och tertialrapporter är tillgängliga på intranätet för alla medarbetare.
- Vd skriver ett vd-brev till alla medarbetare som belyser verksamhetens resultat och utveckling.
- Vi har gemensamma måndagsmöten där vi löpande kommunicerar verksamhetens övergripande resultat och utveckling med alla medarbetare och konsulter.
- Varje år arrangeras två IIS-dagar där övergripande resultat och utveckling diskuteras med organisationens medarbetare och där vi ger stort utrymme för social samvaro och inspirerande gästföreläsningar.

F. Beskriv hur ledare säkerställer att alla agerar utifrån ett etiskt förhållningssätt.

- Vi ber alla medarbetare att skriva under vår uppförandekod (<https://www.iis.se/om/miljo/uppforandekod/>)
- Alla medarbetare ska känna till och signera uppförandekoden och vi diskuterar synpunkter på innehållet i koden med de medarbetare som har frågor eller input. Vi har genomgångar, t ex på måndagsmöte och IIS-dagar.
- HR har samtal med nyanställda medarbetare om innehållet i uppförandekoden i samband med introduktionen.
- Vid misstanke om överträdelse av uppförandekoden ska det rapporteras till närmaste chef.
- Vi har hållbarhetsmål om etik: "1 utbildningstimme/anställd i policyer och uppförandekod kopplat till affärsetik" respektive "1 utbildningstimme/anställd i policyer och uppförandekod avseende gemensam värdegrund".
- Alla nyanställda medarbetare har samtal med säkerhetschef om vårt systematiska arbete med informationssäkerhet.

Tillämpning

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

Se kap. 2.1 I

Utvärdering och förbättring

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

Se Kap. 2.1 J.

2.3 Leder medarbetare

Arbetssätt

A. Beskriv hur ledare tar fram mål och handlingsplaner tillsammans med medarbetarna.

- Ledare initierar och involverar medarbetare i insamlingen av omvärldsanalyser, kundundersökningar et cetera för att få fram kundernas och intressenternas behov, krav och förväntningar.
- Ledare tar tillsammans med medarbetare fram förslag till mål och handlingsplaner som blir underlag till strategidagar.
- Utifrån de långsiktiga målsättningarna som styrelsen beslutat om på strategidagar (i maj) tar ledningen fram verksamhetsmål och övergripande planer på ledningskonferensen i september.
- Därefter tar varje ledare genom avdelningskonferenser tillsammans med medarbetare fram avdelnings- och tjänstemål samt handlingsplaner i enlighet med styrelsens långsiktiga inriktning .
- Genom medarbetarsamtal tar ledare tillsammans med medarbetare fram individuella mål.

B. Beskriv hur ledare stödjer medarbetare i förbättringsarbetet.

- Ledare ger utrymme för fokus på förbättringsarbete vid avdelningskonferenser och avdelningsmöten. Förbättringsarbete är en stående punkt på agendan. Samtliga förbättringar dokumenteras på intranätet per avdelning och förbättringsarbetet rapporteras vidare av linjechef per avdelning till ledningsgruppsmöte.
- Ledare tar hjälp av utsedda kvalitetstränare per avdelning och har avstämning med kvalitetstränarna om förbättringsarbetet.
- Ledare tillsammans med avdelningens kvalitetstränare ser till att alla medarbetare får utbildning i att bedriva förbättringsarbete.
- Medarbetare får avsätta tid för förbättringsarbete.
- Medarbetare får alltid återkoppling på de förbättringsförslag som lämnats.
- Alla linjechefer har individuella mål om förbättringsarbete på sin avdelning som stimulerar ledare att stödja medarbetare i förbättringsarbetet.

C. Beskriv hur ledare prioriterar och avsätter relevanta resurser för utveckling av verksamheten.

- Genom återkommande avdelningskonferenser som har utveckling av verksamheten som fokus. På konferenserna prioriterar man med gruppen vilka förbättringsaktiviteter som görs.
- Genom IIS-dagar med tema Utveckling av verksamheten. Här genomför vi regelbundet brainstorming med uppföljning.
- Genom att anlita externa resurser för rådgivning kring utveckling av verksamheten. Här får vi deras förslag på prioritering för önskade förbättringar.
- Genom återkommande strategidagar med fokus på utveckling av verksamheten. Ledningen tillsammans med styrelsen prioriterar 4-5 långsiktiga målsättningar.
- Genom ledningskonferenser där ledningen prioriterar och ger riktlinjer för resursplanering.
- Genom att medarbetare får avsätta tid för förbättringsarbetet och genom att ge varje avdelning dedikerade resurser i form av utbildade kvalitetstränare.
- Genom att organisera med fokus på utveckling av "nya affärer" som egen avdelning med tillväxtmål.

D. Beskriv hur ledare utvecklar och stödjer likabehandling, jämlikhet och mångfald.

- Genom resultat från medarbetarundersökningar, hälsoenkät och medarbetarsamtal diskuterar och jobbar ledare vidare med frågor om likabehandling, jämlikhet och mångfald.

- Under 2018 kommer ett samarbete med Welcome App ske, en app som stimulerar ökad integration via arbetsplatsen. Genom det samarbetet har medarbetare möjlighet att träffa en nyanländ med gemensamma intressen.
- Organisationen stödjer arbetet med likabehandling, jämlikhet och mångfald med riktlinjer samt policy-dokument för rekrytering och ökad öppenhet och mångfald. IIS jobbar med ledare för att öka medvetenhet och därmed kunna utveckla och stödja verksamheten i frågorna. Det finns även tydliga riktlinjer vid exempelvis upplevda trakasserier på arbetsplatsen.
- Årligen genomförs en lönekartläggning i ett jämställdhetsperspektiv för att hjälpa chefer i analys av löner och lönesättning.
- DISC-analyser (beteendeanalyser) har genomförts för hela IIS, med uppföljning av dessa. Analyserna har bidragit till ökad förståelse mellan medarbetare för varandras olikheter, samt hur man kan hantera detta på ett bra och respektfullt sätt.

Tillämpning

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

Förutom tillämpningsområden som är redan nämnt under 2.1 och 2.2 finns i 2.3

Vad	Hur ofta	Vem
HALU-hälsoundersökning	1 gg/år	Alla anställda
DISC- analys	2017	Alla anställda
Jämställdhetsplan	1 gg/år (utgår från 2018)	HR-ansvarig
Lönekartläggning	1 gg/år	VD, linjechef och HR-ansvarig
Welcome app	2018	Alla anställda

Utvärdering och förbättring

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

Uppföljning genom olika möten, ledarforum, konferenser och rapporteringar är redan nämnda. Det som är särskilt viktigt för kap. 2.3 är den återkoppling vi får direkt från våra medarbetare spontant, genom medarbetarsamtal eller genom medarbetarundersökningar och hälsoundersökningar. Uppföljning och analyser av dessa ger viktig input till möjligheter till förbättring av arbetssättet. HR-ansvarig omsätter återkopplingen till konkreta förbättringsaktiviteter som tas upp till ledningen eller i ledarforum.

2.4 Leder processer

Arbetssätt

A. Beskriv hur ni identifierar er verksamhets övergripande processer inklusive processer som sträcker sig utanför gränserna för organisationen.

- IIS initiala processkartläggning gjordes genom omvärldsbevakning och analys av kundernas och intressenternas krav på vår verksamhet under perioden 2007-2008. Därefter har processerna kontinuerligt utvecklats efter hur våra intressenter givit uttryck för behov/förväntningar.
- För att underlätta analysen har vi tagit hjälp av specialister i processanalys (bland annat tidigare mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet).
- Vi har gjort omvärldsanalys/benchmarking av offentligt tillgängliga processtrukturer.

- Vi har också involverat våra ledare och medarbetare i utformningen av IIS processtruktur genom IIS-dagar. Därefter har vi periodiskt utvärderat och gjort ändringar vid behov.

B. Beskriv hur ni prioriterar utvecklingen av verksamhetens processer.

- Vi har definierat en specifik ledningsprocess i vår processtruktur som heter Processer för att prioritera utveckling av verksamhetens processer.
- Utvärdering av befintliga processer är en fast agendapunkt vid ledningskonferenser.
- Vi har en heltidstjänst som verksamhetsutvecklare med fokus på processutveckling och processförbättring som rapporterar till ledningen.
- Vi har processer som fast agendapunkt varje månad på ledningsgruppsmöte. Ledningsgruppen tar beslut om nya processer, tillsättning av nya roller och behov av särskilda processutredningar.
- Vi har utsett tjänsteägare och processägare som ansvarar för utveckling av sin(a) process(er) och de gör de prioriteringar som behövs utifrån kundnöjdhet och processeffektivitet i form av tid och kostnad. För att förtydliga; en tjänsteägare kan få ansvar att utveckla alla levererande processer i den tjänst man är ansvarig för. En processägare kan ha övergripande ansvar för en specifik process.

C. Beskriv hur ni fördelar ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens processer.

- Vd med hjälp av ledningen (företagsledningen) har ansvar för den strategiska inriktningen av processutvecklingen. De beslutar vid olika beslutspunkter vilka processer som skall införas/utvecklas och utvecklas utifrån den strategiska planen för IIS. De utser processägare och tjänsteägare som får ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens processer.
- Vd har utsett en specifik processägare för ledningsprocessen Processer (verksamhetsutvecklaren) som ansvarar för att processerna utvecklas, förbättras och följs upp enligt ledningsprocessen Processer. Hon stödjer processägare och Vd/företagsledning i utvecklingsarbetet och ansvarar för processen och dess dokumentation/mallar.
- Vd och ledningen gör utvärdering av processerna på återkommande ledningsgruppsmöten och ledningskonferenser, eventuellt med hjälp av underlag från verksamhetsutvecklaren.
- Processägaren är ansvarig för utveckling av sin process men kan delegera arbetsuppgifter till en processledare. Processägaren ansvarar normalt inför vd/ledningsgrupp. Observera att för de levererande processerna är varje tjänsteägare ansvarig för att beskriva detta för sin tjänst medan processägarens ansvar är att koordinera processerna och "hämta hem" synergieffekter och skalfördelar. Processägarna träffas vid behov i ett Processforum.
- Varje processägare förväntas årligen göra en processplan i samband med budgetering.
- Tjänsteägaren är ansvarig för de levererande processerna i sin tjänst. Därmed blir tjänsteplanen och processplanen ett integrerat dokument. Här beskrivs nuvarande status och de mål och aktiviteter som skall göras för det kommande året.
- Avdelningschefer (som oftast är portföljansvarig för flera tjänster) leder utvecklingen av verksamhetens processer i respektive linje.
- Kvalitetstränare hjälper avdelningschefer och kollegor i det ständiga arbetet med förbättringar av processerna.

D. Beskriv hur ni säkerställer att alla ledare och medarbetare har en gemensam syn på processledning.

- Genomgång av processer, processtruktur och processledning sker med nya medarbetare av verksamhetsutvecklaren.
- Alla medarbetare får utbildning i IIS processer. Repetition av processbegreppet och processledning görs vid behov på IIS-dagar .
- Vi har tagit fram ett tillämpningsdokument för processer, processkartan och processledning som finns på intranätet. Processkartan finns både på intranätet och på IIS webbplats.

- Alla kvalitetstränare har fått utbildning i processledning, processerna och förbättringsarbetet. Kvalitetstränare har i sin tur som uppgift att ge utbildning till respektive avdelning.

E. Beskriv hur ni säkerställer att processerna mäts, följs upp och förbättras.

- Processplaner (oftast integrerade i tjänsteplaner) tas fram i samband med budgetering som beskriver nuvarande status, mål och aktiviteter för det kommande året.
- Tjänster och processer är därefter målsatta i affärsplanen och mäts månadsvis (med rapportering och uppföljning till ledningen) eller minst tre gånger per år vid tertialrapportering till styrelsen. Tertialrapporter och tjänsterapporter är läsbara för alla medarbetare på intranätet. Genomförda processförbättringar rapporteras också i tertialrapporterna.
- När vi började med vår processtruktur gjorde vi årligen en övergripande processanalys. Nu har vi ett arbetssätt där vi utvärderar processerna i samband med ledningskonferenser och ledningsgruppsmöten.
- Utöver löpande mätning, uppföljning och förbättring av processer prioriterar vd tillsammans med ledningen vilka processer som behöver ses över särskilt. Verksamhetsutvecklare får utrednings- och koordineringsansvar för dessa översyner.

Tillämpning

F. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–E och G.

Förutom tillämpningsområden som redan är nämnt under 2.1 och 2.2 finns i 2.4

Vad	Hur ofta	Vem
Processutbildning	Introduktion vid anställning	Alla anställda
Processplan/tjänsteplan	1 gg/år	Tjänsteägare eller processägare
Processforum	Tidigare 2 ggr/år - nu vid behov	Verksamhetsutvecklare
Processutbildning till kvalitetstränare	Vid månadsträffar	Vd/verksamhetsutvecklare
Processutbildning till medarbetare	Vid avdelningsmöte	Kvalitetstränare och verksamhetsutvecklare
Processanalys	Minst 2 ggr/år	Vd/verksamhetsutvecklare
Tillämpningsdokument	Finns sedan 2011, nu görs ändringar vid behov	Verksamhetsutvecklare

Utvärdering och förbättring

G. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.

- Uppföljning sker genom ledningsgruppsmöten (månadsvis) och ledningskonferenser (februari och september).
- Förbättringar av ledningsprocessen Processer identifieras, analyseras och införs kontinuerligt och med hjälp av verksamhetsutvecklaren tar vi fram prioriteringar för process-, arbetssätt och metodförbättringar.
- Vi använder integrerade tjänste-/processplaner för att följa upp, lära och förbättra arbetssättet.
- Det ständiga förbättringsarbetet med användning av IIS förbättringshjul är en viktig metod för att kunna följa upp, lära och förbättra.

3 Medarbetare

3.1 Utvecklar medarbetarnas kompetens

Arbetsätt

A. Beskriv hur ni utifrån organisationens övergripande mål tar fram mål och handlingsplaner för varje medarbetares kompetensutveckling på kort och lång sikt.

- Med utgångspunkt från underlaget till de årliga strategidagarna i maj analyserar styrelsen och ledningen verksamhetens långsiktiga målsättningar och därmed behov av strategisk kompetens. Verksamhetens inriktning styr vilken kompetens som ska utvecklas eller anskaffas på kort och lång sikt. Kompetensutvecklingen och den strategiska affärsutvecklingsprocessen är tätt sammankopplade.
- Varje höst (september) sammanställer ledningsgruppen en utvärdering av den befintliga organisationen och utifrån vision och långsiktiga målsättningar planeras nyrekryteringar, avveckling och kompetensutveckling av befintliga medarbetare.
- I arbetet med affärsplanen diskuteras en strategisk kompetensutvecklingsplan med utgångspunkt i organisationens sammansättning, rekryterings- eller minskningsbehov samt kompetensbehov och säkerställer att relevanta kompetenser finns för att möta interna och externa krav, både på kort och lång sikt, för att kunna svara mot nya affärsmöjligheter och behov hos kunder och intressenter.
- HR-processen innehåller flertalet personalaktiviteter som årligen återkommer. Kompetensutveckling inventeras, planeras och budgeteras under september och november, för nästkommande år. Personalansvariga chefer utgår från strategin som beslutas av styrelsen och identifierar vilket behov av kompetensförsörjning som föreligger, samtidigt som affärsplan för nästkommande år görs.
- Personalansvariga chefer sammanställer behovet och de kostnader som uppkommer och får dessa godkända av vd. Därefter får HR uppkomna kostnader i budget, och pengarna för kompetensutveckling öronmärks. HR agerar därefter som ett nav för all kompetensutveckling inom organisationen.
- Varje medarbetare får via medarbetarsamtalet under januari och februari, återkoppling på de beslutade kompetensutvecklingsaktiviteterna. Inför samtalet har personalansvarig chef även gått igenom arbetssituation, prestation och uppfyllelse av individuella mål, och är väl insatt i medarbetarens situation. Aktiviteter återkopplas till medarbetaren i mallen för medarbetarsamtalet, där det finns en del som avser kompetensutveckling. Upprättande och uppföljning av individuell kompetensutvecklingsplan säkras i och med att det är en del av medarbetarsamtalet som alla ska genomföra tidigt under året och följa upp på hösten.

B. Beskriv hur ni följer upp varje medarbetares kompetensutveckling.

- I medarbetarsamtalet finns kompetensutvecklingsarbetet integrerat, vilket innebär att föregående års kompetensutvecklingsmål följs upp och nya mål sätts i en individuell kompetensutvecklingsplan. Aktiviteterna kommer från ledarnas inventering, planering och budgetering som skett under föregående höst. Den överenskomna kompetensutvecklingsplan som fastställs i medarbetarsamtalet i början på året innehåller även datum för sista dag för genomförande av aktiviteterna. Planen revideras vid behov och avstämmningar mellan chef och medarbetare sker löpande.
- I affärsplan finns målet "Alla ska ha en individuell kompetensplan och känna till den", vilket följs upp med personalansvariga chefer av HR.
- I affärsplanen har vi hållbarhetsmål på antal genomförda kompetensutvecklingstimmar per medarbetare (30 t) som vi följer upp i hållbarhetsrapportering.
- I den större medarbetarundersökningen ingår ett antal påståenden kopplade till medarbetares kompetensutveckling (se kap. 5.2).

- I intressentdialogen för hållbarhet under vintern 2017/2018 rankades inte kompetensutveckling lika högt och viktigt som tidigare, vilket kan ses som ett tecken på att våra medarbetare är nöjda med det kompetensutvecklingsarbete som ledare driver och följer upp.

C. Beskriv hur ni introducerar nya medarbetare i organisationen.

- Ledare ansvarar för att introducera nya medarbetare i verksamheten, HR-ansvarig koordinerar och följer upp. Befintligt IIS introduktionsprogram säkerställer att ett antal viktiga delar går igenom.
- Introduktionen börjar redan innan anställningsstart med genomgång av material, som till exempel personalhandboken.
- IIS medarbetarbok finns på intranätet och beskriver vad vi gör, vilka vi är och hur det fungerar på kontoret.
- Därefter initieras ett mötesschema med HR, vd, ekonomi, säkerhetschef och skyddsombud med flera. Respektive roll utbildar och informerar om den övergripande verksamhetens olika områden och funktioner.
- Ledare följer även upp efter två månader och vd har uppsamlingstillfällen där han bjuder på lunch två gånger per år, för de som är senast anställda.
- Nya medarbetare får en fadder som tillbringar extra mycket tid med den som är ny under de första veckorna och ser till att de kommer in i gemenskapen och de dagliga rutinerna.

D. Beskriv hur ni stimulerar och främjar medarbetarnas lärande och utveckling inom befintlig tjänst samt ger möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden.

- Kompetensutvecklingsprogrammet är frikostigt (vi räknar med snitt 10 000 SEK per person och år) och ger möjligheter till många typer av kompetensutvecklingsaktiviteter. Det möjliggör självstudier, benchmarking och en rad olika aktiviteter för att stimulera utveckling. Utvecklingen behöver inte nödvändigtvis vara kopplad till tjänsten, utan också bara agera motiverande för medarbetaren. Denna syn på kompetensutveckling är kopplad till att IIS vill vara en attraktiv arbetsgivare som gärna stöttar medarbetares utveckling.
- Kvalitetstränare på varje avdelning hjälper till att coacha organisationen till förbättringar.
- För att ytterligare stimulera och främja medarbetares lärande och utveckling inom befintlig tjänst så uppmuntrar vi internt våra medarbetare att söka utlysta tjänster. Under 2017 bytte fyra medarbetare tjänst internt.
- Medarbetare kan registrera besök under arbetstid på vår egen verksamhet Goto 10, som håller utbildningar, events och föreläsningar i samma hus. Efter fem besök på Goto 10 får medarbetaren ett presentkort av IIS som uppmuntran. Många av evenen har koppling till våra medarbetares befintliga och eventuellt nya arbetsområden.
- Medarbetare kan delta i den årliga konferensen Internetdagarna och vid mässor.
- Alla medarbetare får i dialog med sin chef även möjlighet att delta på relevanta internationella konferenser arrangerade av CENTR, ICANN, IETF eller DNS-OARC.
- Samtliga medarbetare med IT-relaterade tjänster har tillgång till en kompetensutvecklingsplattform och har som mål att avsätta två timmar per vecka för kompetensutveckling på plattformen.

E. Beskriv hur medarbetare ges möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden.

- Genom att IIS har tillväxtfokus och har lyckats att framgångsrikt utveckla vår verksamhet så har många medarbetare kunnat växa i sina roller med utökat ansvar och även personalansvar. IIS ser positivt på den utvecklingen och vill göra det så lätt som möjligt för rätt personal att stanna kvar och utvecklas.
- Vi uppmuntrar till att byta tjänst internt. Vi informerar om nya tjänster på månadsmöten och visar upp alla nya tjänster för befintliga medarbetare.
- De individuella kompetensutvecklingsplanerna är inte enbart fokuserade på nuvarande arbetsuppgifter utan tar även hänsyn till önskemål om framtida uppgifter eller ansvarsområden. Tydliga mål som är

kopplade till utveckling i arbetet och uppföljning av dessa mål bidrar till att driva på medarbetarens ambitioner och utveckling.

- Inom IIS kan medarbetare anta olika roller (tjänsteansvar, processansvar, projektansvar). Varje år utbildas till exempel nya medarbetare som projektledare i IIS projektledningsmodell (PPS).

