



# LUND UNIVERSITY

## eTjänster i offentlig förvaltning : en fördjupningsstudie

Bjurström, Anna; Ilshammar, Lars; Grönlund, Åke; Sandberg, Ulrika

2003

[Link to publication](#)

### *Citation for published version (APA):*

Bjurström, A., Ilshammar, L., Grönlund, Å., & Sandberg, U. (2003). *eTjänster i offentlig förvaltning : en fördjupningsstudie*. DemocriT / Örebro universitet.

*Total number of authors:*

4

### **General rights**

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# **eTjänster i offentlig förvaltning** **- en fördjupningsstudie**

15 november 2003



DemocrIT, Örebro universitet

Vetenskaplig ledare:

Åke Grönlund

Författare:

Anna Bjurström

Ulrika Sandberg

Åke Grönlund

Lars Ilshammar

## **Sammanfattning**

Denna rapport redovisar en mindre empirisk undersökning av hur utvecklingen av offentliga elektroniska tjänster ses på myndighetsnivå. Fokus är på innovationsprocesser och spridningsmekanismer - hinder och möjligheter - inom tillväxtområdet e-tjänster i offentlig förvaltning. Studien således inriktas på den offentliga förvaltningen och dess drivkrafter för utveckling av e-tjänster.

Intervjuer med företrädare för nio myndigheter inom statlig, landstings- och primärkommunal nivå genomfördes under oktober 2003. Denna rapport presenterar resultaten och relaterar dem till övrig forskning, till de policy- och styrdokument som finns på området, samt till vår tidigare förstudie *Offentliga e-tjänster – ett innovationssystem med goda utsikter? - en förstudie inom fältet E-tjänster i offentlig förvaltning* (2003-02-11, beslut Drn 2002-01685).

Rapportens slutsatser är i korthet följande:

Teknikskiften och införande av ny teknik tar tid. E-tjänster kommer sannorlikt att fortsätta att utvecklas successivt under många år. Utmaningen för den offentliga förvaltningen handlar därför inte om engångssatsningar, utan om att skapa system som styr utvecklingen i rätt riktning. Reformerna bör alltså riktas mot nya styr- och incitamentssystem, inte akuta satsningar inom enskilda organisationer som just nu vill utveckla någon tjänst som ligger politiskt rätt i tiden. Incitamenten bör utformas efter eServicemodellens logik.

SWOT-analysen kan i mycket stark sammanfattning uttryckas så här:

**Styrka:** världens mest IT-benägna medborgare.

**Svaghet:** otidsenliga incitaments- / styrsystem för användning och utveckling av e-tjänster.

**Möjlighet:** eServicemodellen sprids via de kommersiella och frivilliga sektorerna (och den offentliga sektorn tvingas därför följa efter).

**Hot:** konservatism dominerar de offentliga organisationerna.

Det viktigaste målet är att öka samordningen och skapa incitaments- och styrsystem som gör eServicemodellen lönsam på mikronivå – både via ekonomisk styrning/incitament och samhällsmål som görs obligatoriska. Dagens myndigheter agerar ofta efter egennytte-modellen, inte bara av ekonomiska skäl utan också av tradition. De centrala målen för den elektroniska förvaltningen har inte "nått fram" eftersom de hittills inte förändrar systemets drivkrafter.

*Målbilden* för 2013 innehåller fem visioner:

### **Medvetandegörande**

Vision (1) 2013: Vinnova har lyckats visa beslutsfattare att eServicemodellen är en möjlighet och inte ett hot.

### **eServicemodellen**

VISION (2) 2013: Vinnova satsar (sedan 2004?) på teknik och organisationsutveckling som bygger på, och stödjer, eServicemodellen istället för den gamla tjänstemannamodellen

### **Incitament**

VISION (3) 2013: Vinnova har gjort problemen med felaktiga incitament och styrsystem uppmärksammade bland beslutsfattare och förmått dem att omsätta dessa insikter i nya styrmetoder.

### **Verktygslåda**

VISION (4) 2013: Vinnova har (redan 2004) satsat på forskning som tagit fram teknik och organisationsmodeller för att ge beslutsfattarna konkreta val när de 2013 har upptäckt att Internet är en möjlighet och inte ett hot.