F. Beskriv hur ni mäter resultat av individuell kompetensutveckling.

- Genom vår Nöjd Medarbetar-undersökning (NMI). Vi mäter genom att medarbetare svarar på frågorna: "Har du fått den utbildning som krävs för ditt jobb" samt "Har du tillräcklig kunskap för att klara ditt arbete" (se kap. 5.2.).
- Ledare har som mål att genomföra medarbetarsamtal där målsättning och uppföljning av kompetensutvecklande aktiviteter är en del. Alla anställda utvärderar också kvaliteten av medarbetarsamtalet som är en viktig förutsättning för diskussion och målsättning om kompetensutveckling.
- Verksamheten har som mål att alla medarbetare ska ha och känna till att de har en individuell kompetensutvecklingsplan.
- I utbildningsplattformen som IT använder följs antalet kurser upp. Tid nedlagd i portalen är även mål för dessa medarbetare.
- HR agerar nav för all kompetensutveckling i organisationen och registrerar samtliga medarbetares kompetensutvecklande aktiviteter (som budgeterats).

Tillämpning

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

Vad	Hur ofta	Vem /ansvarig
Medarbetarsamtal inkl. kompetensutveckling	1 ggr/år	Alla anställda/Chefer
Individuell kompetensutvecklingsplan	1 ggr/år	Alla anställda/ Chefer
Medarbetarundersökning	2 ggr/år	Alla anställda/HR-ansvarig
Gemensam kompetensutvecklingsplan	1 ggr/år	Alla chefer/HR-ansvarig
HR-mål i affärsplanen	1 ggr/år	HR-ansvarig/Vd
Kompetensutvecklingsbudget	1 ggr/år	HR-ansvarig/Vd
Introduktionsprogram	Vid behov, genomsnitt 2-3 ggr/år	Chefer/HR-ansvarig
Befattningsbeskrivning	1 ggr/år	Alla anställda/Chefer
IIS-dag	2 ggr/år	Alla anställda och långtidskonsulter/Vd
Ledarforum	5 ggr/år	Chefer/HR-ansvarig
Samverkansmöte med fackklubbar	6 ggr/år	Medlemsrepresentanter/Vd
Social samvaro, fredagspub + företagsfester	12 ggr/år	Festkommittén/HR-ansvarig
IISY Go! (medarbetarinitiativ för sociala aktiviteter)	1 ggr/månad	IISY Go!-gruppen/HR-ansvarig
Jämställdhetsplan	1 ggr/år (utgår från 2018)	HR-ansvarig
Lönekartläggning	1 ggr/år	HR-ansvarig/Vd
DISC-analyser	Senast 2017	Alla anställda
Genomgång av affärsplan och årsredovisning	1 ggr/år	Alla anställda + långtidskonsulter/ Vd

Utvärdering och förbättring

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

- Undersökningar följs löpande upp och utvärderas på avdelningsnivå och ledningsnivå.
- I ledarforum utvärderas och förbättras löpande personalrelaterade aktiviteter. Temat varierar beroende på vad som ligger närmast under HR-året (planering och struktur för personalrelaterade aktiviteter). När det är dags för medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsarbete är det temat, och det följs även upp på en ledarforumträff när arbetet är klart. Ledare kan då diskutera och lära av varandra, samt ge återkoppling på process, metod och arbetssätt.
- Ledningskonferenserna i februari och september har särskilt fokus på analys, uppföljning och förbättring av arbetssättet kring kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

3.2 Främjar kreativitet och delaktighet

Arbetssätt

A. Beskriv hur ni skapar förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling.

IIS tror på delaktighet och att involvera alla medarbetare. Exempelvis finns affärsplanen tillgänglig för samtliga medarbetare och konsulter. Vi har en öppen och transparent organisation där alla får vara delaktiga i utvecklingen.

- Varje måndag samlas hela organisationen för att bli involverade i det som händer. Vd berättar och modererar mötet och alla som vill dela med sig av intressanta och viktiga händelser har möjlighet att göra det.
- IIS har kollektivavtal och har en fackklubb (Unionen) samt arbetstagarrepresentanter för SACO. IIS håller löpande samverkansmöten efter varje styrelsemöte för att informera om viktiga händelser i verksamheten.
- Som en del i vårt kvalitetsarbete anordnar IIS en konferens i början av varje år för hela organisationen där de övergripande målen och inriktningen går igenom. Beroende på vad som är aktuellt informerar och berättar även olika avdelningar och tjänsteägare om spännande händelser i närtid.
- Efter sommaren hålls en längre konferens med övernattnings, också med syftet att informera, involvera och engagera medarbetare. En stor del av programmet under de båda konferenserna läggs på sociala aktiviteter för att bygga gemenskap och kännedom mellan avdelningarna.
- Alla avdelningar har regelbundet avdelningsmöten och de har också möjlighet att ha egna avdelningskonferenser för att gå igenom affärsplan och verksamhetsår och diskutera nya mål.
- Medarbetare engagerar sig i aktivitetsgrupper med olika inriktningar. Festkommittén organiserar och genomför umgängestillfällen som "Fredagspub" och jul- och sommarfest som är mycket uppskattat.
- I medarbetarsamtalen läggs tid för medarbetaren att utvärdera sin chefs arbetssätt.
- Rapportering från styrelsemöten och övrig information till medarbetare i vd-brev.
- Vårt kontor har öppen planlösning som bjuder in till interaktion som leder till mer delaktighet.
- IISY-Go!-gruppen arrangerar gemensamma friskvårdsaktiviteter.

B. Beskriv hur ni skapar en kultur som främjar kreativitet, innovation och ständiga förbättringar.

Ständiga förbättringar är en integrerad del i IIS verksamhet. Alla avdelningar har utsedda kvalitetstränare som driver förbättringsarbetet framåt. Kreativitet och innovation behövs för att kunna uppfylla de mål IIS har formulerat. Vi skapar en kultur som främjar det genom:

- Rekrytering - Redan i rekryteringsfasen jobbar ledare med att hitta nya medarbetare med matchande värderingar som kan bidra till önskad kultur.
- Arbetsplatsen - På nya kontoret skapar vi möjlighet till ökad interaktion, gott om mötesrum och möjlighet att sitta och jobba på mötesplatsen Goto 10 eller på distans. Vi tror att kreativitet och idéer skapas genom att erbjuda plats både för social samvaro och för koncentration.
- Vi har också ett eget Lab med bland annat 3D-skrivare och håller kurser för intresserade medarbetare vid behov. Redan i utformningen av det nya kontoret låg kreativitet och innovation med som ledord, vilket har bidragit till en öppen, innovativ och kreativ arbetsmiljö.
- Kompetensutveckling – IIS satsar på att skapa ett ständigt lärande och uppmuntrar till utbildning och utveckling. Alla medarbetare uppmuntras att besöka event på Goto 10, en del av IIS innovationssystem (se kap. 4.2).
- IIS kvalitetsprogram och kvalitetstränare.
- Regelbundna konferenser – IIS-dagarna (en del av vårt kvalitetsarbete) där sociala aktiviteter tar stor plats på programmet. Det hålls även separata avdelningskonferenser.
- Vårt innovationssystem lägger mycket fokus på skapande av inlärningsplatser och lärandeprocessen. Vi stimulerar medarbetare att komma i kontakt med kunder, intressenter och kollegor och vi använder våra interna möten och konferenser för att samla idéer och ser till att de tas med i affärsutvecklingsprocessen. Vi gör det möjligt för medarbetare att förmedla idéer och ser till att idéerna tas tillvara.

C. Beskriv hur ni ser till att organisationens mångfald utvecklas och tas tillvara.

- IIS jobbar systematiskt med jämställdhets- och mångfaldsmål i affärsplanen och i den dagliga verksamheten. Genom resultat från medarbetarundersökningar, hälsoenkät och medarbetarsamtal diskuterar och jobbar ledare vidare med frågor om likabehandling, jämlikhet och mångfald. Undersökningarna är anonyma och innehåller frågor som möjliggör återkoppling och synpunkter, både på det som fungerar bra och det som fungerar mindre bra i organisationen. Utifrån resultat från medarbetarsamtalen och undersökningarna jobbar alla personalansvariga chefer vidare med handlingsplaner och går igenom resultatet från medarbetarundersökningen med sin avdelning.
- Organisationen stödjer arbetet med likabehandling, jämlikhet och mångfald med riktlinjer och policydokument för rekrytering och ökad öppenhet och mångfald.
- IIS jobbar med ledare för att öka medvetenheten och därmed kunna utveckla och stödja verksamheten på dessa områden. Det finns tydliga riktlinjer vid till exempel upplevelse av trakasserier på arbetsplatsen.
- DISC-analyser har genomförts för hela IIS, med uppföljning och analys av dessa. Analyserna har bidragit till ökad förståelse mellan medarbetare och för varandras olikheter, samt hur man kan hantera detta på ett bra och respektfullt sätt.

D. Beskriv hur ni utvidgar mandat och befogenheter hos medarbetarna för individuellt beslutsfattande i takt med stigande kompetens och nya ansvarsområden.

- IIS arbetar med definierade roller och tjänster. Årligen går vi igenom varje medarbetares befattningsbeskrivning för att uppdatera uppdrag, mandat och befogenheter. I takt med stigande kompetens och nya ansvarsområden kopplas fler roller från IIS Rolldefinitioner (IIS-internt dokument) till befattningsbeskrivningen. Utveckling av arbetsuppgifter och tjänst kan gås igenom löpande, men framför allt görs det i medarbetarsamtalet. Separat kompetensutvecklingsplan och individuella mål kan också vara kopplade till en medarbetares avancemang i mandat och befogenheter.

E. Beskriv hur ni skapar en kultur som säkerställer att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling.

IIS värderingar är "vi är engagerade, vi tar ansvar, vi är öppna, vi söker kunskap" vilket innebär att vi arbetar mycket med att engagera och involvera medarbetare i verksamheten. Det gör vi genom att:

- Vd årligen går igenom affärsplanen med alla medarbetare. Affärsplanen finns tillgänglig för samtliga via intranätet. I år, 2018, ville 15 medarbetare också ha ett fördjupat möte med vd för en genomgång.
- Vara transparenta och genom att all information är tillgänglig för medarbetare via intranätet. Vi tror att öppenhet leder till mer ansvarstagande.
- Arrangera mötesplatser som IIS-dagar och avdelningskonferenser där medarbetare är med och påverkar genom workshop och diskussion.
- Utbilda våra medarbetare särskilt i gemensamma visioner, värderingar och stiftelsens uppdrag vid varje IIS-dag. Det ska kännas meningsfullt att jobba hos oss och medarbetare ska vara stolta.
- Affärsplanen bryts ned till individuella mål som formuleras i dialog mellan medarbetaren och chef. Alla ska veta och känna ansvar för sin del.
- Vi utvärderar och följer ständigt upp mål.

F. Beskriv hur ni mäter resultat av medarbetarnas kreativitet och delaktighet.

Vi mäter resultatet för delaktighet och kreativitet genom vår medarbetarundersökning NMI (två gånger om året) där följande frågor är särskilt viktiga för oss:

- Att medarbetare känner en stor öppenhet mellan medarbetare hos IIS på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5, och att medarbetarna känner sig väl informerade om vad som händer på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5.
- Att medarbetarna känner till företagets mål/inriktning på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5, och att medarbetarna har bra kunskap om vårt uppdrag (stadgar/urkund) på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5.
- Att medarbetarna känner till IIS värderingar på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5, och att medarbetarnas värderingar stämmer överens med IIS värderingar på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5.
- Att medarbetarna är stolta över att arbeta på IIS på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5.
- Att medarbetarna känner att de har stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5.
- Att medarbetarna känner att deras idéer om förbättringar tas tillvara på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5, och att medarbetarna kan se ett tydligt resultat av sitt arbete på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5.

Tillämpning

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

Se kap. 3.1 Tillämpning G.

Utvärdering och förbättring

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

- Undersökningar följs upp löpande och utvärderas på avdelningsnivå och ledningsnivå. Ledningskonferenserna i februari och september har särskilt fokus på analys, uppföljning och förbättring av medarbetarnas ansvarstagande, kreativitet och delaktighet.
- I ledarforum utvärderas och förbättras löpande personalrelaterade aktiviteter. Temat varierar beroende på vad som ligger närmast under HR-året.

3.3 Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö

Arbetsätt

A. Beskriv hur ni skapar och utvecklar en bra arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet, motivation och medarbetarnöjdhet.

- Tydliga policyer och systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete är grunden för vårt arbete.
- Vi mäter kontinuerligt genom medarbetarundersökningen där vi ställer frågor om så väl fysisk som psykisk arbetsmiljö och motivation. Vi följer löpande upp resultatet och gör handlingsplaner tillsammans med ledare och i ledningsgruppen.
- Vi erbjuder hälsoundersökning och konditionstester där vi ställer frågor om så väl fysisk som psykisk arbetsmiljö och hälsa. Vi följer löpande upp resultatet och gör handlingsplaner tillsammans med ledare och i ledningsgruppen.
- Vi erbjuder företagshälsovård och psykologhjälp vid behov.
- Skyddsombud genomför utrymningsgenomgångar för alla nyanställda. Vi har också regelbundna brandskyddsutbildningar och testar emellanåt larm och utrymning. Skyddsombuden följer upp resultat från medarbetarundersökning och hälsoundersökning tillsammans med HR.
- Under 2018 genomförs ett varumärkes- och arbetsgivarvarumärkesarbete för att stärka IIS varumärke och förtydliga vår position. Arbetet syftar till att stärka IIS som arbetsgivare för att fortsätta ha kompetenta och motiverade medarbetare. I arbetet har alla medarbetare fått delta genom intervjuer och enkäter.
- Duktiga chefer skapar en bra arbetsmiljö och därför jobbar vi med att utbilda och stärka våra ledare i de olika personalrelaterade aktiviteterna.
- Vi har marknadsmässiga löner och arbetar kontinuerligt med att ha ett attraktivt och starkt förmånspaket. Vi erbjuder friskvårdsbidrag om 6 000 SEK per år och årskort på SL för kollektivtrafik.
- Vi erbjuder ett flexibelt arbetssätt med flextid, timbank (40 timmar per år), friskvårdstimme och möjlighet till distansarbete.
- Stort medarbetarinflytande via olika frivilliga arbetsgrupper (Festkommittén som organiserar sociala aktiviteter och IISY Go!-gruppen som organiserar friskvårdsaktiviteter).
- Fina fräscha lokaler med mycket plats för social samvaro. Medarbetare ska kunna känna stolthet på sin arbetsplats. Våra medarbetare hade stort inflytande under flyttprojekt. Möjlighet finns att växla mellan att sitta i eget rum eller i landskap. Ett eget Labb finns för kreativa individuella projekt.
- Genom IIS kvalitetsprogram som stimulerar till ständiga förbättringar och möjliggör att medarbetarnas idéer kommer fram och tas tillvara.
- Lokalt fackligt samarbete. IIS genomför regelbundet samverkansmöten för att informera vad som händer i verksamheten. De fackliga representanterna medverkar och informeras även vid lönekartläggningar, lönerevisioner och andra större beslut i verksamheten. Skyddsombuden är utsedda av de fackliga representanterna.

B. Beskriv hur ni tar hänsyn till enskilda medarbetares förutsättningar och önskemål.

- Medarbetarsamtalet är basen för inventeringen och innehåller en gedigen genomgång av medarbetarens situation. Det är stort fokus på arbetssituationen där medarbetaren och chefen båda bedömer och går igenom förutsättningar, arbete och önskemål. Vid behov anpassar vi både arbetsplats (eget rum, ergonomiskt stöd, anpassade arbetsverktyg), arbetsuppgifter, arbetstider och även möjligheten att utföra arbetet på distans (exempelvis hemifrån eller periodvis från ett annat land).
- Medarbetarna kan söka friskvårdsstöd och hjälpmedel genom ett avtal med Feelgood och HR-ansvarig kan i dialog med Feelgood och medarbetaren komma överens om anpassat arbetssätt.
- Fackklubbar finns och kan företräda medarbetare vid behov.

- Olika medarbetardrivna grupper (Festkommittén, IISY Go!-gruppen, Kontorsgruppen, Hållbarhetsgruppen) finns som kanaler för att påverka inom respektive grupps område. Detta har resulterat till ändring av möbler, mat, köksinredning, kaffe, val av förbrukningsmaterial et cetera.

C. Beskriv hur ni identifierar nöjdhet och prestation hos varje medarbetare och förbättrar deras situation.

- Vår verksamhetsövergripande medarbetarundersökning ger en indikation för helheten och på avdelningsnivå av medarbetarnas nöjdhet och följs upp på ledningsnivå och i respektive avdelnings-/veckomöten. Vid behov sker individuella möten om graden av nöjdhet på avdelningsnivå ger anledning till det.
- Förutom detta är det årliga medarbetarsamtalet viktigt för att identifiera nöjdhet och prestation hos varje medarbetare. Medarbetarsamtalet fångar upp medarbetares synpunkter på sin arbetssituation och där finns möjlighet att komma överens om en plan vid eventuellt behov av förbättring. Medarbetarsamtalet används också för att diskutera målsättning och utvärdering av prestation.

D. Beskriv hur ni mäter resultatet av arbetsmiljöarbetet.

Förutom mätningen av sjukfrånvaro mäter vi resultatet av arbetsmiljöarbetet genom vår medarbetarundersökning NMI (två gånger om året) där fyra frågor är särskilt viktiga för oss:

- Om en medarbetare känner sig stressad på grund av hög arbetsbelastning på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska ligga lägre än 3 (område psykisk arbetsmiljö).
- Om medarbetare själv kan bestämma hur arbetet skall utföras på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5 (område psykisk arbetsmiljö).
- Hur medarbetare bedömer den fysiska arbetsplatsen på en skala 1-5 där målet är att genomsnittet ska vara minst 4 av 5 (område fysisk arbetsmiljö).
- Hur medarbetare bedömer om det finns plats för social samvaro på en skala 1-5 där målet är att genomsnitt ska vara minst 4 av 5 (område fysisk arbetsmiljö).
- Vi mäter medarbetarnas sjukfrånvaro och jämför den med SCB:s arbetskraftsundersökning. Vårt mål är att ligga under 2 procents sjukfrånvaro.

E. Beskriv hur ni mäter resultatet av nöjda medarbetare.

Vi mäter resultatet av nöjda medarbetare genom vår medarbetarundersökning NMI (två gånger om året) där tre frågor har särskild betydelse för medarbetarnöjdheten:

- Helhetsbetyg som medarbetaren ger IIS som arbetsgivare på en skala 1-5 (mål: minst 4 av 5).
- Betyg på trivsel som medarbetaren ger IIS på en skala 1-5 (mål: minst 4 av 5).
- Om medarbetaren skulle rekommendera oss som arbetsgivare på en skala 1-5 (mål: minst 4 av 5).

Tillämpning

F. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–E och G.

Se kap. 3.1 Tillämpning.

Utvärdering och förbättring

G. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–F.

- Undersökningar följs löpande upp och utvärderas på avdelningsnivå och ledningsnivå. Ledningskonferenserna i februari och september har särskilt fokus på analys, uppföljning och förbättring av arbetsmiljö.
- Varje år vid styrelsemötet i december utvärderar vi löne- och förmånspolicy samt nivåer.
- I ledarforum utvärderas och förbättras löpande personalrelaterade aktiviteter. Temat varierar beroende på vad som ligger närmast under HR-året.
- Vi utför benchmarkstudier och omvärldsanalys om hur vi kan bli bättre.
- Vi anlitar specialister för att utvärdera vårt arbetssätt och komma med förbättringsförslag.
- Avslutssamtal genomförs som ger återkoppling på förbättringsområden från medarbetare som slutar sin anställning.
- Vd efterfrågar aktivt nya idéer, uppföljning och förbättringsförslag.

4 Verksamhetens processer

4.1 Etablerar processer

Arbetssätt

A. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar definierar processerna.

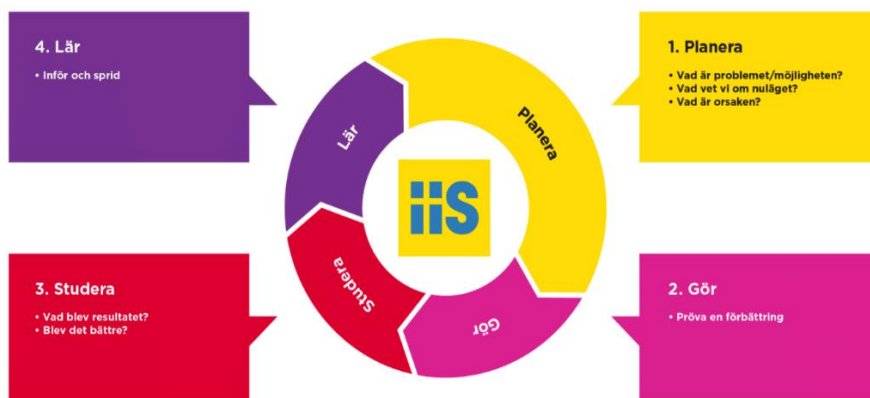
- Vi definierar de processer vi behöver för att i våra tjänster skapa de resultat som kunderna och intressenterna efterfrågar (se 1.2 och 2.4). Våra kunder och intressenter efterfrågar framförallt hög tillgänglighet och driftstabilitet med fokus på integritet och informationssäkerhet samt objektiv folkbildning (se Fakta om verksamheten nr. 3).
- För att förse våra kunder med attraktiva och pålitliga tjänster med god kvalitet definierades en processstruktur år 2008 (se Fakta om verksamheten nr. 6; processkarta "Raketen").
- Utifrån kundernas krav har vi definierat våra externa tjänster. Dessa levereras till kunderna i våra huvudprocesser, de levererande processerna.
- Tjänsteägaren är processägare och har mycket god kunskap om kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar genom direktkontakt och undersökningar. De realiserar affärsidén och uppfyller externa kunders behov och förväntningar samt utgör grunden för verksamheten.
- Vi har behov av att styra verksamheten på flera sätt och därför infördes flera styrande processer som kompletterar varandra: ledning, tjänster, processer och projekt. De styrande processerna styr, utvecklar eller samordnar levererande processer och stödprocesser.
- Större utvecklings- och förbättringsbehov kanaliseras via de två initierande processerna affärsutveckling och verksamhetsutveckling. Dessa syftar till att hitta nya affärsområden eller tjänster respektive att utveckla verksamhetens ledningsprocess.
- De levererande processerna får stöd av flera stödjande processer. Processerna finns definierade som processkartor (flödesscheman) på intranätet. Vi ser linjechefer, tjänsteägare och processägare som "interna kunder" och de stödjande processerna är baserade på deras behov i verksamheten.
- Etablering av en process startar med en processidé och avslutas med en ny process. Arbetssättet är dokumenterat i processbeskrivning för Processer på intranätet.

B. Beskriv hur ni förebygger problem, avvikelser och risker.

- Genom en tydlig ansvarsfördelning. Det finns processägare med ledningsansvar för alla processer. Processägarskapet för leveransprocessen är delegerat till varje tjänsteägare. Processägaren ansvarar för att förebygga problem, hantera avvikelser och begränsa risker.
- Vi gör organisationsövergripande riskanalyser varje år i oktober. Den genomförs som en del av vårt systematiska och riskbaserade informationssäkerhetsarbete som följer standarden ISO 27001, Ledningssystem för informationssäkerhet. IIS var en av de första organisationerna i Sverige som blev certifierade mot kraven i standarden. Efter inventering av skyddsvärda informationstillgångar genomförs en riskanalys. Både inventering och riskanalys görs av CISO tillsammans med ledningsgruppen och är utgångspunkt för prioritering och genomförande av förbättringar för avhjälpande eller reducering av risk. Aktiviteterna följs upp varje månad i ledningsgruppsmöten och vid varje styrelsemöte.
- Vi gör återkommande riskanalyser i varje projekt som används inför viktiga beslutsmoment.
- Vi följer aktivt omvärlden och prenumererar på tjänster som förvarnar om risker och problem.
- Vid utveckling av nya tjänster kräver vi en riskanalys innan viktiga beslutsmoment.
- Vi har en välutvecklad incidentrapportering och incidenthanteringsrutiner som fångar upp problem i processerna som via rotorsaksanalys utreds och förbättras för att förhindra att de uppstår igen.
- Vi har systemövervakning som upptäcker avvikelser och problem innan kunderna märker av dem.
- Vi har flera kontrollsystem, behörighetssystem och säkerhetsspärrar som syftar till att minska risker och problem.
- Vi har designat våra system med en gigantisk överkapacitet och redundans som minskar riskerna för avbrott och liknande problem.

C. Beskriv hur ni, när problem, avvikelser och risker uppstår, utreder grundorsaken, vidtar åtgärder samt förvisar er om att problemen är lösta.

- Det viktigaste första steget är att lösa akuta problem direkt och ha en transparent och väl fungerande kommunikation. Vi har krisledning för stora problem, välfungerande krisrutiner, håller krisövningar och har även en alternativ krisledningslokal på annan ort redo för krisledningen att kunna hantera problem.
- Nästa steg är ett strukturerat arbete som utreder grundorsakerna till problemet (rotorsaksanalys). Här tar vi hjälp av IIS förbättringshjul (se bild). Alla medarbetare är utbildade i förbättringshjulet och de olika verktygen (t.ex. fiskbensanalys, 5 Varför). Alla linjechefer har ett pågående kvalitetsförbättringsarbete och det finns kvalitetstränare som kan hjälpa till med arbetet. Problemägaren är oftast en ansvarig tjänsteägare för den tjänsten som har ett problem, avvikelse eller risk.



D. Beskriv hur ni utvecklar stabila processer som levererar ett förutsägbart resultat.

- Genom att beskriva och dokumentera processerna på ett tydligt och enkelt sätt. All dokumentation finns på intranätet tillgängligt för alla medarbetare. I processbeskrivningen anges alla roller som deltar i processen och vid behov anges även deras ansvar och befogenheter i en RACI-modell. R=Responsible (utförare), A=Accountable (godkännare), C=Control (granskare), I=Inform (informerad).
- Genom en utpekad ansvarig för varje process. Förutom ansvar ska varje processägare ha ett tydligt mandat att ändra i processbeskrivningar, anvisningar, rutiner och instruktioner.
- Vi säkerställer stabilitet i våra processer och utfall i form av förutsägbara resultat genom att skapa processer som går att mäta. Varje process ska ha tydliga mål och genomföra regelbundna mätningar.
- Genom en tydlig uppföljning antingen månadsvis eller tertialsvis.
- Genom att ha fokus på ständiga förbättringar med hjälp av kvalitetstränare och IIS förbättringshjul.

E. Beskriv hur ni leder processerna så att ni kan förändra dem vid behov.

- Våra processer leds av utsedda processägare (se ovan och 2.4 c).
- Tjänsteägare är även processägare för de levererande processerna i sin tjänst.
- Verksamhetsutvecklaren har ett övergripande ansvar för vårt processarbete och stödjer vid behov processägare och ledning i processförändringsarbetet.
- Processerna mäts kontinuerligt och följs upp genom återkommande rapporter.
- Ledningen har återkommande ledningskonferenser som tar upp förändringsbehov av processerna.
- Vd har förutom linjemöten (i form av ledningsgruppsmöten och enskilda möten med linjechefer) också dialog med verksamhetsutvecklaren om processledning och behov av processutveckling.

F. Beskriv hur ni mäter resultatet av processerna.

Process	Vad mäter vi	Hur mäter vi	Mål	Hur ofta	Forum för uppföljning
Affärsutveckling	Framtagning av vision, strategi, affärsplan och budget + uppföljning	Relevant material i tid. Genom styrelsebeslut. Uppföljning genom tertialrapport	Godkända strategier, affärsplaner, budget med mål som nås.	3 ggr/år (tertialrapport). Ledningen utvärderar 2 ggr/år styrelsen 1 gg/år	Ledning och styrelse
Verksamhetsutveckling	Hållbarhetsrapport, kvalitetsplan, processplan, omvärldsbevakning, kvalitetsförbättringar, USK-deltagande	Relevant material i tid. Genom ledningsbeslut. Genomförda förbättringar, deltagande USK, NKI stödprocesser, tertialrapport	Godkända planer med mål som nås, förbättringar som leder till nöjdare kunder och intressenter. Tilldelas USK!	3 ggr/år (tertialrapport)	Ledning
Projekt	Hur vi följer projektmodellen, antal projekt, projekt- och affärsresultat	Projektledare gör vecko- och månadsrapporter. Uppföljning av verksamhetsutvecklaren.	Projekt genomförs enligt satta projektmål och affärsresultat.	1 gg/vecka och projekt: projektrapport till styrgrupp och 1 gg/månad till ledningen	Projektstyrgrupper och ledningsgrupp
Tjänster	Tjänsteplan, hur vi följer tjänsteprocessen	Tjänsterapport, tertialrapport. Verksamhetsutvecklaren följer upp tjänsteprocessen.	Resultat enligt tjänsteplan, affärsplan och budget.	Tjänsterapport (1 gg/månad), månadsrapport hur vi följer tjänstemodellen	Ledning
Processer	Processplan. Processbeskrivningar. Kvalitetsförbättring i processerna	Leverans enligt processplan. Tertialrapport.	Finns en processansvarig. Uppdaterade processbeskrivningar. Processerna drivs enligt uppsatta mål	Tertialrapport 3 ggr/år, 1 gg/månad för processrapporten.	Ledning

Ledning	Uppfylla affärsplan	Tertialrapport, tjänsterapport, månadsrapport för linje, projekt och processer. Ledningskonferenser. Förbättringar	Nå mål i affärsplan, tjänstemål, processmål och projektresultat.	1 gg/månad (linje-, tjänste-, projekt- och processrapport). Ledningsprocessen 2 ggr/år	Ledning och styrelse
Utveckling	Utvecklingsplaner. Godkända kravspecifikationer	Leverans mot kravspecifikation och mot utvecklingsplan.	Utveckling enligt beställning och att kunder och intressenter får en förbättrad tjänst	1 gg/vecka (continuous delivery). Tjänsterapport (1 gg/månad), tertialrapport 3 ggr/år	IT-ledning, Ledning
Försäljning	Antal kunder eller användare per tjänst.	Statistikframställning. Tjänste-, tertialrapport.	Nå tjänsteplan och därmed affärsplan. Mål sätts 1 gg/år.	Tjänsterapport 1 gg/månad, tertialrapport 3 ggr/år.	Ledning
Leverans	Leveransobjekt per tjänst (t.ex. korrekt zonfil).	Statistikframställning. Tjänste-, tertialrapport.	Se ovan	Se ovan	Ledning
Kundvård	Kundreaktion. T.ex. nöjdhet, lojalitet etc.	Undersökningar. Statistikframställning. Tjänste-, tertialrapport	Se ovan	Se ovan	Ledning
HR	HR-plan, Affärsplan. HR årshjul. Kompetensutvecklingsplaner, dokumenterade medarbetarsamtal	NKI stödprocesser där våra interna kunder bedömer kvalitet av HR-processen. Statistikframställning.	Nå mål i affärsplan. Ha NKI-stödprocesser >70 i alla delområden. Mål kan sättas individuellt + per delområde.	1 gg/år	Ledning och ledarforum
Ekonomi	Ekonomisk rapportering, årsbokslut, revision	Granskning av externa revisorer. NKI stödprocesser.	Godkänt årsbokslut. Revision utan anmärkningar. Nå mål i affärsplan. NKI (se ovan under HR)	1 gg/år	Ledning och styrelse
Juridik	Affärsplan	NKI stödprocesser	NKI-mål (se ovan).	1 gg/år	Ledning
Kommunikation	Affärsplan	NKI-stödprocesser	NKI-mål (se ovan)	1 gg/år	Ledning
Kontorsadmin	Affärsplan	NKI-stödprocesser	NKI-mål (se ovan).	1 gg/år	Ledning
Riskhantering och informationssäkerhet	Affärsplan. ISO 27001-revision. Incidentrapportering	Granskning av externa revisorer. NKI stödprocesser.	ISO 27001 certifiering utan avvikelser. NKI-mål (se ovan).	1 gg/år. ISO-revision 1 gg/år, omcertifiering vart tredje år.	Ledning

Tillämpning

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H.

Vad	Hur ofta	Vem /ansvarig
Organisationsövergripande riskanalys	1 gg/år	CISO/ Vd och ledningsgrupp
Incidentrapportering	Direkt, analys 1 gg/månad	Alla anställda/CISO
Krisövningar	Minst 1 gg/år	Vd
Kvalitets- och förbättringsmöte	1 gg/månad	Kvalitetstränare, linjeförst, tjänste- och processägare/Vd

Utvärdering och förbättring

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

- Processerna följs upp och utvärderas systematiskt och regelbundet i de utpekade forum som redovisas i tabellen under 4.1. F. Underlaget finns i 4.1. F redovisade mätningar och måluppfyllelse.

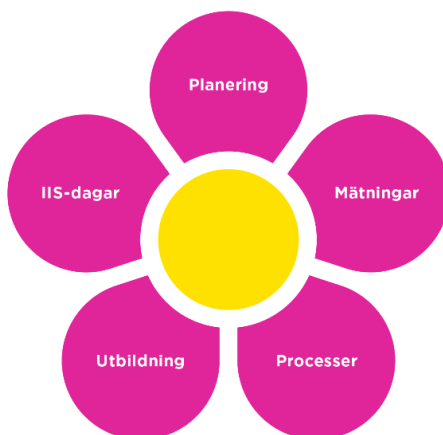
- Att vidareutveckla och förbättra processerna är en del av processägarens ansvar. Vi ber processägare rapportera till verksamhetsutvecklare hur det går med förbättringsarbetet, antalet förbättringar och status. Förbättringar blir dokumenterade på intranätet och vi rapporterar i tertialrapport till ledningen och till styrelsen.
- Vd och verksamhetsutvecklare har avstämning med kvalitetstränare månadsvis för att gå igenom status och angreppssätt i förbättringsarbetet. Mötena skapar diskussion och ger kraft till förbättringar. Alla medarbetare kan föreslå förbättringar och har även ansvar för att påtala brister i egna och andras processer. Detta kan ske vid teammöten, avdelningsmöten och konferenser.
- Vårt arbete med processerna utvärderas på ledningskonferenser (2 ggr/år) och styrelsemöten (1 ggr/år).

4.2 Förbättrar processer

Arbetsätt

A. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera ständiga förbättringar.

- Ett systematiskt arbetsätt för att stimulera ständiga förbättringar är en integrerad del av IIS kvalitetsprogram vilket startades 2006 med följande delar:



IIS-dagar - Informations- och utbildningsdagar för alla medarbetare, genomförs 2 gånger per år, 1-2 dagar per gång. IIS-dagar används för brainstorming, workshops, idégenerering som ger bränsle till förbättringsarbetet. IIS-dagar skapar teamkänsla, bygger IIS kultur och ökar engagemang.

Planering - Alla medarbetare är involverade i sin avdelnings planering och får löpande information vid möten och vid IIS-dagarna. Skapar tydlighet, delaktighet och motivation.

Mätningar - Mätningar fastställs årligen i affärsplanen och når medarbetarna bland annat via tertialrapporter, tjänsterapporter, ekonomiska rapporter och vd-brev. Mätningarna ger faktaunderlag till beslut för att förbättra processerna och är en viktig input i IIS förbättringshjul.

Processer - Alla viktiga processer inom verksamheten beskrivs och dokumentation ligger öppen på vårt intranät. Processägare utses för varje viktigare process. Nyckeltal fastställs och redovisas för verksamheten som helhet. Detta arbetsätt ger helhetssyn och tydligt ansvarstagande för vem som ska initiera och koordinera det ständiga förbättringsarbetet.

Utbildning - Varje avdelning stöds av minst två kvalitetstränare som står för löpande utbildning i det ständiga förbättringsarbetet. Utbildningen omfattar metodstöd i kvalitetsarbetet, dokumentation som stöd i medarbetarnas dagliga kvalitetsarbete och en verktygslåda med analysverktyg anpassade för IIS behov. Kvalitetstränare deltar varje månad i ett kvalitetsförbättringsmöte med vd och verksamhetsutvecklare.

- Vi stimulerar benchmarking, studiebesök, deltagande i nätverk, besök vid seminarier, mässor och konferenser för att få inspiration till nya idéer och förslag till förbättringsmöjligheter.
- Vi är generösa med möjligheter till kompetensutveckling. Vi tror att kompetensutveckling och utbildning leder till nya idéer och att alla lättare uppfattar och är öppnare för kundernas synpunkter.

B. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera innovation av mer omfattande karaktär.

IIS har baserat på kundernas och intressenternas behov etc. utvecklat ett omfattande innovationssystem. Med IIS unika förutsättningar (steg 1) har vi under nästan 20 år skapat många inlärningsplatser för innovation (steg 2) och stimulerar själva lärandeprocessen både för våra kunder och för oss själva (Steg 3) som föder vår egen affärsutveckling och verksamhetsutveckling (steg 4).

Steg	Vad	Omfattning
Steg 1: IIS unika förutsättningar	• Uppdrag i urkunden och ändamålet • IIS värderingar och kultur	
Steg 2: Skapande av inlärningsplatser	• Mötesplatser och evenemang: Internetdagarna och Goto 10 • Internetfonden • Egna utbildningslokaler • Samarbete med universiteten • Branschsamarbeten • Investering i unga företag	• Internetdagarna sedan 1999: mer än 2 000 deltagare per år • Goto 10 sedan 2017. Redan mer än 5 000 medlemmar och mer än 250 evenemang. • Fullsatt co-workingkontor med 50 uthyrda arbetsplatser. • Investeringar genom Internetfonden sedan 2004: 370 projekt delar på 72 MSEK. • 3 pågående forskningssamarbeten. • Mer än 10 branschsamarbeten. • 4 pågående investeringar i unga företag.
Steg 3: Lärande processen	• Stimulera interaktivt lärande • Ge utbildningar och workshops • Generera guider, rapporter och statistik • Samla idéer • Stimulera kompetensutveckling	• Skolutbildningar med mer än 60 000 elever som deltar varje år sedan 2008. • Barnhack utbildning 2 000-3 000 deltagare per år. • Egna fysiska utbildningar i snitt en gång per vecka. • En egenutvecklad utbildningsresurs digitalalektioner.se med mer än 100 kurser. • 200 000-300 000 lästa IIS-guiden per år. • Statistikrapporten Svenskarna och Internet laddades ner 50 000 under året (2017).
Steg 4: Inmatning i initierande processer	• IIS-dagar • Avdelningskonferenser • Förstudier och utredningar • Omvärldsrappporter • Strategidagar	• Prisbelönad mjukvara (Europeiskt pris bästa R&D-projekt 2013 CENTR) OpenDNSSEC • Prisbelönad mjukvara (europeiskt pris bästa R&D-projekt 2015 CENTR) Zonemaster • Först i världen med DNSSEC 2005. • Världsunik testorganisation för toppdomäner 2012. • Unika tjänster för e-identitetsfederationer. • Vald som administratör för .nu 2013. • Nya tjänster som digitalalektioner.se och internetkunskap.se 2018. • Etablering av en innovationshubb Goto 10 2017. • Digidelcenter-koncept (medfinansiering 9,6 MSEK från regeringen) 2018.

C. Beskriv hur ni jämför er med konkurrenter och ledande organisationer i syfte att utveckla och förbättra verksamheten.

- En av svagheter som konstaterades i förra deltagandet av Utmärkelsen Svensk Kvalitet var behovet av att kunna jämföra oss med konkurrenter och andra ledande organisationer givet vår unika position på marknaden i Sverige. På vårt initiativ deltar vi numera i en unik statistikinsamling av domänstatistik på europeisk nivå för att kunna jämföra oss med andra toppdomänadministratörer. Vi kan därmed jämföra oss genom en utvecklad statistikportal med fler än 40 andra organisationer!
- Vi initierar unika undersökningar för att kunna jämföra oss med konkurrenter och ledande organisationer. Vi har exempelvis tagit hjälp av hållbarhetskonsulterna U&We för att få en oberoende bedömning av nivån på vårt hållbarhetsarbete och vi har initierat en undersökning av hur våra registrytjänster står sig mot dem i våra grannländer .fi, .no, .dk.
- Vi tar fram analysrapporter med SWOT-analyser av våra tjänster jämfört med eventuella konkurrenter. T.ex. analys av Federationssystem 2018.
- Vi deltar i branschsamarbeten och nätverk för att få inblick i samt inspiration och idéer från andra organisationer. T.ex. i olika nätverk (kundtjänst, HR, hållbarhet, informationssäkerhet).
- Vi deltar i tävlingar och utmärkelser för att kunna jämföra och få inspiration. T.ex. tävlingen Bästa kundservice (kom på andra plats 2014), Utmärkelsen Svensk Kvalitet (vinnare 2010) och Unionens HBTQ-pris (nominerad bland de tre bästa 2018).
- Vi genomför benchmarking och studiebesök. Några färskare exempel på benchmarking/studiebesök:
 - Besök i Belgien för att titta på IT-lösningar hos .eu och .be (2017).
 - Studiebesök hos Folksam och Atea om återbruk av elektronik och leverantörsbedömning (2017).
 - Besök i Tjeckien för att lära mer om deras R&D-verksamhet inom DNS (2017).
 - Besök av Registry CIRA i Kanada för att lära mer inom området marknadsföring (2018).
 - Besök hos Stockholmsmässan om hållbara event (2018).

D. Beskriv hur ni involverar ledare och medarbetare i förbättringsarbetet.

Se 4.2. A

- Alla ledare och medarbetare är systematiskt involverade i förbättringsarbetet med hjälp av kvalitets-tränare. IIS använder IIS-dagar, avdelningskonferenser och teammöten för att säkerställa att alla medarbetare kan vara involverade.
- Alla avdelningar rapporterar förbättringsarbetet på intranätet och genom månadsrapportering till ledningen och i tertialrapporter som koordineras av verksamhetutvecklaren.
- Ledningsbefattningar har som individuella mål att stimulera förbättringsarbetet inom avdelningen och rapporterar kvartalsvis till vd.
- Medarbetare deltar i undersökningar om NMI, NKI för stödprocesser och kan komma med egna förbättringsförslag.
- Vi har flera medarbetardrivna arbetsgrupper som jobbar med förbättringar: t.ex. Hållbarhetsgruppen (hållbarhet inkl. miljö), Kontorsgruppen (arbetsmiljö).
- Medarbetare deltar i systematiska riskanalyser, incidentuppföljning, utvärdering av projekt och krisövningar.