### **Uppföljning**

VISION (5) 2013: Vinnova har tagit fram metoder att mäta / uppskatta alla sorters nytta, och inte bara i snäva ekonomiska tillväxtmått. PENG räcker inte (t.ex. punkt 2)

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
<b>2. GENOMFÖRANDE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....</b>	<b>6</b>
<b>3. MÅLBILD 2013 FÖR E-TJÄNSTER .....</b>	<b>8</b>
<i>Mot eServicemodellen.....</i>	<i>8</i>
<i>Visionerna i sammanfattning .....</i>	<i>12</i>
<b>4. NULÄGE .....</b>	<b>13</b>
INTRODUKTION TILL INTERVJUADE KOMMUN/LANDSTING/MYNDIGHET .....	13
<i>Nacka kommun.....</i>	<i>13</i>
<i>Göteborg kommun.....</i>	<i>14</i>
<i>KÖBY kommunsamarbete .....</i>	<i>14</i>
<i>Västerbottens läns landsting .....</i>	<i>15</i>
<i>Region Skåne.....</i>	<i>15</i>
<i>Örebro läns landsting .....</i>	<i>16</i>
<i>RFV .....</i>	<i>16</i>
<i>RSV.....</i>	<i>17</i>
<i>Sverige Direkt .....</i>	<i>17</i>
VIKTIGA/CENTRALA DRIVKRAFTER I ARBETET MED E-TJÄNSTER/UTVECKLING .....	18
<i>Nacka kommun.....</i>	<i>18</i>
<i>Göteborg kommun.....</i>	<i>18</i>
<i>KÖBY kommunsamarbete .....</i>	<i>18</i>
<i>Västerbottens läns landsting .....</i>	<i>18</i>
<i>Region Skåne.....</i>	<i>18</i>
<i>Örebro läns landsting .....</i>	<i>19</i>
<i>RFV .....</i>	<i>19</i>
<i>RSV.....</i>	<i>19</i>
<i>Sverige Direkt .....</i>	<i>19</i>
STYRDOKUMENT/PROBLEMATIK .....	20
<i>Nacka kommun.....</i>	<i>20</i>
<i>Göteborg kommun.....</i>	<i>20</i>
<i>KÖBY kommunsamarbete .....</i>	<i>21</i>
<i>Västerbottens läns landsting .....</i>	<i>21</i>
<i>Region Skåne.....</i>	<i>21</i>
<i>Örebro läns landsting .....</i>	<i>22</i>
<i>RFV .....</i>	<i>22</i>
<i>RSV.....</i>	<i>23</i>
SAMARBETEN: VILKA ÄR DE? MOTIV? ERFARENHETER? SPRIDNINGSMEKANISMER?	
.....	25
<i>Nacka kommun.....</i>	<i>25</i>
<i>Göteborg kommun.....</i>	<i>25</i>
<i>VÖKBY kommunsamarbete.....</i>	<i>26</i>
<i>Västerbottens läns landsting .....</i>	<i>26</i>
<i>Region Skåne.....</i>	<i>26</i>
<i>Örebro läns landsting .....</i>	<i>27</i>
<i>RFV .....</i>	<i>27</i>
<i>RSV.....</i>	<i>28</i>

<i>Sverige Direkt</i> .....	28
ERFARENHETER UPPHANDLINGAR/UTVECKLING AV E- TJÄNSTER/BESTÄLLARKOMPETENS.....	29
<i>Nacka kommun</i> .....	29
<i>Göteborg kommun</i> .....	29
<i>KÖBY kommunsamarbete</i> .....	29
<i>Västerbottens läns landsting</i> .....	30
<i>Region Skåne</i> .....	30
<i>Örebro läns landsting</i> .....	31
<i>RFV</i> .....	31
<i>RSV</i> .....	32
<i>Sverige Direkt</i> .....	32
TILLVÄXT/RESULTAT .....	32
<i>Nacka kommun</i> .....	32
<i>Göteborg kommun</i> .....	33
<i>KÖBY kommunsamarbete</i> .....	33
<i>Västerbottens läns landsting</i> .....	33
<i>Region Skåne</i> .....	33
<i>Örebro läns landsting</i> .....	34
<i>RFV</i> .....	34
<i>RSV</i> .....	34
<b>5. SWOT.....</b>	<b>35</b>
<i>Styrkor</i> .....	35
<i>Svagheter</i> .....	35
<i>Möjligheter</i> .....	37
<i>Hot</i> .....	38
<b>6. KRITISKA FAKTORER.....</b>	<b>40</b>
<i>Finansiering</i> .....	40
<i>Förankring</i> .....	40
<i>Tydliga direktiv</i> .....	40
<i>Samverkan</i> .....	40
<b>7. INTERVJUSTUDIEN I SAMMANFATTNING .....</b>	<b>41</b>
<b>8. E-SERVICEMODELLEN – SJÄLVSERVICE OCH NÄTVERK.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>47</b>
<i>Telefonintervjuer</i> .....	48