E. Beskriv hur ni prioriterar vilka förbättringar och innovationer som ska införas i verksamheten.

- För mindre förbättringar och innovationer: linjeförvaltare/processägare/tjänsteägare beslutar om vilka förbättringar som ska genomföras och när. Beslut tas utifrån påverkan på kundnöjdhet, tid och kostnad, förutsatt att det ryms inom befintliga resurs- och kostnadsramar.
- Större förbättringar och innovationer tas upp månadsvis på ledningsgruppsmöten och/eller två gånger per år på ledningskonferenser med hjälp av underlag (förstudier, riskanalyser, SWOT-analyser).

- Därefter kan större satsningar vid behov tas med i strategimaterialet till styrelsen, till vanliga styrelsemöten eller som en del av kommande affärsplan.

F. Beskriv hur ni inför förbättringar och innovationer i verksamheten.

- Större förbättringar och innovationer införs ofta i projektform. Vi använder PPS-modellen (Praktisk Projekt Styrning) och kan anpassa projektform och modell efter behov. Våra projekt är vanligen medelstora eller miniprojekt. Vi har flera utbildade projektledare och har en ambition att alla medarbetare har genomgått en grundkurs i PPS. Start av alla projekt beslutas i ledningsgruppen och rapportering sker minst en gång i månaden till verksamhetsutvecklaren och ledningsgruppen.
- Mindre förbättringar och innovationer blir en del av vårt strukturerade ständiga förbättringsarbete som drivs i resp. linjer/tjänster/processer. Här använder vi IIS förbättringshjul och metodstöd från kvalitetstränare.

G. Beskriv hur ni säkerställer att förbättringar och innovationer leder till avsett resultat.

- Vi utvärderar alla våra projekt (är en del av PPS-metodiken) och mäter om vi har nått våra på förhand definierade projektmål.
- Vi säkerställer att vi uppnår avsedda resultat med hjälp av förbättringshjulets faser "Studera" och "Lär". Vi jämför resultatet oftast mot nollmätningar eller följer trender i återkommande mätningar.
- Vi mäter kvantitativa resultat mot uppsatta mål, t ex antal användare, intäkter eller i form av nöjd kund-index (NKI).
- Vi gör i vissa fall också mer kvalitativa bedömningar genom fokusgrupper, beta-testare, workshops eller i form av muntlig återkoppling från kunder på genomförda förbättringar och innovationer.

Tillämpning

H. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–G och I.

Vad	Hur ofta	Vem /ansvarig
Kvalitetsprogram IISupp! Med ständiga förbättringsarbetet	Pågående verksamhet sedan 2006	Alla anställda/Vd
Arbetsätt med processer	Processerna definierade och etablerade sedan 2007. Alla processer har en processägare sedan 2008. Förbättringar är en kontinuerlig och naturlig del av arbetet.	Alla anställda/processägare + Vd
IIS innovationssystem	Pågående verksamhet sedan 2000 som har växt under åren, se nuvarande omfattning i 4.2 B	Tjänsteägare/Vd
Kvalitetsutbildningar	Vi har sedan 2007 haft flera omgångar av kvalitetsutbildningar. Senaste utbildningen våren 2018.	Alla anställda/ Verksamhetsutvecklaren
Arbetsätt med kvalitetstränare	Sedan 2007. Periodisk nyrekrytering och utbildning. Senaste utbildning dec 2017-jan 2018. Vi har just nu 12 kvalitetstränare (på 70 anställda).	Alla kvalitetstränare/ Verksamhetsutvecklaren
Europeisk statistikframställning	Månadsvis sedan 2009	Försäljningschef/Chef Registry Services
Benchmarking/studiebesök	2-4 gånger per år sedan 2007	Linjechefer och tjänsteägare
Branschsamarbeten	>10 samarbeten; ICANN, CENTR, IT & Telekomföretagen, IETF, DNS-OARC, Nordic Meeting Registry, RIPE, Digidel Nätverk, Surfa Lugnt, Federationsprojekt, Close Nätverk, MSB:s informationssäkerhetsråd, SIS	Uttekade medarbetare och ledare/Vd
PPS-projekt	3-4 större projekt per år	Projektledare/Projektstyrgrupper

I. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–H.

- Systematisk uppföljning:
 - genom de återkommande mätningarna och statistik för fastställda processer, tjänster och linjer som är beslutade i resp. affärsplan, tjänste- och processplan, projektplan.
 - Alla projekt måste producera en slutrapport med uppföljning och utvärdering mot projektmål.
 - Rapportering sker genom månadsrapporter till ledningen (tjänsterapporter, projektrapporter, processrapporter och linjerapporter) och genom tertialrapportering till ledningen och styrelsen.
 - Ledningen följer upp arbetet med processer, tjänster och projekt månadsvis i ledningsgruppsmöten och i återkommande ledningskonferenser (2 ggr/år). Styrelsen följer upp vissa processer (affärsutveckling, verksamhetsutveckling och HR en gång per år).
- Systematisk lärande och förbättringsarbete:
 - Alla avdelningar och tjänster har ett systematiskt angreppssätt för att ständigt bedriva sitt förbättringsarbete med hjälp av kvalitetstränare, användandet av IIS förbättringshjul (fas 4 är själva lärandet) och med stöd av alla ledare. Ledarna har individuella mål att arbeta systematiskt med förbättringsarbetet.
 - Fokus på benchmarking och studiebesök med återrapportering sedan mer än 10 år.
 - Vi har rutiner och etablerade återkommande tillfällen för utvärdering, lärande och diskussion om förbättringsmöjligheter för hur vi arbetar. Det sker på avdelningsnivå (vecko- och månadsmöten samt avdelningskonferenser), tillsammans på IIS-dagar, på ledningsnivå (ledningsgruppsmöten och ledningskonferenser) och på styrelsenivå (utvärdering av styrelsearbete under våren varje år).

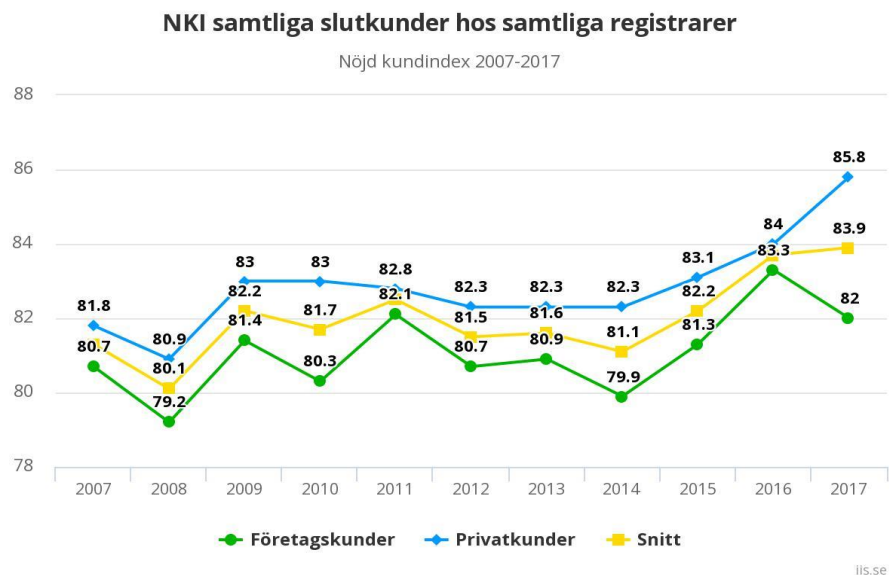
5 Resultat

5.1 Resultat – Kunder och intressenter

Våra viktigaste mått och mål är:

1. Nöjda kunder
2. Tillväxt i antalet aktiva domännamn
3. Nöjda återförsäljare (registrarer)
4. Marknadsandelar för IIS administrerade domäner i Sverige
5. Stabilitet och tillgänglighet av vår domäntjänst
6. Nöjdhet med .SE Direkts kundtjänst

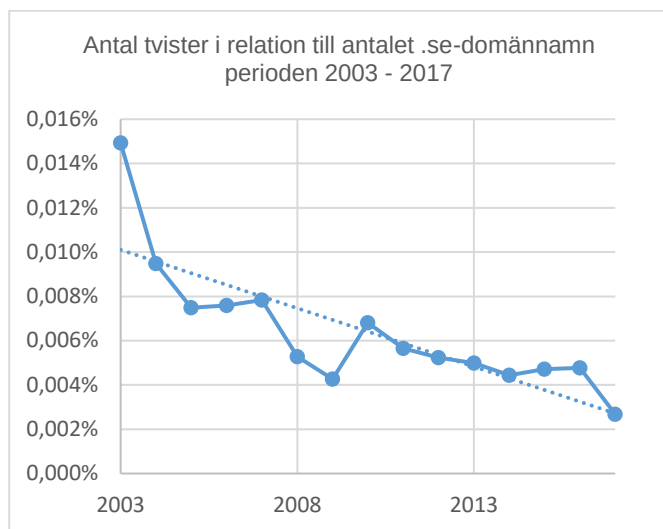
1. Nöjda kunder



- Vi mäter kundnöjdheten genom Nöjd Kund-index och har mätdata från 2007 och framåt. Nöjdheten hos våra kunder är i högsta grad relevant för IIS välmående och ett lämpligt måttetal (relevans).
- Vi mäter både privatkunder och företagskunder samt genomsnittet. Alla ger en trendmässigt positiv utveckling och vi har mycket höga värden och fina resultat (trender).
- Följande NKI-mål är uppsatta i affärsplanen: perioden före 2009 var målet 80, därefter höjdes målet till 82. Målen nås och är ambitiösa. Vi ökar gradvis vår ambition (nivåer mot egna mål).
- Under 2008 genomförde vi en utförlig intressentanalys inkl. remiss. Den handlade om en ändring av affärsmodellen, vilken sedan sattes 2009. Ändringen har gett en långvarig och positiv effekt. Andra åtgärder som har förbättrat värdena är kvalitetsförbättringar av återförsäljarkåren genom ackreditering och certifiering samt regelbundna avstämningar med registrarföreningen. Sedan 2009 samarbetar vi tätt med våra registrarer kring hur vi kan göra kunderna nöjdare. 2014 fanns mycket fokus hos återförsäljare på nya toppdomäner (och man "pratade ned" .se). Kanske något förvånande vid en första anblick är att vår ändring av prisstrategin 2015 ledde till ökad kundnöjdhet (ökad kvalitetsupplevelse). Våra sälj- och relationsinsatser gentemot våra registrarer sedan 2015 har ökat kundfokus hos återförsäljarna, vilket har en positiv effekt på nöjdheten hos våra kunder (härledbarhet arbetssätt).
- För att bedöma hur vi står oss jämfört med andra branscher och ledande organisationer tittar vi på Svenskt Kvalitetsindex (SKI) och jämför oss med branschen Telekom, Företagstjänster och streamingtjänster. Deras NKI under 2017 pendlar mellan 64 (broadband privat) och 75 (företagstjänster). Sammanfattningsvis kan vi konstatera att våra resultat är ovanligt goda jämfört med andra företag och andra branscher (jämförelse med ledande organisationer).

Processmått: antal tvister per domännamn

Som en viktig parameter inom området nöjda kunder följer vi upp hur ofta vi behöver använda vår tvistlösningstjänst (ett krav i toppdomänlagen). Nedanstående graf visar antalet tvister per år och i relation med antalet domännamn. Bredvid syns antalet tvister i absoluta tal de senaste 8 åren.

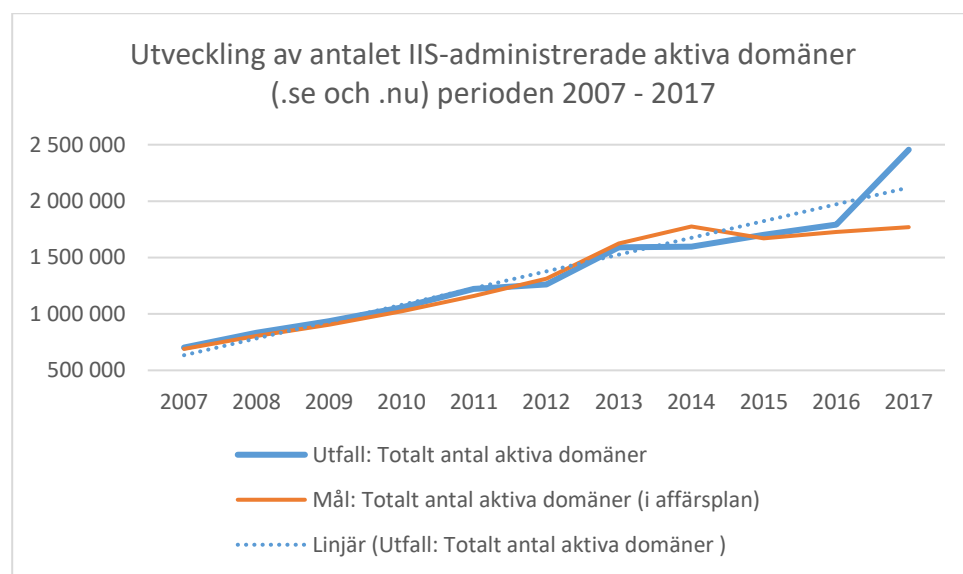


Antal tvister per år			
2010	72	2014	59
2011	69	2015	66
2012	66	2016	69
2013	67	2017	51

- Resultat 1: Antalet tvister per domännamn och i absoluta tal går ner.
- Resultat 2: kostnader per tvist går ner. 2010 kostade en tvist 25 000 SEK för IIS, 2017 kostar en tvist 15 000.
- Resultat 3: kostnadsminskning för tvister mellan 2010 och 2017 är 1 MSEK per år.
- Ändringar sker på grund av ändring av arbetssätt (fast track, effektiva processer) och outsourcing till WIPO.

2. Tillväxt av antalet aktiva domännamn

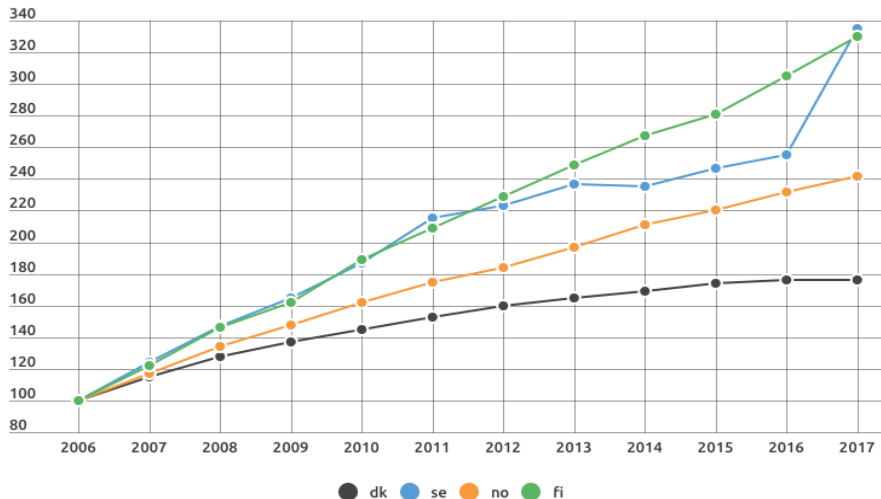
- Tillväxt av domänförsäljningen är basen för vår verksamhet. 90 procent av våra intäkter kommer från domänförsäljningen (relevans).



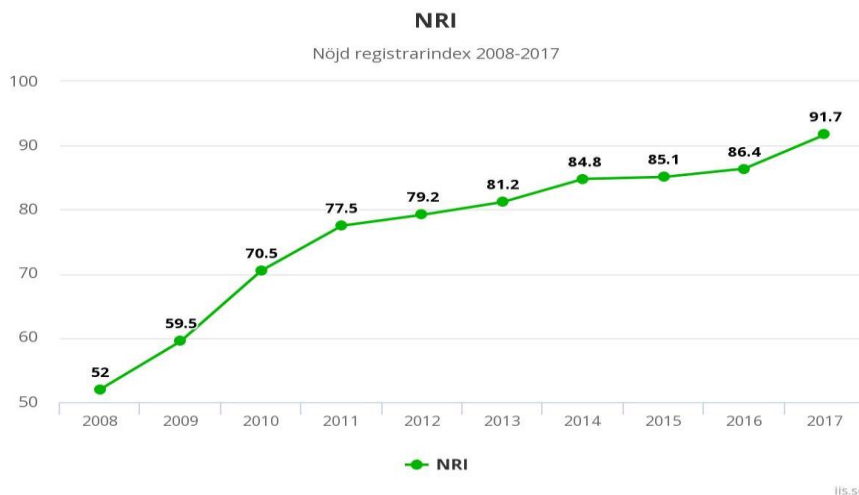
- Vi har sett en fantastisk och nästan linjär tillväxt under de senaste 10 åren. Från 700 000 domäner till nästan 2 500 000! (trender). I grafen ovan finns också de målsättningar vi hade i respektive affärsplan. Under perioden 2007-2012 ser vi att måluppfyllelse och mål ligger nära varandra och att vi överträffar våra mål för 8 av de 11 år som redovisas (nivåer mot egna mål).
- Under perioden 2007-2011 hade vi en stadig tillväxt och kunde överträffa våra mål. Under denna period jobbade vi hårt med att förbättra relationerna med våra återförsäljare (se graf *Nöjda återförsäljare NRI*). I början av 2009 ändrade vi vår affärsmodell efter genomförda intressentanalyser under 2008. Under åren 2012-2014 hade vi en kort period med avvikelser mot våra mål. Osäkerheten i marknaden genom tillkomsten av många nya toppdomäner ledde till en ändring av marknadsförutsättningarna, vilket minskade attraktionskraften hos våra toppdomäner bland registrarerna. Vi hade under en kort period också svårigheter att bedöma tillväxten av .nu efter förvärvet. Styrelsens beslut 2014 att ändra strategin för vår domänverksamhet, med mer fokus på försäljning, registrarsupport och utveckling av nya

marknader för .nu, har sedan 2015 gett bra resultat. De senaste tre åren överträffar vi våra mål med råge (härledbarhet arbetsätt).

- Om vi jämför oss med våra nordiska kollegor (.no, .dk, .fi) har vi den högsta tillväxttakten. Grafen nedan visar den procentuella tillväxten med start 2006 (index=100). Toppdomänen .se har 2017 ett index på 335, .fi ett index på 330, .no ett index på 242 och .dk ett index på 176 (jämförelse med ledande organisationer).



3. Nöjda återförsäljare NRI



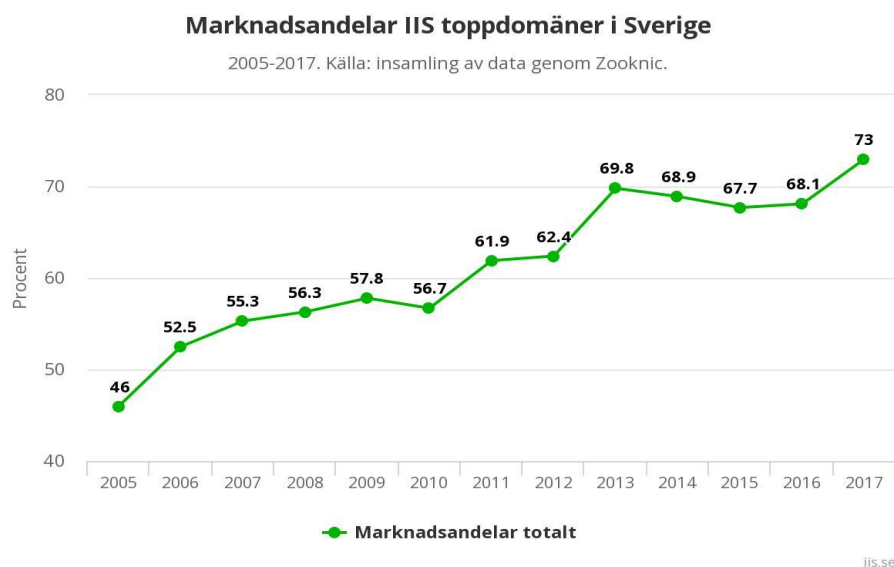
- Vi mäter nöjdheten hos våra återförsäljare genom Nöjd Registrar-index och har mätdata från 2008 och framåt. Nöjdheten hos våra återförsäljare är i högsta grad relevant för IIS välmående. De tar hand om våra kunder och NRI utgör därför ett lämpligt måttetal (relevans).
- Vi har en positiv utveckling och goda resultat med mycket höga värden (trender).
- Målsättningen i affärsplanen för perioden 2008-2010 låg på index 70, för perioden 2011-2016 på index 75 och sedan 2017 på index 80. Vi når våra mål sedan 2010 och höjer gradvis vår ambition (nivåer mot egna mål).
- Ändringen av vår affärsmodell 2009 hade stor effekt. Samtidigt som vi ändrade modellen införde vi ett ackrediteringskrav med certifiering av medarbetarna hos våra återförsäljare. Det ledde till färre återförsäljare men med högre kvalitet och ambitioner hos dem som fanns kvar. Därefter har vi stimulerat bildandet av en registrarförening och fokuserat på gott samarbete präglad av ständiga förbättringar genom regelbundna möten med uppföljningar. Vi prioriterar förbättringsaktiviteter tillsammans med

föreningen. De senaste åren har vi fokuserat på säljkampanjer och mervärdestjänster (härledbarhet arbetssätt).

- I och med att vi är ganska unika i vår bransch i Sverige (ensamma!) har vi varit pådrivande i att söka jämförelser med andra toppdomänsadministratörer utomlands. Genom branschorganisation CENTR har vi tagit initiativ till en enkät där vi ber återförsäljare att ge en poäng (0-100 procent) för varje landstoppdomän. Totalt deltog 48 länder och mer än 100 återförsäljare. Vi kom i den första mätningen på sjätte plats med en poäng på 83,3 procent, bäst av alla nordiska länder. Vinnaren .eu hade 86,9 procent. Genomsnittet för alla länder låg på 71,3 procent. En första analys av resultatet visar att vår överlåtelse rutin är mindre uppskattad än den som finns hos vinnaren. Orsaken till detta är att vi ställer högre krav på identifiering av domäninnehavare (jämförelse med ledande organisationer).
- Vi har också tagit initiativ till en direkt jämförelse med de nordiska länderna. Vi gör en enkätundersökning där återförsäljare jämför .se, .dk, .no och .fi på olika områden: information, service, rutiner, teknik, samarbete, transparens och innovationsförmåga. Positivt är att vi bedöms som bäst inom samtliga områden jämfört med våra kollegor och att vi sticker ut med bred marginal inom områdena teknik, rutiner och innovationsförmåga (jämförelse med ledande organisationer).

4. Marknadsandelar för IIS-administrerade domäner i Sverige

- Vi mäter våra marknadsandelar i Sverige genom data från ett externt oberoende internationellt mätinstitut, Zooknic och vi har mätdata från 2005 och framåt. Marknadsandelarna har relevans eftersom det visar preferenser hos de svenska kunderna. De är en direkt jämförelse av hur vi klarar oss gentemot våra viktigaste konkurrenter .com, .net, .org och .eu (relevans).



- Vi har haft en fantastiskt positiv utveckling under alla år och har kunnat gå från en marknadsandel på 46 till 73 procent. En ökning med 27 procent på 12 år (trender).
- I grafen kan vi se effekterna av ett ändrat arbetssätt. Vi gjorde under 2006 och under 2011 några lyckade marknadsföringsaktiviteter. 2013 förvärvade vi .nu och 2017 uppnådde vi genom aktiv bearbetning av vissa kundgrupper återigen en stor ökning (härledbarhet arbetssätt).
- Vi har sedan 2011 satt mål i affärsplanen på marknadsandelar.

År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mål (%)	61,0	62,0	65,0	65,0	72,0	72,0	72,0
Resultat (%)	61,9	62,4	69,8	68,9	67,7	68,1	73,0

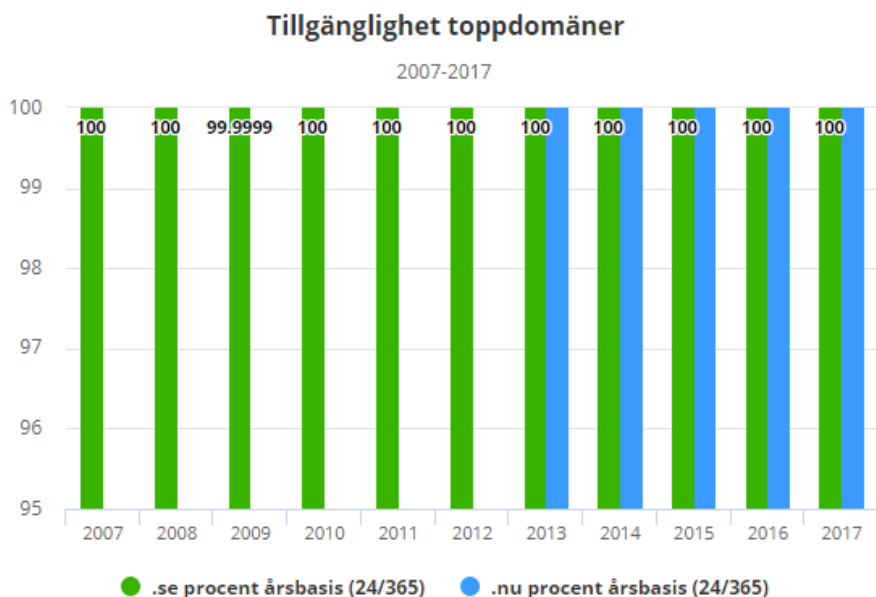
- Vi har nått våra egna mål under perioden 2011-2014 och 2017. Vi ökar gradvis vår ambitionsnivå och har satt nya utmanade mål under mätperioden (först under 2013 och sedan igen under 2015). Ökningen 2013 och 2014 nådde vi genom förvärv. De nya toppdomänerna (1 200 nya konkurrenter sedan 2014!) har haft en tillfällig (negativ) effekt på vår marknad men efter tre år verkar de inte ha lyckats etablera sig. 2017 kunde vi för första gången nå det ambitiösa mål som vi satte 2015 (nivåer mot egna mål).
- Tabellen nedan visar hur vår marknadsandel står sig i jämförelse med våra närliggande toppdomäners andelar. Mätningen är gjord på ett annat sätt än Zooknic:s men den direkta jämförelsen visar att vi har en hög marknadsandel jämfört med andra. Bara .dk ligger högre av historiska skäl men som vi kunde se i en tidigare tabell växer de inte längre (jämförelse med ledande organisationer).

Marknadsandel i den lokala marknaden; mätning CENTR april 2018

Genomsnitt CENTR (%)	.dk	.se	.de	.be	.uk	.fi	.no	.fr
54	64	60	58	58	56	54	54	33

5. Stabilitet och tillgänglighet i vår domäntjänst

- Vi mäter stabilitet och tillgänglighet i våra toppdomäner genom såväl interna som externa system. Tillgängligheten i vår tjänst är av högsta relevans för en välfungerande ekonomi och verksamhet i Sverige. Internet slutar fungera för många användare om vi har problem (relevans).

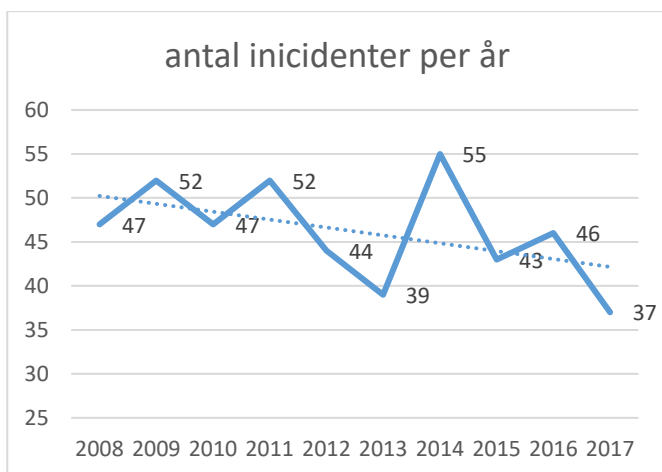


- Vi kan visa en mycket stabil prestation över en lång period. De senaste 11 åren har vi haft problem vid ett tillfälle (2009, 20 minuter) och de senaste åtta åren ligger vi på 100 procents tillgänglighet. Sedan vi har tagit över toppdomänen .nu har vi legat på 100 procent även där (trender).
- Vår egen målsättning är att kunna ligga på 100 procent och vi har alltså nått vårt mål de senaste 8 åren (nivåer mot egna mål).
- För att kunna nå 100 procent har vi investerat i ett system som utvecklats av vår egen personal (med hög kompetens och motivation); vi bygger robusta system med reservanläggningar och en enorm överkapacitet; vi lägger fokus på kvalitetsarbete (SIQ-modellen) och satsade tidigt på ISO 27001-certifiering av vårt ledningssystem för informationssäkerhet och relevanta säkerhetslösningar (härledbarhet arbetssätt).

- Jämförelser med konkurrenter och ledande organisationer visar att de flesta ligger på samma nivå. Att nå 100 procent och bibehålla det över tid är ett måste i vår bransch (jämförelse med ledande organisationer).

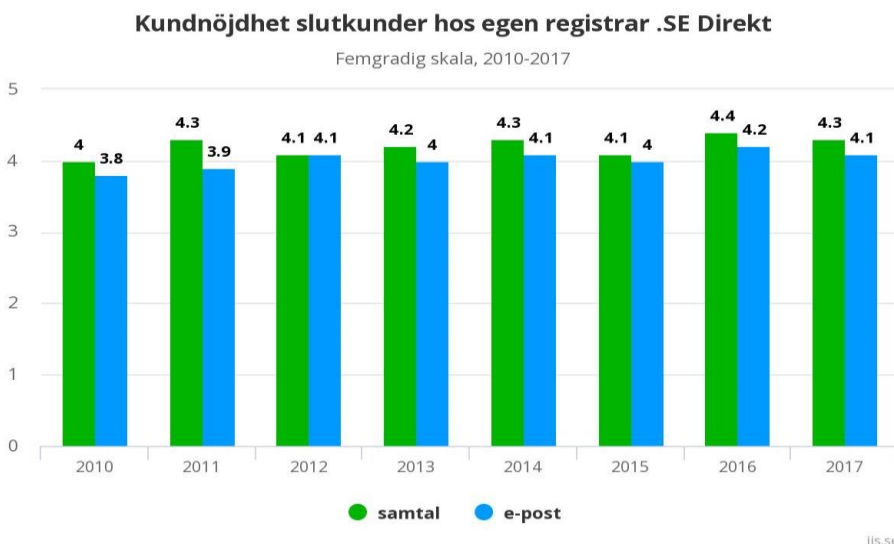
Processmått: antal incidenter per år

Som en viktig parameter inom området stabilitet av våra tjänster följer vi antalet incidenter per år. Notera att incidenter i följande graf inte någon gång ledde till otillgänglighet av vår domäntjänst.



- Antalet incidenter går ner över tid. I relation till verksamheten är den nedåtgående trenden ännu starkare. 2017 hanterar vi mer än dubbelt så många system än före 2013.
- 2014 startade vi flera nya tjänster (.nu, testuppdrag för ICANN, federationer) som ledde till en topp. En förbättrad releaseprocess, bättre systemförvaltning och vårt systematiska arbete med informationssäkerhet har lett till en gradvis minskning av antal incidenter per år.

6. Nöjdhet med .SE Direkt kundtjänst



- Vi mäter kundnöjdheten genom Nöjd Kund-index och har mätdata från 2010 och framåt. .SE Direkt startade sin verksamhet 2009 i samband med ändring av vår affärsmodell. Vi mäter såväl telefonkontakt (samtal) som kontakt via e-post. Mätningarna utförs av Mistat AB (se kap. 1.4).
- Även om IIS huvudsakligen bedriver försäljning via externa återförsäljare (registrarer) har vi också en egen återförsäljare i .SE Direkt med ungefär 90 000 direktanslutna kunder. Att dessa kunder upplever en bra kundservice när de kommer i kontakt med oss är ett viktigt kvalitetsmått för verksamheten (relevans).
- Vi har en stabil och hög nivå med en positiv utveckling över tid (trender).

- De egna uppsatta målen är att vi ska ligga på minst 4 av 5 i genomsnitt på en femgradig skala. Vi uppnår målen sedan 2010 för telefonsupport och sedan 2012 för e-postsupport (nivåer mot egna mål).
- Den stabila utvecklingen är ett resultat av ett ständigt arbete med kvalitetsförbättringar i kundtjänsten. Varje månad avsätts en medarbetare för att gå igenom kundernas förbättringsförslag och prioriteringar av förbättringar görs. Medarbetarna jobbar kontinuerligt med förbättringar av mallar för e-post. Avdelningen har de senaste fem åren haft hjälp av ett externt företag som utbildar och coachar medarbetarna. (härledbarhet arbetssätt).
- För att få till stånd en benchmark har .SE Direkt deltagit i SM i telefoni i kategorin "Upplysning och Information" och var 2014 finalist och slutade på en hedervärd andra plats (jämförelse med ledande organisationer).

5.2 Resultat – Medarbetare

Vi mäter resultaten inom följande områden:

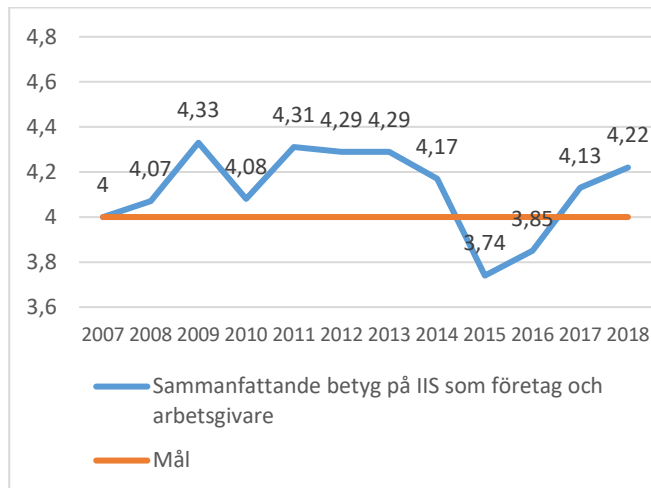
1. Nöjda medarbetare som trivs och vill rekommendera IIS som arbetsgivare (här mäter vi helhetsbetyg, trivsel och rekommendation).
2. Kompetenta medarbetare (här mäter vi kompetensen och kvaliteten på medarbetarsamtalen, utbildningstimmar).
3. Delaktiga och kreativa medarbetare (här mäter vi öppenhet och information, vetskap om företagets riktning, delade värderingar, stolthet).
4. Stimulerade medarbetare med idéer som tas tillvara (här mäter vi om man anser sig ha stimulerande uppgifter, att idéer tas tillvara och att man kan se resultat av sitt arbete).
5. Icke-stressade, självständiga medarbetare som tycker om sin arbetsmiljö (här mäter vi upplevd stress, möjligheten att utforma sitt arbete själv och nöjdheten med den fysiska arbetsplatsen, sjukfrånvaro).

Genomgående ligger vi på en mycket hög nivå. Många av resultaten ligger över 4 på en femgradig skala. Vi har data från våra medarbetarundersökningar (NMI) sedan mer än 10 år. Inom de flesta områden finns en långsiktigt stabil eller positiv trend med en tydlig dipp under perioden kring 2015 som vi har återhämtat oss ifrån. IIS har de senaste 10 åren haft en stadig tillväxt i antalet medarbetare. Från 25 medarbetare 2006 till mer än 70 medarbetare 2017. Förändringar i vår omvärld och den ständiga tillväxten ledde till en fas (framför allt under 2015) där några medarbetare gav uttryck för sitt missnöje. Inte alla uppskattade behovet av anpassning av organisationen och ändringar i arbetsuppgifter. Vi behövde också förtydliga och formalisera arbetsreglerna. Det som är outtalat och fungerar i en liten verksamhet kan bli otydligt när verksamheten växer och blir större. Vi började också se vissa arbetsmiljöproblem på grund av tillväxten. Efter analys och prioriteringar har vi bland annat ändrat vår organisation och arbetssätt, ingått ett kollektivavtal och flyttat till nya fräscha lokaler. Effekten av våra förbättringar syns tydligt i resultaten. Efter 2015 har vi igen en stark positiv trend, når våra mål och ligger på höga nivåer.

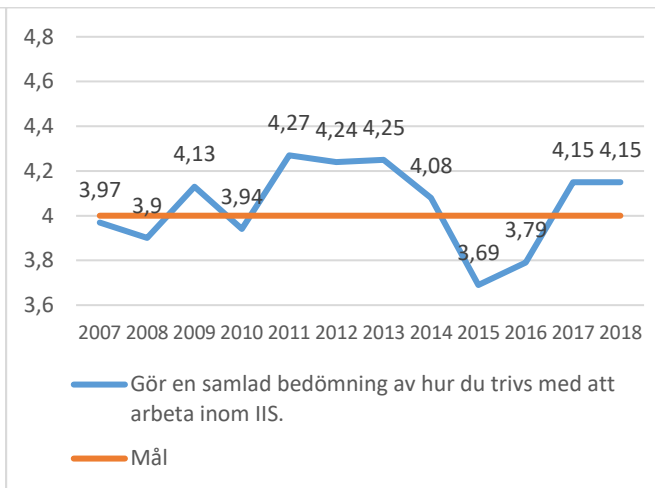
1. Nöjda medarbetare som trivs och vill rekommendera IIS som arbetsgivare

Vi mäter resultat genom att medarbetarna svarar på påståendena: "Sammanfattande betyg på IIS som företag och arbetsgivare", "Gör en samlad bedömning av hur du trivs med att arbeta inom IIS" och "Skulle kunna rekommendera att arbeta här". Vårt mål är att ligga på minst 4 av 5 på indexet. Nedanstående siffror visar resultat av mätningarna för perioden 2007-2018.

Nöjdhet

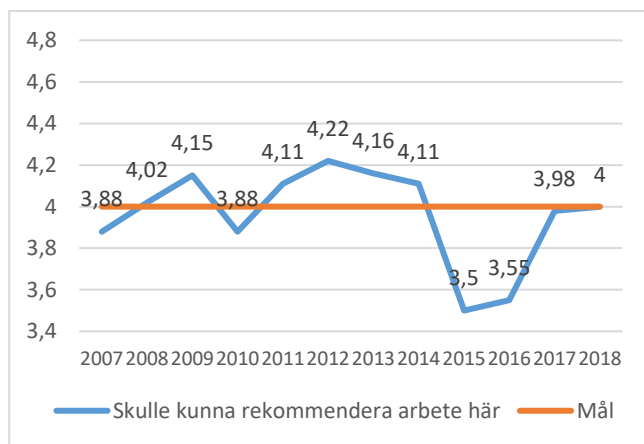


Trivsel



Vi ligger på höga nivåer och når våra mål 10 av 12 år. Se tidigare hur vi har hanterat "dippen 2015" och kunnat vända det till en positiv trend.

Medarbetare som rekommenderar oss



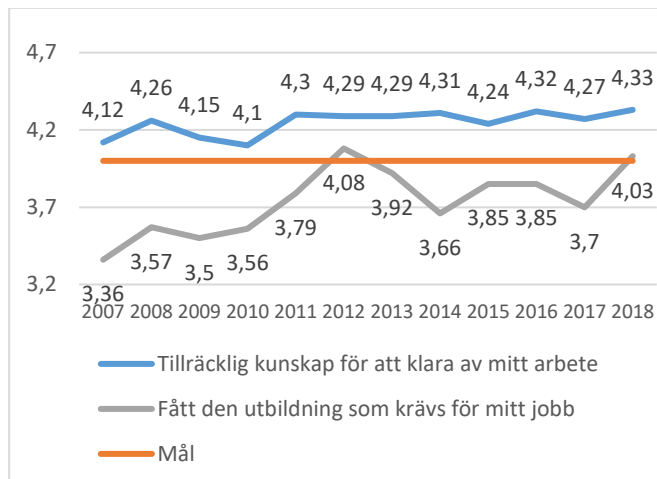
Samma effekt som ovan i andelen medarbetare som vill rekommendera IIS.

En stark reaktion under 2015 och en lika stark positiv reaktion efter 2016 när vi började genomföra förbättringarna. Det är ett styrkebesked att vi tillsammans kan identifiera problem och komma fram till lösningar som fungerar (trender, nivåer mot egna mål, hänvisning till arbetssätt)!

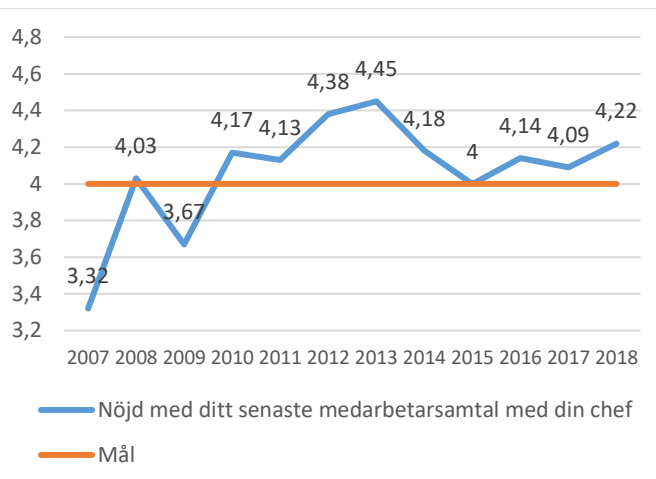
2. Kompetenta medarbetare

Vi mäter resultat genom att medarbetarna svarar på påståendena: "Har du fått den utbildning som krävs för ditt jobb", "Har du tillräcklig kunskap för att klara ditt arbete" och "Nöjd med ditt senaste medarbetarsamtal". Vi anser att ett lyckat medarbetarsamtal är en viktig förutsättning för en diskussion kring relevant kompetensutveckling. Vårt mål är att ligga på minst 4 av 5 på indexet. Nedanstående visar mätningarna för perioden 2007-2018.