## 1. Inledning

Genom förstudier, basanalys och ett antal arbetsmöten under 2003 har Vinnova identifierat e-tjänster i offentlig förvaltning som ett tillväxtområde. För att förstå tillväxtområdet bättre samt kunna ställa de kritiska frågor som behövs för att innovationssystemet ska kunna utvecklas är det önskvärt att genomföra ett antal fördjupningsstudier.

Syftet med dessa studier är att skapa en bild av nuläget, att identifiera framtida möjligheter samt att samla den kunskap som idag finns inom området. Studierna ska kartlägga styrkor och svagheter i innovationssystemet samt hinder och möjligheter för en hållbar tillväxt. Det är således viktigt med ett framtidsperspektiv. Slutligen är syftet att studierna ska identifiera behovet av åtgärder idag för att en önskvärd utveckling i framtiden ska kunna nås.

## 2. Genomförande och frågeställningar

Fördjupningsstudien utgår från ett urval av olika offentliga aktörer, både sådana som visat stort intresse för e-tjänster och sådana som hittills inte alls eller endast flyktigt engagerat sig inom området. Urvalet har gjorts med DemocriTs tidigare erfarenheter från genomförda forskningsprojekt som underlag, samt genom diskussioner med Vinnova.

En utgångspunkt har varit att det råder brist på samstämmighet mellan de mål som anges i olika policydokument på området och de incitament som styr verksamheterna i de utförande myndigheterna. Detta indikeras klart av t.ex. Statskontorets rapport "Samverkande 24-timmarsmyndigheter – sammanhållen elektronisk förvaltning". En viktig fråga blir då hur man i en decentraliserad förvaltning kan skapa incitament som bidrar till att driva utvecklingen i önskad riktning. Statskontoret rekommenderar bl.a. samarbetsprojekt, processororientering, standardiserade lönsamhetskalkyler och uppföljning. Allt detta är viktigt, men påverkar inte med automatik interna belöningsssystem och leder därmed inte med nödvändigtvis till förändring. Forskning inom området ger vissa indikationer om både digniteten och arten av de problem man kan förväntas stöta på (Kawalek m.fl., 2003). Föreliggande rapport vill med denna kunskap som bakgrund ge en bild av förhållandena i dag i den svenska offentliga sektorn. Rapporten begränsas av de små resurser och den korta tid som stått till förfogande och ger därför med nödvändighet bara fragmentariska bilder av verkligheten. Dock pekar dessa bilder ganska tydligt på en situation som tycks vara generell, åtminstone överensstämmer den i stort med slutsatser från tidigare forskning. Den ger därmed en bild av vilken forskning som bör bedrivas inom den närmaste framtiden inom området.

Med hjälp av en serie djupintervjuer har studien samlat material för att sedan kunna analysera vilka incitament som dominerar hos olika aktörsgrupper inom den offentliga sfären (t.ex. politiska nyckelpersoner, tjänstemän i chefsposition, utförande personal ute i organisationen) men även hur incitamentsstrukturen varierar mellan olika kategorier av offentliga organ (kommuner, landsting, statliga myndigheter etc.). Syftet är att finna såväl likheter som skillnader i incitamentsstruktur inom den offentliga förvaltningen, samt att relatera strukturerna till de mål för utveckling av elektroniska tjänster som officiellt satts upp genom bl.a. Statskontorets arbete med 24-timmarsmyndigheten, som ju bygger på e-tjänster.

De frågor som tagits upp i intervjuerna är framförallt sådana som relateras till myndighetens/organisationens praktiska erfarenheter:

- 1) Vilka är drivkrafterna/incitamenten för att utveckla offentliga e-tjänster?
- 2) Vilken kännedom om, och syn på, de styrdokument som finns på området har man?
- 3) Vilka tjänster har man utvecklat?
- 4) Vilka visioner har man för framtiden?
- 5) Vad är "tillväxt" för aktörerna, och hur visar det sig i vardagen?
- 6) Vilken påverkan har kommersiella företag på utvecklingen av e-tjänster?
- 7) Hur utvecklas en e-tjänst från ax till limpa? Skiljer sig detta mellan olika aktörer?
- 8) Vilken organiserad samordning/stöd och samverkan finns och hur ser olika aktörer på behoven?
- 9) Hur ser beställarkompetensen ut och vilka ev. luckor finns?
- 10) Vilka är de största hindren för en fortsatt utveckling?