Kompetensutveckling



Nöjdhet med medarbetarsamtal



Här har IIS höga värden. Medarbetare bedömer att de har tillräckligt med kunskap för att klara av jobbet och att de får den utbildning som krävs. Perioden 2012-2013 var en utmaning. Vi fick många nya affärer (.nu-förvärvet, ICANN-uppdraget och start av federationsverksamhet) men vi har nu kommit ikapp utbildningsbehovet och når våra mål. Medarbetarsamtal som är så viktigt för dialogen mellan chef och medarbetare fungerar bra och vi når våra mål de senaste nio åren. Det finns en positiv trend sedan 2015 efter organisationsändringarna (nya chefsnivåer med mer tid för medarbetarna), ändringar i rutiner för medarbetarsamtalen och utbildning av cheferna (ledarforum) (trender, nivåer mot egna mål, hänvisning till arbetssätt).

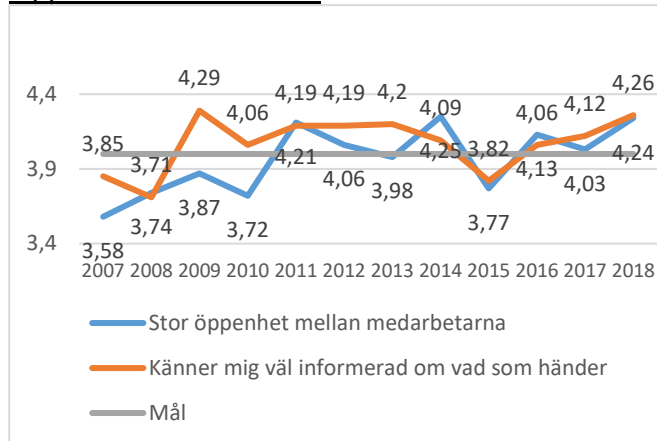
Processmått: antal utbildningstimmar per år

- Som en viktig parameter inom området kompetensutveckling har vi börjat följa upp antalet utbildningstimmar per år och per person.
- Resultat för 2016 var totalt 896 timmar (14 timmar per person). Resultatet för 2017 var 3 694 timmar (52 timmar per person). Vi investerade 2017 i genomsnitt 12 000 SEK per person i kompetensutveckling.
- Efter första mätningen 2016 satt vi som mål att alla medarbetare skulle i genomsnitt ha 30 timmar per år. Den markanta ökningen skedde troligtvis delvis på grund av en förbättrad mätmetod. Ett annat skäl är vårt nya arbetssätt med en utbildningsplattform. Resultat 2017: 212 utbildningstimmar i plattformen.

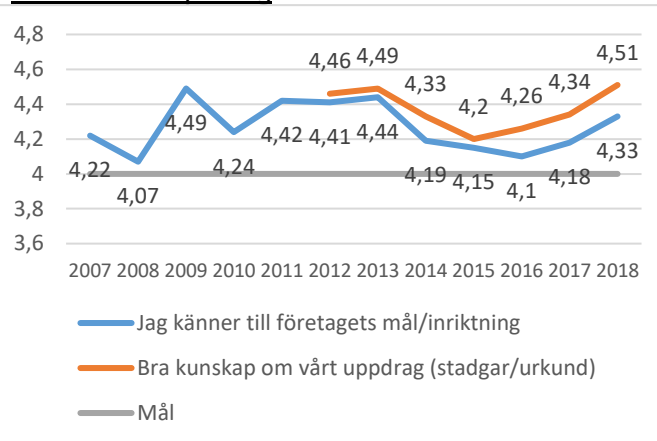
3. Delaktiga och kreativa medarbetare

Vi tror att en viktig förutsättning för delaktighet och kreativitet är att vara en transparent organisation med en kultur av öppenhet där medarbetarna får den informationen som de behöver för att göra ett bra arbete, vet vart vi är på väg och delar IIS värderingar samt är stolta över att arbeta på IIS. Därför har vi flera processmått inom detta område. Vi mäter genom att medarbetarna svarar på påståendena: "Finns det stor öppenhet mellan medarbetarna", "Känner du dig väl informerad om vad som händer", "Känner du till företagets mål/inriktning", "Har du bra kunskap om vårt uppdrag (stadgar/urkund)", "Jag känner till IIS värderingar", "Mina värderingar stämmer överens med företagets värderingar", "Jag är stolt över att arbeta på IIS". Vårt mål är att ligga på minst 4 av 5 på indexet. Nedanstående visar mätningarna för perioden 2007-2018.

Öppenhet & Information



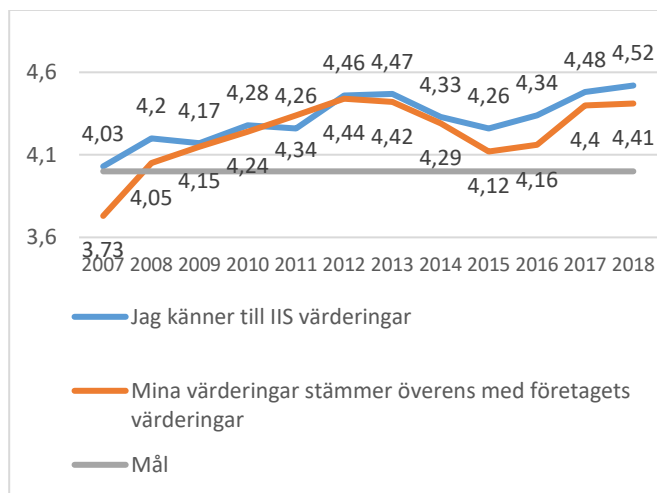
Vet vart vi är på väg



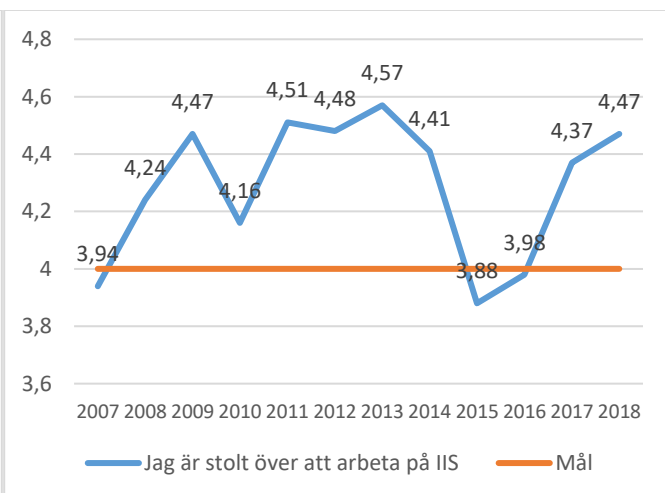
Medarbetarna känner en stor öppenhet mellan varandra och känner sig välinformerade. Arbetssättet som beskrivs i kap. 3.2 med stort fokus på information och delaktighet i måndagsmöten, avdelningskonferenser, vd-brev, tertialrapporter, IIS-dagar och möjlighet att ta del av all information om IIS på intranätet resulterar i att medarbetarna vet vart vi är på väg och vårt uppdrag. Vid frågorna relaterade till området "Vet vart vi är på väg" ger 92 procent av medarbetarna toppbetyg (4 eller 5) vilket är otroligt högt (trender, nivåer mot egna mål, hänvisning till arbetssätt)!

Samma höga betyg får vi inom området värderingar och stolthet (se graferna nedan). 95 procent av medarbetarna ger toppbetyg (4 eller 5) på frågan om de känner till IIS värderingar och 89 procent ger toppbetyg om att de delar dessa. I detta område har vi faktiskt "all time high". Samma höga andel; 89 procent ger toppbetyg för att de känner sig stolta över att arbeta på IIS. Också i denna graf ser vi den positiva vändningen efter förändringsfasen 2015 och vi når våra mål med råge (trender, nivåer mot egna mål, hänvisning till arbetssätt)!

Delar IIS värderingar

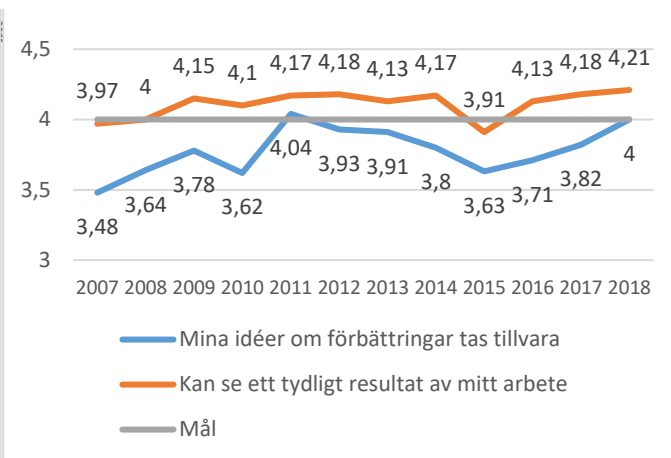
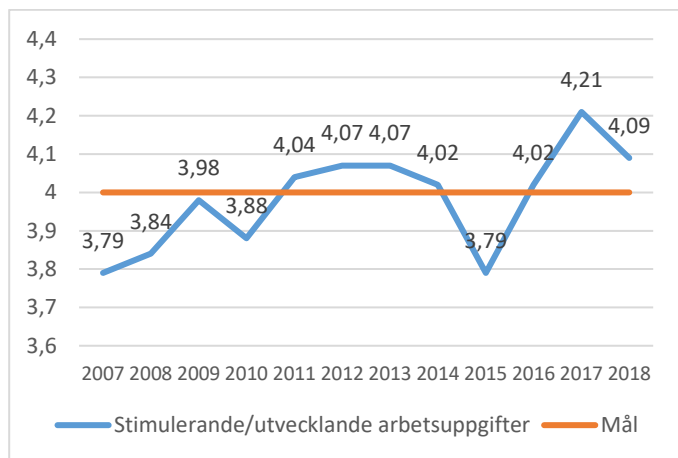


Känner stolthet



4. Stimulerade medarbetare med idéer som tas tillvara

Vi mäter genom att medarbetarna svarar på påståendena: "Har du stimulerande/utvecklande arbetsuppgifter", "Mina idéer om förbättringar tas tillvara" och "Kan se ett tydligt resultat av mitt arbete". Vårt mål är att ligga på minst 4 av 5 på indexet. Nedanstående visar mätningarna för perioden 2007-2018.

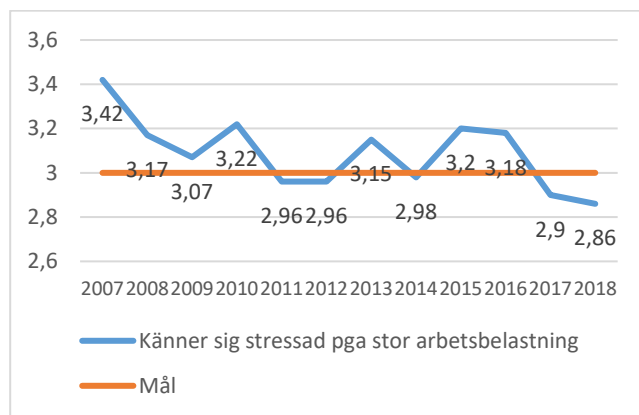


Medarbetarna ger höga betyg på området "stimulerande uppgifter". I denna graf syns en tydlig effekt av förändringsfasen 2015-2016. Först motstånd till förändring under 2015 och sedan uppskattning i form av mer stimulerande uppgifter (trender, nivåer mot egna mål, hänvisning till arbetssätt). Arbetssättet beskrivet i kap. 3.2 med hög delaktighet och många tillfällen att få och förmedla idéer i kombination med det ständiga förbättringsarbetet (kap. 4.1) och ett innovationssystem (kap. 4.2) leder till bra resultat. Medarbetarna känner att deras idéer tas tillvara och leder till tydliga resultat (trender, nivåer mot egna mål, hänvisning till arbetssätt).

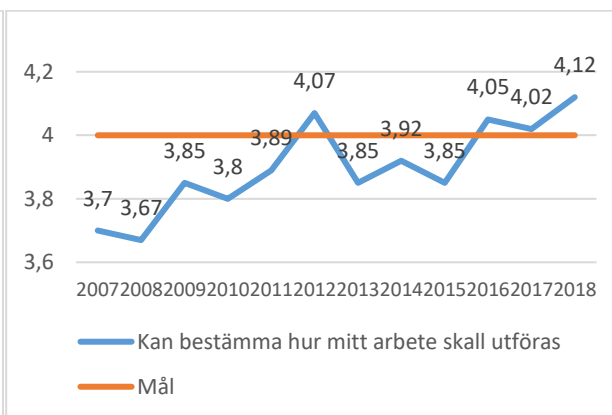
5. Icke-stressade självständiga medarbetare som tycker om sin arbetsmiljö

Vi mäter genom att medarbetarna svarar på påståendena: "Känner du dig stressad pga stor arbetsbelastning (Obs: låga värden är bra här!)", "Kan bestämma hur mitt arbete skall utföras", "Fysiska arbetsplatsen är bra utformad" och "Finns plats för social samvaro". Vårt mål är att ligga på minst 4 av 5 på indexet. Nedanstående graf visar mätningarna för perioden 2007-2018.

Stressfaktor

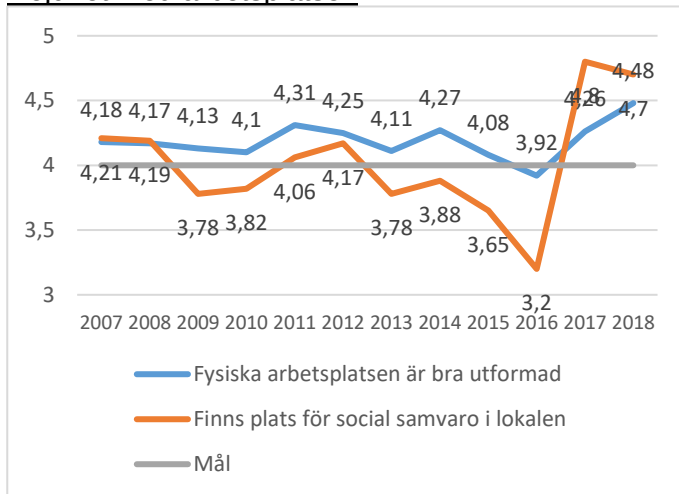


Bestämmer själv över arbetet



IIS medarbetare känner sig mindre stressade på grund av arbetsbelastning. Vi når våra mål och har det bästa resultatet någonsin inom detta område. Igen är tydlighet om vart vi är på väg, tydliga uppgifter och roller, en anpassad organisation, väl fungerande medarbetarsamtal och fräscha lokaler troligtvis förklarande faktorer till detta fina resultat. Vi lyckas också skapa en möjlighet för medarbetarna att kunna påverka hur arbetet skall utföras. Här har vi också det bästa resultat sedan vi började mäta för 12 år sedan (trender, nivåer mot egna mål).

Nöjdhet med arbetsplatsen



I grafen bredvid syns effekter av flytten till våra nya lokaler. Igen når vi vårt bästa resultat någonsin och lyckas bra med vår intention att skapa möjligheter för social samvaro, något som främjar en kultur av öppenhet och delaktighet. Vi når våra mål med god marginal (trender, nivåer mot egna mål).

IIS nya kontor blev 2018 framröstat som ett av Sveriges snyggaste kontor (topp 10) <http://ssk.lokalnytt.se/info/20245> (jämförelse med andra ledande organisationer).

Det är en utmaning att jämföra sig och göra benchmarking med andra organisationer. Det verkar finnas många olika sätt att mäta. Genom litteraturstudier har vi konstaterat att många företag och organisationer använder en skala 1-5 när man mäter men bara redovisar procentsatsen som ger en 4 eller 5. Följande benchmarktrösklar återkommer: utmärkt resultat (100-87 procent), bra resultat (86- 69 procent), behöver förbättras (< 68 procent). Om vi jämför våra resultat mot denna skala så blir resultatet:

Benchmarking: Resultatet "utmärkt" (100-87 procent av medarbetarna ger toppbetyg)	IIS resultat: Känner till IIS värderingar – 95 procent Finns plats för social samvaro – 95 procent Fysiska arbetsplatsen är bra utformad – 94 procent Har bra kunskap om vårt uppdrag (stadgar/urkund) – 92 procent Känner till företagets mål/inriktning – 92 procent Har tillräcklig kunskap för att klara arbete – 92 procent Värderingar stämmer överens med företagets värderingar - 89 procent Stolt över att arbeta på IIS – 89 procent Känner sig väl informerad – 88 procent Kan se ett tydligt resultat av mitt arbete – 89 procent
Resultatet "bra" (86-69 procent av medarbetarna ger toppbetyg)	Sammanfattande betyg av IIS som arbetsgivare – 83 procent Kan bestämma hur arbetet skall utföras – 82 procent Trivs med arbete inom IIS – 81 procent Stor öppenhet mellan medarbetarna – 79 procent Skulle rekommendera arbete hos IIS - 79 procent Har stimulerande/utvecklande arbetsuppgifter – 79 procent Mina idéer om förbättringar tas tillvara – 76 procent Nöjd med medarbetarsamtal – 74 procent Fått utbildning som krävs – 74 procent

Ovanstående tabell ger bra information inom vilka områden vi redan utmärker oss och inom vilka områden vi ligger bra till men fortfarande har potential att förbättra oss.

Processmått: sjukfrånvaro

- Som en viktig parameter inom området stress och hälsa följer vi numera systematiskt upp sjukfrånvaro (procent per år). Tidigare har vi inte mätt det i och med att sjukfrånvaron ligger så lågt på IIS men när vi började med hållbarhetsredovisningar har vi också börjat mäta och sätta mål.
- Målsättningen är att ligga under 2 procent per år. Resultatet för 2016 var 1,63 procent, resultat för 2017 var 1,52 procent tack vare vårt arbetssätt beskrivet i kap. 3.3.a och 3.3.b.

- Som benchmark kan vi konstatera att vi ligger betydligt lägre än genomsnittet i Sverige (3,7 procent; SCB arbetskraftsundersökning 2017). Vi ligger också lägre än snittet för privatanställda (3,4 procent) och bättre än "den bästa kategorin" inom SCB: statligt anställda (3,1 procent).

5.3 Resultat – Social hållbarhet

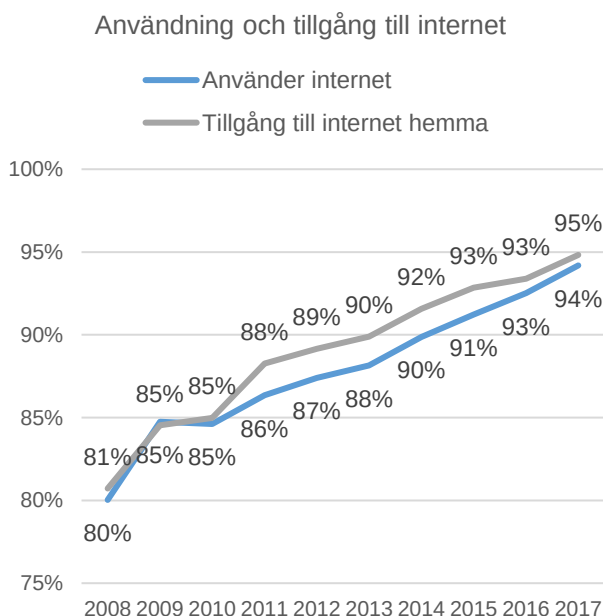
IIS bidrag till social hållbarhet är starkt knutet till vår vision. Vi vill att alla vill, vågar och kan använda internet. Vi ser internetanvändning som en viktig möjliggörare till en positiv samhällsutveckling som kan tillgodose människornas grundläggande behov av utveckling, inkludering och delaktighet. Vi har bedrivit en omfattande främjandeverksamhet i världsklass sedan år 2000 och verksamheten är inkluderad i vår affärsutvecklings- och verksamhetsutvecklingsprocess sedan 2007. De flesta områden hanteras som tjänster och har definierade levererande processer. Det är ett lyckat arbetssätt som har gjort att många områden haft en stark tillväxt.

Vi mäter resultaten för social hållbarhet inom följande områden:

1. Användning av internet i Sverige
2. Bidra till kunniga och medvetna internetanvändare
3. Bidra till ett robustare, stabilare och säkrare internet
4. Bidra till mötesplatser och vara en katalysator för innovation
5. Kunna avsätta minst 25 procent av intäkterna till utvecklings- och främjandeverksamhet
6. Aktivt arbete med hållbarhet i linje med FN-mål och GRI-standarder

1. Användning av internet i Sverige

Ett naturligt långsiktigt mål för IIS och kärnan i vår vision är att alla använder internet i Sverige. Det är en av de centrala frågorna i vår återkommande statistikframställning genom undersökningen Svenskarna och Internet. Nedan är utvecklingen de senaste 10 åren (källa: SOI). Trots att Sverige har kommit långt har vi fortfarande några procent kvar! Vår kampanj Digidel som pågick 2010-2013 har med all sannolikhet bidragit till den fortsatta ökningen av internetpenetrationen i Sverige. Sverige har en topposition i Europa (se graf).