Svaren på dessa frågor redovisas i denna rapport, dels direkt i sammanfattningar av intervju svaren, dels i en SWOT-analys, och dels i en kritisk analys. I denna avslutande analys diskuteras frågor som vanligen lyfts fram i forskningslitteratur och i utredningar och enligt vår mening är de mest kritiska för framgång. Det är dessa frågor som främst bör uppmärksammas i fortsatt forskning/utveckling.

Rapporten fortsätter som följer:

Kapitel 3 redovisar vår syn på en målbild för 2013

Kapitel 4 redovisar nuläget genom referat av intervju svaren sorterat efter de olika frågeställningar vi nämnt ovan.

Kapitel 5 redovisar en SWOT-analys

Kapitel 6 sammanfattar kritiska faktorer utifrån intervju svaren

Kapitel 7 sammanfattar intervjustudien

Kapitel 8 beskriver kortfattat eServicemodellen som en bakgrund till diskussionerna i kapitel 3.



### 3. Målbild 2013 för e-tjänster

I detta avsnitt går vi kortfattat igenom den målbild vi ser för offentliga e-tjänster. Vi exemplifierar målbilden med glimtar ur nuläget. Som underlag för denna beskrivning finns referat av de intervjuer vi genomfört (avsnitt 3.3), vilken sammanfattas i SWOT-analysen (avsnitt 3.2). Som en faktabakgrund redovisas också eService-modellen (i avsnitt 3.4) vilken ligger till grund för resonemangen här.

För att kunna bedöma vad som saknas 2003 krävs en bild av hur situationen bör se ut i framtiden, och ”målbild 2013” är det årtal Vinnova angett som utgångspunkt för denna studie. Det finns aktörer som försökt peka ut sådana målbilder, bl.a. har Statskontoret i flera rapporter nämnt en sammanhållen förvaltning och processtänkande som viktiga begrepp för att bryta upp den ”stuprörsmoell” som nu präglar förvaltningen.

Den bild vi vill ge här är en vision som sträcker sig utöver den offentliga förvaltningen, den gäller för Internetanvändning generellt (där ”Internet” står för varje teknik som bygger på nätverk byggda på öppna och globala standarder, inte bara just Internets nuvarande tekniknivå). eServicemodellen presenteras lite närmare i ett särskilt avsnitt i slutet av denna rapport. I detta avsnitt tar vi bara upp dess grunddrag och implikationer för utvecklingen

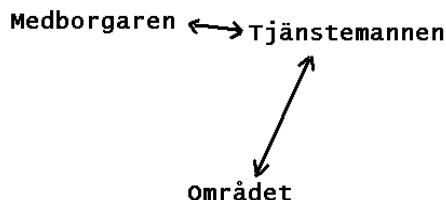
eServicemodellen bygger på självservice och nätverk, både bland producenter av tjänster och av användare. Ett stort problem 2003 är att offentliga tjänster inte är byggda för eServicemodellen. Det krävs ny

- Teknik
- Organisation
- Incitament/ styrsystem

”Innovationssystemtänkande” som inte bygger på eServicemodellen kommer att misslyckas, enligt vår uppfattning. Det kommer att konservera stuprörsmoellen. Utvecklingen hittills visar att så är fallet, och det kommer att förbli så om inte det fortsatta FoU-arbetet tar fasta på samtliga tre ovan nämnda punkter.

#### Mot eServicemodellen

I den gamla servicemodellen står tjänstemannen fokus. Denne är expert i kraft av sitt informationsmonopol. Han/hon är både ett stöd (expert) och ett hinder (begränsar kundens/medborgarens aktionsmöjligheter).



eServicemodellen är något helt annat. Den bygger på idén att informationssökning huvudsakligen är användarens processer, inte serviceproducenternas.