Internetanvändning de senaste 3 månaderna, i procent, 2017 (Eurostat)			
Iceland	98	Slovakia	82
Norway	98	Ireland	81
Denmark	97	Cyprus	81
Luxembourg	97	Latvia	81
Sweden	96	Malta	80
Netherlands	95	Slovenia	79
United Kingdom	95	Lithuania	78
Finland	94	Hungary	77
Switzerland	94	Poland	76
Germany	90	Portugal	74
Belgium	88	Italy	71
Estonia	88	Montenegro	71
Austria	88	Greece	70
France	87	Serbia	70
Czech Republic	85	Croatia	67
Spain	85	Romania	64

2 till 4. Målområde 2 (Bidra till kunniga och medvetna internetanvändare), målområde 3 (Bidra till ett robustare, stabilare och säkrare internet och målområde 4 (Bidra till mötesplatser och vara en katalysator för innovation) är sammanfattade i följande tabell:

Målområde 2:	Aktiviteter (*)	Resultat	IIS mål
Internet i skolan	Webbstjärnan (sedan 2007) Barnhack (sedan 2013) Digitalalektioner.se (sedan 2017)	Webbstjärnan: på 10 år har 400 000 elever deltagit och byggt 20 000 webbplatser. Senaste 3 åren: 2015: 51 000 deltagare 2016:68 000, 2017: 65 000. Barnhack: 2 turnéer, 39 platser, 1220 deltagare Digitalalektioner.se: sedan lanseringen har vi utvecklat mer än 100 lektioner. Redan 45 000 unika besökare och mer än 2 000 prenumeranter på nyhetsbrevet.	Webbstjärnan: minst 50 000 elever Barnhack: Sprida konceptet utanför Stockholm, minst 2 turnéer. Digitalalektioner.se: kännedom av 25 000 pedagoger i slutet av 2018
Internetstatistik	Svenskarna och Internet (2007)	Svenskarna och Internet: nedladdade rapporter: 2016: 38 000, 2017: 51 000. Onlineversion 2015: 84 000, 2016: 117 000, 2017: 138 000.	Svenskarna och Internet: Inga kvantitativa mål men fokus på onlineversioner.
Utbildning	IIS guider (2008) Digidel (2008) Digidelcenter (2017) Internetkunskap.se (2018) Internetmuseum.se (2015)	IIS guider: omkring 300 000 användare per år! Digidel: en av initiativtagarna till Digidelkampanjen som fick 500 000 fler svenskar att börja använda internet under perioden 2010-2013. Digidelcenter: IIS är initiativtagare till ett nytt koncept för Digital delaktighet i en kommun vilket testas i Motala. Regeringen anser att det är så lyckat att de har gett IIS ekonomiskt stöd med 10 MSEK för att öppna fler Digidelcenter i landet. Internetmuseum: 500 000 besökare sedan start. Första utpräglad digitala museet, medlem i Sveriges museer.	IIS guider: gradvis öka till 250 000 (mål från 2015). Nu är inga mål satta för att vi vill lansera digitala kurser som alternativ. Digidel: 500 000 nya internetanvändare under perioden 2010-2013. Digidelcenter: Bygga ett nytt koncept i Motala och visa upp det. Internetmuseum: etablera ny populär plats om internets historia i samhället, oberoende av plats
Målområde 3:	Aktiviteter	Resultat	IIS mål
Mätverktyg	Bredbandskollen (2001) Zonemaster (2014)	Bredbandskollen: Antal mätningar: 2015: 30 milj., 2016: 31 milj., 2017: 32 milj. Kostnader för Bredbandskollen 2016: 5,5 MSEK. Kostnader 2017: 1,6 MSEK. Zonemaster: Open source-verktyg utvecklat i samarbete med Afnic (Frankrike). Antal mätningar: 15 000-20 000 per månad. Vann europeiska priset: Bästa R&D-initiativ i CENTR Awards 2015. ICANN implementerar just nu Zonemaster som sitt "best practise"-verktyg för DNS-mätningar globalt.	Bredbandskollen: Bibehålla popularitet för verktyget och sänka kostnader. Zonemaster: Etablera verktyget som en global "best practise".
Internets infrastruktur	DNSSEC i .se (2005) OpenDNSSEC software (2013) Anycast (2017)	DNSSEC: IIS var första registryt i världen att implementera DNSSEC i .se och fick världsrenommé. Vi är världsledande i antalet DNSSEC-signerade domäner: 2014: 353 000, 2015: 636 000, 2016: 673 000, 2017: 824 000. OpenDNSSEC: en av initiativtagarna till open source-mjukvara för DNSSEC-signering. Vann europeiska priset: Bästa R&D-initiativ i CENTR awards 2013 tillsammans med Nominet (.uk). OpenDNSSEC är numera det mest använda verktyget i världen för de 1 200 nya toppdomänerna.	DNSSEC: målet för 2017 var >700 000 signerade domäner. OpenDNSSEC: inga mål satta. Anycast: nå 100 000 domäner slutet av 2018.

		Anycast: minskar risker för överbelastningsattacker. Bra start: 73 000 domäner efter 4 månader 2018.	
Ambassadör för ett säkrare internet	Utbildningar, presentationer och föreläsningar (2005) Informationssäkerhetsarbete	Utbildningar, presentationer och föreläsningar: antal 200-250 ggr/år. Anne-Marie Eklund Löwinder (AMEL) invald i "Internet Hall of Fame" som enda svensk. Fått flera IVA-priser (AMEL 2018, Danny 2010), AMEL nyckelbärare för signering av rotzonen, en av 14 i världen. Informationssäkerhetsarbete: ISO 27001-certifierade sedan januari 2013. Omcertifiering utan anmärkningar 2018.	Utbildningar och presentationer: inga mål satta. Informationssäkerhetsarbete: godkänd omcertifiering utan avvikelser.
Målområde 4:	Aktiviteter	Resultat	IIS mål
Mötesplatser	Internetdagarna (2000) Goto 10 (2017)	Internetdagarna: I snitt mer än 2 000 deltagare per år, 2016: 2 200 deltagare, 2017: 2 300 deltagare. Goto 10: mer än 5 000 medlemmar sedan lansering. Mer än 200 evenemang. Co-working kontoret är fullsatt (50 arbetsplatser).	Internetdagarna: 2 000 deltagare per år. Goto 10: målet vid lansering för 2017 var 500 medlemmar
Katalysator för innovation	Internetfonden (2004) Investering i nya företag (2016) Forskningssamarbeten (2016) Identitetsfederationer (2013)	Internetfonden: mer än 350 projekt för mer än 70 MSEK Investeringar: 2 investeringar 2016 för 2,7 MSEK. 2 investeringar 2017 för 3 MSEK. Forskningssamarbeten: HHS finansiering 2,5 MSEK sedan starten 2016, forskning kring den innovativa kraften av internet (tre producerade rapporter om svenska Unicorns, the Future of Labour och vikten av nätverk, en bok om Fintech); Lunds Universitet finansiering 0,5 MSEK sedan starten 2017, forskning kring källkritik (en rapport om källkritik); Linköpings universitet, finansiering 0,3 MSEK med start 2018. Identitetsfederationer: etablering av Skolfederation 2013. 142 medlemmar 2015, 182 under 2016 och 212 under 2017. 75 procent av alla större kommuner är nu medlem. Sambi: E-hälsomyndigheten har valt SAMBI som sin inloggningslösning (best practise)	Internetfonden: utvärdera Internetfondens koncept, bestämma ny strategi Investeringar: 2-3 investeringar per år Forskningssamarbeten: Två unika forskningsresultat per år Identitetsfederationer: Våra federationer ska vara marknadsledande i Sverige.

(*) Hänvisning: Vad vi gör: <https://www.iis.se/vad-vi-gor/>

Webbstjärnan: <https://www.webbstjarnan.se/>

Barnhack: <https://www.iis.se/vad-vi-gor/barnhack/>

Digitalalektioner: <https://digitalalektioner.iis.se/>

Svenskarna och Internet: <https://2017.svenskarnaochinternet.se/>

IIS guider: <https://www.iis.se/fakta/#typ=internetguider>

Digidel och Digidelcenter: <http://digidel.se/> och <https://www.iis.se/vad-vi-gor/digital-delaktighet/>

Internetkunskap: <https://internetkunskap.se/>

Internetmuseum: <https://www.internetmuseum.se/>

Bredbandkollen: <http://www.bredbandskollen.se/>

Zonemaster: <https://zonemaster.iis.se/>

DNSSEC: <https://www.iis.se/blogg/vara-investeringar-i-internets-infrastruktur/> och OpenDNSSEC:

<https://www.opendnssec.org/about/authors/>

Anycast: <https://www.iis.se/blogg/vara-investeringar-i-internets-infrastruktur/>

Ambassadör och nyckelbärare: <https://www.dn.se/kultur-noje/resa-till-natets-hemliga-hjarta/>

<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/1kq03J/svensk-har-en-av-nycklarna-till-internet> och inspiration till en bok och

en kommande film <https://www.svd.se/thrillern-de-sju-nycklarna-blir-tv-serie>, UR:s serie [Programmera mera](https://www.svd.se/thrillern-de-sju-nycklarna-blir-tv-serie)

<https://urskola.se/Produkter/201555-Programmera-mera-2-0-Internet>

Internetdagarna: <https://internetdagarna.se/> och GOTO10: <https://www.goto10.se/>

Internetfonden: <https://www.internetfonden.se/> och investering i nya företag:

<https://www.internetfonden.se/investering/>

Forskningssamarbeten: <https://www.iis.se/vad-vi-gor/forskningssamarbeten/>

Identitetsfederationer: <https://www.iis.se/vad-vi-gor/federationer/> och <https://www.skolfederation.se/> samt

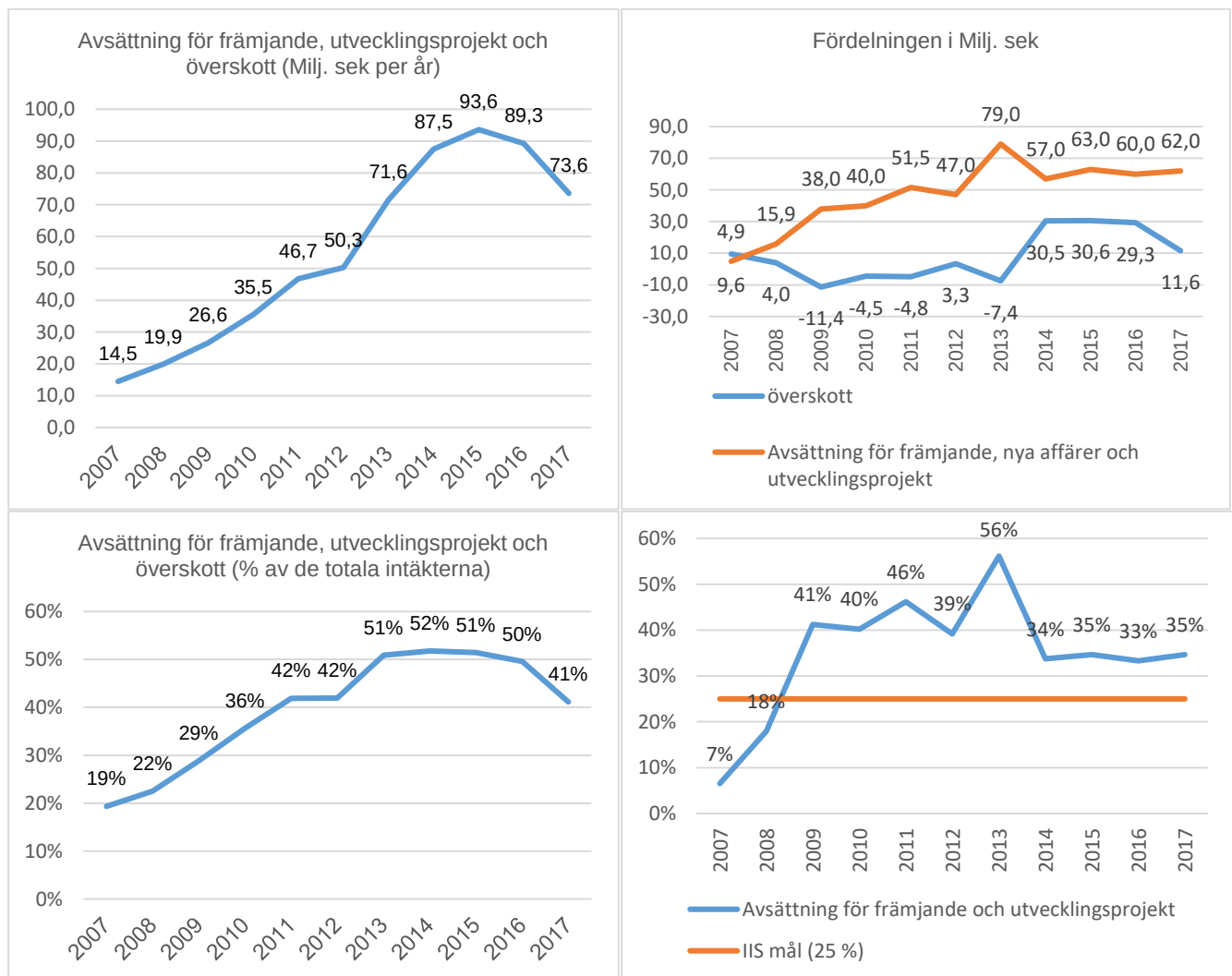
<https://www.sambi.se/>

Inom många områden är IIS unika och jämförelse med andra ledande organisationer har bara gradvis kommit igång. IIS aktiviteter inom social hållbarhet har varit en inspirationskälla för många branschkollegor i hela världen och vi har tagit emot många organisationer som har velat lära sig mer av vårt arbetssätt. IIS har varit en förebild och ledande aktör på detta område. Samtidigt har vi aktivt sökt upp andra goda exempel i framförallt Europa för att kunna jämföra oss med och lära oss av. Nedan är en översikt (genom en beteckning av landets toppdomän) av organisationer som har besökt oss och organisationer som vi har besökt.

Vi har fått besök av	Vi har besökt
.fr, .uk, .eu, .be, .nl, .sg, .my, .tw, .no, .dk, .fi, .ax	.cz, .at, .cat, .es, .ch, .ie, .it, .is, .fr, .lv, .nl, .uk, .eu, .be, .pl, .jp, .eu

5. Avsättning till utvecklings- och främjandeverksamhet

Genom våra domännamns popularitet och nya affärsområden har vi över tid kunnat generera ett betydande överskott som antingen kan avsättas till social hållbarhet/utvecklingsprojekt eller förstärka kapitalbasen för framtida satsningar. Utrymme för att kunna bedriva social hållbarhet är i högsta grad ett relevant mått. Grafen nedan visar hur stor del av stiftelsens intäkter som kan avsättas för social hållbarhet/utvecklingsprojekt eller vinst (för att förstärka stiftelsens finansiella stabilitet).



- 2007 kunde IIS avsätta 14,5 MSEK vilket var ungefär 20 procent av de totala intäkterna.
- 2016 hade andelen ökat till 50 procent eller nästan 90 MSEK.
- Det senaste året 2017 låg vi på 41 procent eller 74 MSEK. Vi tog det året betydande extra kostnader på grund av utveckling av ett nytt IT-system, etablering av Goto 10 och flytt till nya fräscha lokaler.
- Under perioden 2007-2017 har vi kunnat öka avsättningen med 400 procent (från 14,5 till 74 MSEK).

Fördelningen av avsättning av pengar till främjandeverksamhet respektive överskott kan skilja sig från år till år. Vår styrelse bestämde till exempel att stiftelsen under perioden 2014-2017 skulle öka sin soliditet och därför har mer pengar gått till överskott de senaste åren (se 5.5 Ekonomisk hållbarhet). Vårt långsiktiga mål är att kunna avsätta minst 25 procent av våra intäkter till främjande- och utvecklingsverksamhet, ett mål som vi nått med råge sedan 2009 (se graf).

6. Aktivt arbete med hållbarhet i linje med FN-mål och GRI-standarder

Vår styrelse satte i maj 2015 ett långsiktigt mål att IIS ska arbeta med hållbarhetsredovisning enligt FN:s program (Global Reporting Initiative) för hållbart företagande Global Compact. Även om hållbarhetsredovisningen är bredare än enbart social hållbarhet har vi satt det som målområde här med hänvisning till 5.4 för ekologisk hållbarhet och 5.5 för ekonomisk hållbarhet. Målområdet är relevant för att det ger ett omfattande övergripande ramverk för hållbarhetsarbete inkl. social hållbarhet och underlättar lärande och benchmarking med andra ledande organisationer.

Prestation	IIS mål
• Första materialitetsanalys med fokuspyramid 2015. Första uppdatering 2017. • Redan 2015 en av styrelsen godkänd hållbarhetsstrategi. • Två hållbarhetsredovisningar. Första redan för år 2015. Hållbarhetsredovisning som sker enligt ramverket Global Reporting Initiative. Uppfyllelse i jämförelse med kraven i standarden verifieras av tredje part. (Ethos). • Publicering av vårt hållbarhetsarbete på iis.se (om IIS). • Lanserad uppförandekod. Just nu har 93 procent av medarbetarna redan skrivit på koden. • Etablerat en hållbarhetsgrupp med engagerade medarbetare och har månadsmöten. • Integrerad Hållbarhetsplan i Affärsplan 2018.	Ett år tidigare än kravet från styrelsen Ett år tidigare än kravet från styrelsen Enligt affärsplan Inga mål om publicering men vi har hållbarhetsmål i affärsplanen 2018. 100 procent av våra medarbetare ska skriva på Inga mål Ett år tidigare än målbilden

5.4 Resultat – Ekologisk hållbarhet

Vi mäter resultaten för ekologisk hållbarhet inom följande områden:

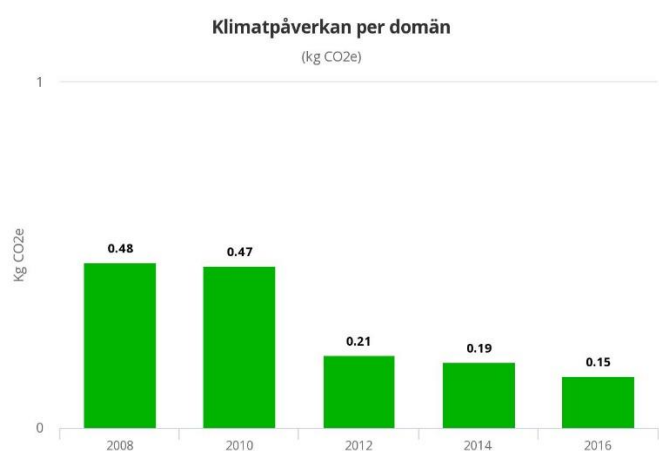
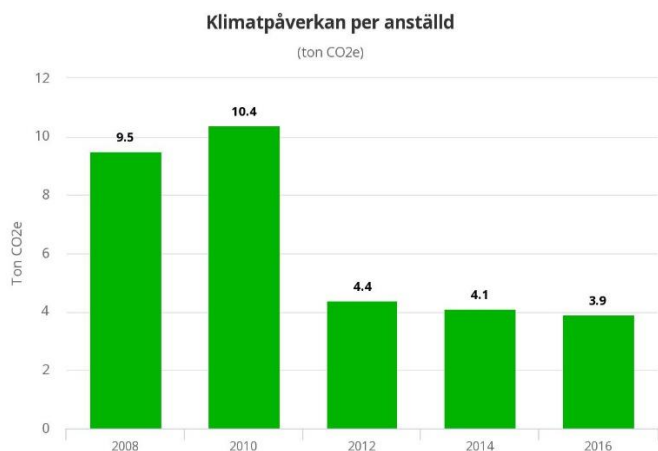
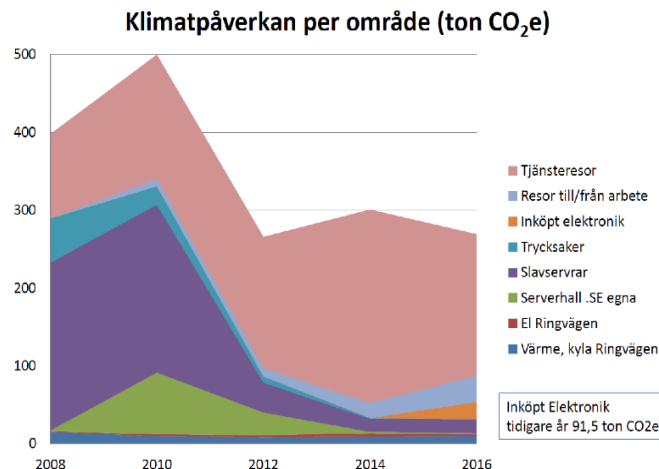
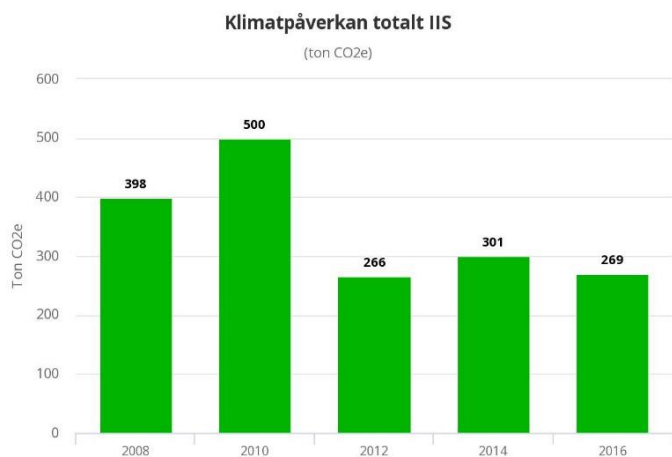
1. Minska klimatpåverkan (vi mäter förbrukning CO2e totalt för IIS, per medarbetare och per domännamn).
2. Minska specifikt utsläpp per person inom kategori tjänsteresor.
3. Minska energiförbrukning från serverhallar.

1. Minska klimatpåverkan

- IIS vill medverka till ett mer hållbart samhälle genom att göra så liten miljöpåverkan som möjligt. Vi kompenserar för de koldioxidutsläpp vi orsakar i vår verksamhet samtidigt som vi arbetar för att på olika sätt minska vår belastning på miljön. Våra betydande miljöbelastande faktorer är framförallt resor, energiförbrukning och inköp av elektronik. Vi tycker att det är viktigt att miljöarbetet är en naturlig del i det dagliga arbetet. Grunden för vårt miljöarbete är vår miljöpolicy. Den beskriver vilka värderingar som

styr vårt miljöarbete och åt vilket håll vi ska arbeta för att minska vår negativa påverkan på miljön (relevans).

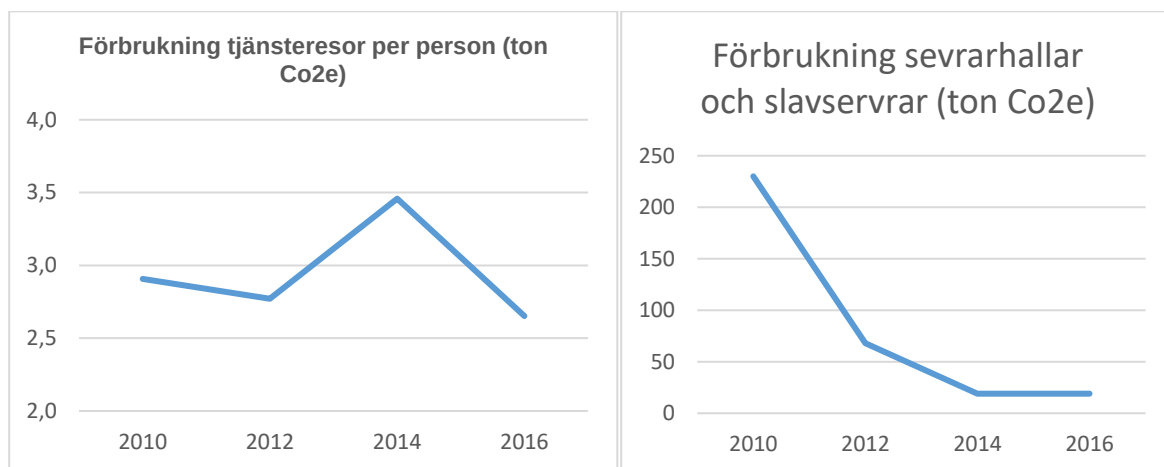
- Sedan 2008 utför vi vartannat år klimatanalyser av vår verksamhet. Resultat av vår klimatpåverkan är hämtade ur en klimatanalys som genomförs regelbundet av tredje part (U&We). Efter den första mätningen 2008 behövde vi förbättra metoden för datainsamling. Därför anser vi att mätningen 2010 är mer rättvis att jämföra med. IIS verksamhet har varit expansiv med ett ökat antal medarbetare (2010: 45 medarbetare, 2016: 69 medarbetare). Trots det har den totala klimatpåverkan minskat med drygt 230 ton CO₂e eller 46 procent sedan 2010 (se graf) (trender).
- Mellan åren 2010 och 2016 lyckades vi minska klimatpåverkan per anställd från 10,4 till 3,9 ton CO₂e, en minskning med hela 62,5 procent (trender).
- Likaså minskade klimatpåverkan per domän från 0,46 till 0,15 kg CO₂e under dessa år, en minskning med 67 procent (trender).
- De definierade målen i affärsplanerna under perioden 2011-2016 är att vi genom ett aktivt och kontinuerligt miljöarbete lyckas minska förbrukningen per person och per domännamn vid varje klimatpåverkansmätning (nivåer mot egna mål).
- Att vi lyckats minska den negativa påverkan på miljön så pass mycket sedan 2010 beror främst på att vi sett över och effektiviserat vår namnserverdrift, minskat antalet trycksaker till ett minimum genom digitalisering samt ställt om till gröna serverhallar. Vi har för varje tvåårsperiod fokuserat på ett specifikt område för att underlätta arbetet. Vi har också gradvis kunnat utöka de områden som vi tar med i analysen. Jämfört med 2010 inkluderar mätningen 2016 även kontorsel och klimatpåverkan av elektronik. Vi har lyckats minska den negativa påverkan trots att vi mäter mer (härledbarhet mot arbetssätt).



- Hållbarhetskonsulterna U&We har gjort en oberoende bedömning av nivån på vårt hållbarhetsarbete (inkl. miljö): "Resultatet för IIS visar att man ligger väl framme inom hållbarhetsområdet. Man arbetar enligt internationella ramverk och standarder. De i analysen utvalda företagen är alla framstående inom sina respektive sektorer".

2. Minska utsläpp per person inom kategori tjänsteresor

- Som grafen för klimatpåverkan per kategori (ovan) visar är tjänsteresor vår stora kvarvarande "miljöbov". Vi jobbar internationellt och behöver för omvärldsanalys och kompetensutveckling delta i många konferenser (relevans).
- Vi har ett uttalat mål att minska utsläppen från tjänsteresor per person. Målet sattes efter klimatomätningen 2014. Vårt ökande internationella engagemang och ökningen av vår främjandeverksamhet (utbildningar och föreläsningar) började sätta negativa klimatspår.
- Genom användning av distansdeltagande på möten med hjälp av video, bättre analys av mervärdet av deltagande på plats och en förändrad policy för tjänsteresor inom Sverige (bara tåg) har vi kunnat förbättra vårt resultat per person vid den senaste mätningen med 23 procent (nivåer mot egna mål, härledbarhet mot arbetssätt).



3. Minska energiförbrukning från serverhallar

- IIS är en IT-intensiv verksamhet. Vår tjänst levereras av servrar och stabilitets- och tillgänglighetskraven är höga. Vi har både egna serverhallar och använder delade namnservrar (så kallade slavserverar i grafen). Detta område var det första som vi fokuserade på efter mätningen 2010. Som grafen Klimatpåverkan per kategori visar var det då vår största källa till klimatpåverkan (relevans).
- Även här har vi satt målet att minska förbrukningen för varje mätning.
- Resultat har varit fantastiskt. Vi har minskat förbrukningen från 230 ton CO2e 2010 till 19 ton CO2e 2016, en minskning med 92 procent! (trender, nivåer mot egna mål).
- Vi har ställt krav på våra underleverantörer, bytt leverantörer, bytt serverhall, virtualiserat och börjat använda molntjänster. Under 2018 kommer vi att använda ännu fler molntjänster så förhoppningen är att vi kan fortsätta minska de redan låga värdena (härledbarhet arbetssätt).

Övriga resultat inom området ekologisk hållbarhet

- Vi har under flera år arbetat för att förbättra vår konferens Internetdagarna ur miljösynpunkt. Vi har till exempel uteslutit kött, serverat ekologisk mat och dryck, skänker bort överbliven mat samt väljer t-shirtar och tygkassar tryckta på ekologisk bomull som är framtagna på ett etiskt hållbart sätt. 2017 blev vi

godkända för andra året i rad som ett Miljömärkt Event av stiftelsen Håll Sverige Rent. Samma år klimatkompenserade vi även för utsläppen från hela konferensen.

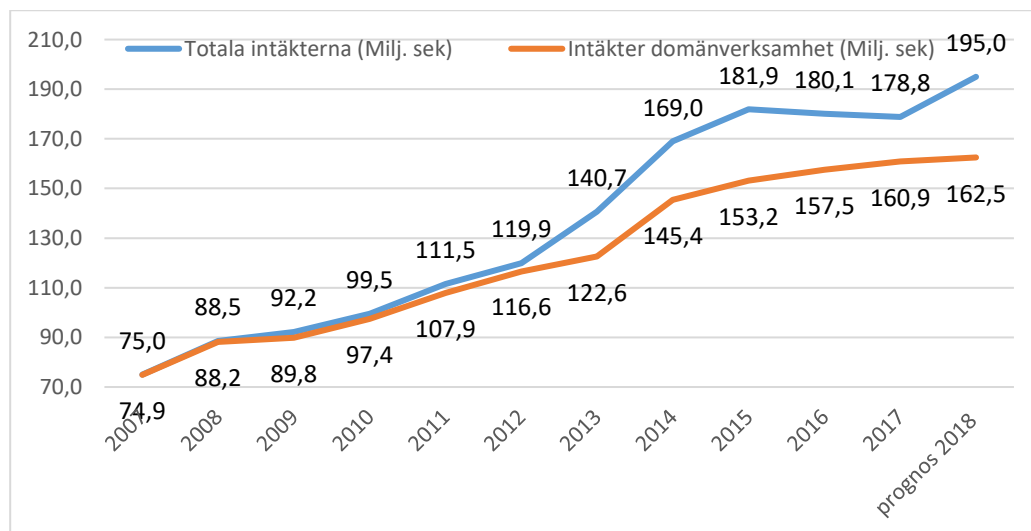
- Vi har tagit initiativ till en internetguide "Kom igång med hållbar IT" som innehåller information om varför datorer, mobiler och annan IT-utrustning kan ha en både positiv och negativ påverkan på miljön och på samhället: <https://www.iis.se/lar-dig-mer/guider/kom-igang-med-hallbar-it/>.
- Vid flytten till nytt kontor togs miljöhänsyn exempelvis genom ett aktivt val om att fortsätta använda flera befintliga kontorsmöbler på vårt nya kontor och att dessutom skänka överblivna kontorsmöbler för återbruk till andra organisationer såsom skolor och ideella föreningar via Pelle Halling AB. På så sätt kunde vi återvinna eller återanvända 95 %! (45 procent återanvändning, 47 procent återvinning och bara 8 procent blandat avfall).
- I våra nya lokaler har vi upphandlat Svanen-märkta städtjänster och vi källsorterar många (18) avfallsfraktioner på kontoret. Vårt nya kontor ligger i en fastighet som har certifierats på den högsta nivån i det internationella bedömningssystemet för gröna byggnader, LEED Platinum. Där bedöms bl a inomhusklimat, energianvändning, vattenanvändning, material och närmiljö.
- 2016 var 25 procent (i kronor) av de totala inköpen av kontorsmaterial miljömärkt. Vårt mål för 2017 var att 30 procent av inköpen av kontorsmaterial skulle vara miljömärkt. Resultatet 2017 blev att hela 61 procent (i kronor) av de totala inköpen av kontorsmaterial var miljömärkt.

5.5 Resultat – Ekonomisk hållbarhet

Vi mäter resultaten för ekonomisk hållbarhet inom följande områden:

1. Utveckling av intäkterna
2. Utveckling av soliditet (och därmed resultat och fria reserver)

1. Utveckling av intäkterna

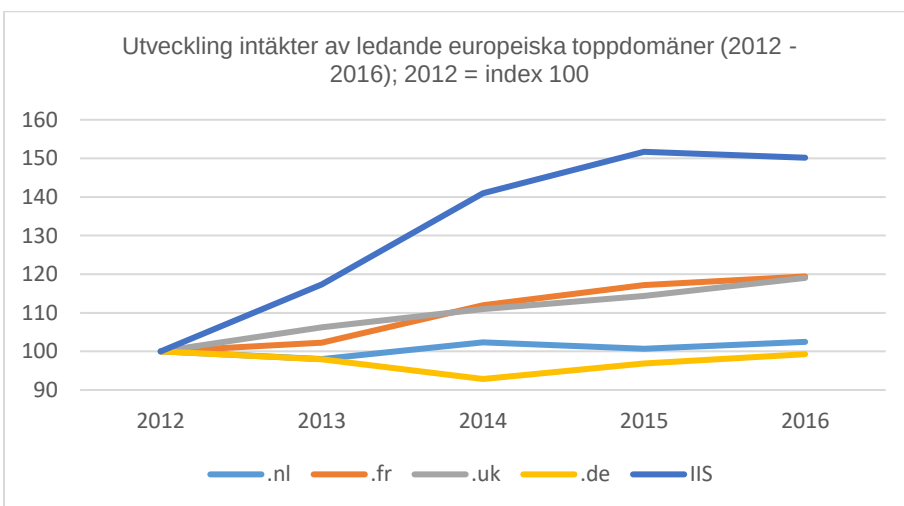


- Grafen visar utvecklingen av de totala intäkterna och intäkter av vår domänverksamhet under perioden 2007-2017. Under alla år har vi kunnat öka våra domänintäkter. Nya intäkter (utvecklings- och främjandeverksamhet) börjar också bli synliga.
- Under perioden har domänintäkterna ökat från 75 MSEK till mer än 160 MSEK. De totala intäkterna har ökat från 75 MSEK till nästan 200 MSEK (en ökning med 160 procent!).
- Övriga intäkter fanns inte år 2007. Dessa ligger över 30 MSEK i år (2018). Här återfinns intäkter från vår testverksamhet för ICANN, intäkter från federationerna, intäkter från konferenser och presentationer, intäkter från Bredbandskollen och erhållen stödfinansiering.

- Trenden är att domänintäkterna kommer att fortsätta öka framöver (bland annat till följd av en prishöjning per den 1 januari 2018) och att ökningen av intäkterna från de nya affärsområdena såsom federationerna kommer att förstärkas (trender).
- Vi sätter varje år mål på totala intäkterna och tillväxt på domännamn i affärsplanen. Jämförelser mellan målsättningen i affärsplanen och måluppföljning genom våra tertialrapporter visar att vi har en mycket hög grad av måluppfyllelse (nivåer mot egna mål).

Totala intäkter (MSEK)	2015	2016	2017	prognos 2018
Mål i Affärsplan	170	178	180	187
Utfall	182	180	179	195

- Vårt aktiva arbete tillsammans med våra återförsäljare har resulterat i en fin och stadig tillväxt av både antalet domännamn och intäkter efter affärsmodellbytet 2009. Förvärvet av administrationen av .nu ledde till en ännu större ökning i domänverksamheten efter 2013. Tillväxten i domänverksamheten har varit lägre efter 2015 men vi har kunnat höja priserna vid två tillfällen under de senaste tre åren. Under perioden 2014-2016 har framför allt den tidsbegränsade testverksamheten för ICANN bidragit till övriga intäkter. Från och med 2016 börjar federationsverksamheten också ta fart och vi har kunnat få förtroendet att driva nya testområden av ICANN. Även om vår främjandeverksamhet inte har fokus på ökning av intäkterna börjar vissa tjänster (Bredbandskollen, Internetdagarna och Digidelcenter) generera intäkter (härledbarhet arbetssätt).



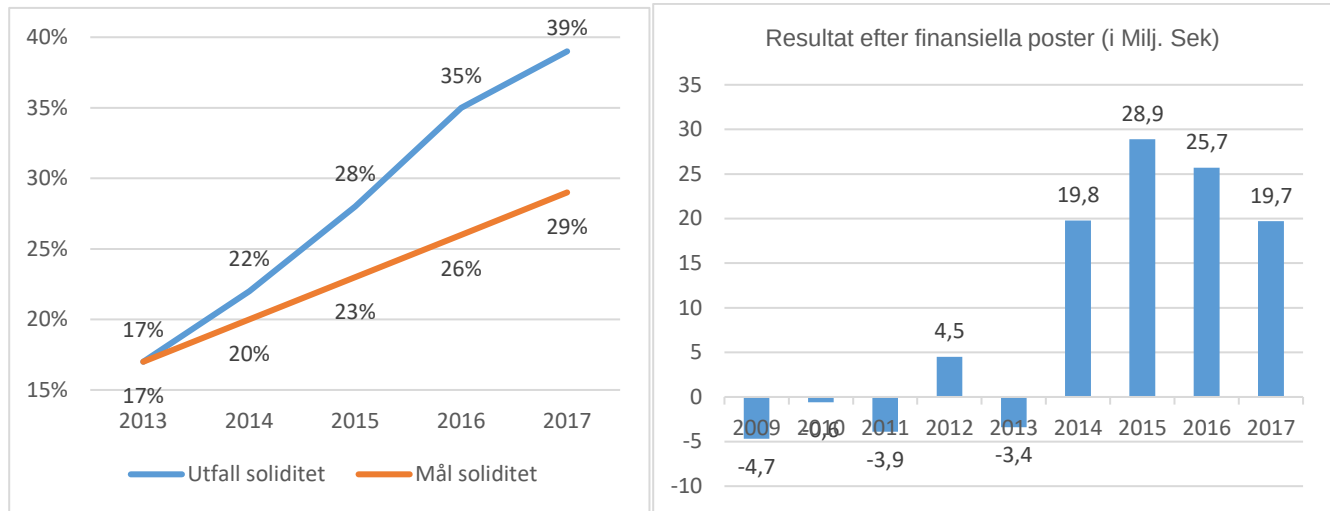
- Tyvärr publicerar inte .no, .dk eller .fi någon finansiell rapport (.fi administreras av en myndighet, .no av ett dotterbolag till Trondheims universitet och .dk är en medlemsorganisation). Bara de större toppdomänerna i Europa som .de, .uk, .fr och .nl publicerar årsredovisningar. Om vi jämför oss med deras intäktsutveckling (se graf) kan vi se att .se sticker ut med sin starka tillväxt. Jämfört med våra kollegor har vi lyckats bättre med att diversifiera våra intäkter genom förvärv (.nu), med ett vinnande anbud av en testorganisation till ICANN och med nya affärer genom federationer.

2. Utveckling av soliditet

Lönsamhet eller vinst är inget syfte i sig för en stiftelse som IIS. Att vi lever upp till ändamålet, levererar en stabil tjänst och bidrar till samhällsnytta har högre prioritet. Priset som vi tar ut per domännamn (100 SEK per år per domännamn oavsett om det är en privatkund eller stora företag som Telia eller SEB) är fortfarande modest. Med tanke på den stabilitet som vi har i vår domänverksamhet har vi under många år drivit verksamheten utan krav på lönsamhet. En eventuell ökning av vinst användes helt enkelt för att låta främjandeverksamheten växa (se 5.3). Vid strategimötet år 2014 bestämde vår styrelse ändå att vi gradvis

skulle öka vår soliditet. Det fanns några faktorer som bidrog till bedömningen att stiftelsen behövde en starkare finansiell bas. Vi hade blivit betydligt större under åren, hade förvärvat .nu och fått ett uppdrag för en testverksamhet för ICANN. Samtidigt såg vi under 2014 att domäntillväxten avtog. Målet som styrelsen satte på verksamheten var att öka soliditeten med 3 procent per år för att hamna på en nivå mellan 35 och 40 procent. När målet sattes var stiftelsens soliditet 17 procent (relevans).

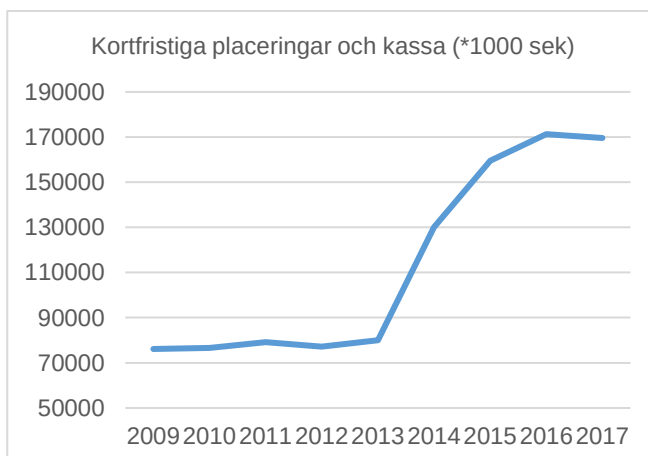
Nedanstående grafer visar soliditetsutvecklingen under perioden 2013-2017 och utvecklingen för resultatet (perioden 2009-2017). På fyra år har vi förbättrat soliditeten markant till 39 procent och nått styrelsens mål tre år tidigare än förväntat. Vårt resultat var alltså betydligt högre än vår egen målsättning. Under perioden 2014-2017 har vi haft ett ackumulerat resultat på 94 MSEK. Strategiförändringen för vårt finansiella mål syns tydligt i resultatutvecklingen. Samtidigt har vi kunnat fortsätta med vår främjandeverksamhet, investerat i nya system och bekostat en flytt till nya lokaler (trender och nivåer mot egna mål).



Anledningen till att vi kunnat nå målet så pass snabbt var den positiva utvecklingen av .se-domäner efter ändringar av vår säljstrategi, satsningen på nya marknader för .nu, en förlängning av vårt avtal med ICANN samt den gradvisa ökningen av våra federationer (härledbarhet arbetssätt).

Om vi jämför oss med andra företag brukar soliditetsmål ligga på 30-40 procent. Under 2000-talet har soliditeten i svenska företag legat i spannet 36-43 procent (SCB Branschstatistik). Soliditeten för den för oss mest relevanta bransch kategorin Tjänsteföretag ligger på 40 procent. Med nuvarande trend kommer IIS - från att ha legat lågt - kunna ligga över genomsnittet för tjänsteföretag i Sverige (jämförelse med ledande företag).

Formellt sett inget mål i affärsplanen men effekten av ovanstående visas i följande graf.



På mindre än fyra år har våra fria banktillgångar ökat med nästan 100 MSEK. Det ökar naturligtvis den ekonomiska hållbarheten i stiftelsen och möjliggör framtida satsningar i nya affärer eller utvecklings- och främjandeverksamhet.



Stiftelsen för internetinfrastruktur
Hammarby Kaj 10 D
120 07 Stockholm