I eServicemodellen står användaren i centrum. Den har inte bara att göra med tjänste-  
produktion utan med Internetanvändning i allmänhet. eServicemodellen finns redan.  
Den används både i sociala sammanhang och i elektronisk handel. AMS är ett exem-  
pel på en myndighet som har anpassat sig till den. Redan idag handlar många – allt  
fler – människor efter denna modell. Så här gör människor idag:

*Du har ett allvarligt och ovanligt problem med ditt hjärta. Du börjar  
med att leta info på Internet och delta i intressegrupper där du träffar  
andra med samma problem. När du har en bild av både problemet och  
lösningen går du till doktorn. Då har doktorn ett problem – hennes mo-  
nopol på kunskap är brutet och hennes råd måste motiveras.*

eServicemodellen är effektiv både för att uppnå samordningsvinster och synergieffek-  
ter och för att anpassa tjänsternas utformning till användarna. De flesta tjänster i of-  
fentlig sektor är uppbyggda efter traditionell stuprörmodell (per förvaltning). Inom  
vissa förvaltningar är intern effektivitet uppnådd med elektroniska tjänster, men det  
finns begränsningar hur långt man kan nå med detta. I vår undersökning har vi hittat  
en enda kommun där man medvetet styr förvaltningen med ett sektorsövergripande  
perspektiv, nämligen Nacka. Det är inte möjligt att idag säkert visa vinsterna av detta  
eftersom uppgifterna om bl.a. investeringskostnader går isär. Det är däremot säkert att  
utan ett sektorsövergripande tänkande kommer inga sådana vinster att uppstå. En för-  
sta vision är därför:

### **Vision (1) 2013: Vinnova har lyckats visa beslutsfattare att eServicemodellen är en möjlighet och inte ett hot**

2013 låter som ett onödigt långt perspektiv, och det bästa vore förstås om det gick  
snabbare, Men utmaningen handlar inte om att enskilda personer ska övertygas, det  
handlar om att systematiskt ställa om en incitamentsstruktur (mer om detta nedan).

Det handlar också om att tänka processorienterat, och då utifrån bru-  
kar/användarprocesser snarare än produktionsprocesser. eServicemodellen kräver att  
brukarens kunskapsprocesser stöds. Detta innebär att man måste utveckla kunskap  
och nya metoder:

- Integrera media
- Utvärdera (brukar-) processer
- Nya funktioner, bl.a.
  - sektorsövergripande eller standardiserad reception
  - kvalitetsgranskning
- Nya yrkesroller kommer därmed att krävas.

Allt detta betyder att man måste integrera IT-system och media för e-förvaltning:

- Gemensamma standarder
- Gemensam serviceinfrastruktur (t.ex. samarbete mellan kommuner)
- Gemensam access
- Nya yrkesroller/funktioner för att hantera denna teknik, t.ex. ”servicecenter”

I vår undersökning har vi sett några embryon till sådant. I Köby utvecklar man samarbete mellan små kommuner för att spara resurser. I Nacka strävar man mot ett sektor-sövergripande tänkande. Men detta är snarast undantag, och det handlar oftare om ganska enkla saker som att dela på en IT-chef eller gemensamt köpa programlicenser. Vikiga steg således, men ändå en bit kvar till en fullt genomförd eServicemodell. Denna modell kräver också delvis ny teknik för samordning och samverkan, alltifrån söksystem och gemensamma kataloger till verktyg för interaktion mellan medborgare och myndighet (varav några saker nämns i Statskontorets slutrapport om 24-timmarmyndigheten, några andra i vår utvärdering av IT-politiken, Grönlund, m.fl. 2003b)

### **VISION (2) 2013: Vinnova satsar (sedan 2004?) på teknik och organisationsmodeller som bygger på, och stödjer, eServicemodellen inte på den gamla tjänstemannamodellen**

Den nya tekniken kommer nämligen inte av sig själv. Låt oss räkna upp bara några exempel på nödvändig e-serviceteknik som inte blivit utvecklad bara därför att incitament inom organisationerna saknas:

- Välutvecklade sökfunktioner (ingen myndighet har t.ex. synonymhantering. Alta Vista har)
- Sökfunktioner som omfattar hela sektorn
- Gemensam entré (SverigeDirekt blev aldrig integrerat med de myndigheter det skulle vara en ”ingång” till. Man har idag ett mycket litet antal besökare. 3 miljoner människor har besökt myndigheter på webben under årets första tre månader, medan Sverige Direkt har färre besökare än Statskontorets webb)
- Digitala signaturer (Korea ordnade det på 1 år – fick 4 miljoner abonnenter första veckan!)
- Teknik för elektroniska servicedialoger (problemmodellering, ”uppskalade” diskussioner med många deltagare etc.)

Och så vidare. Och allt detta p g a avsaknad av incitament – styrsystemen är inte avpassade för den digitala förvaltningen. Detta trots att problemen med att mäta nyttan med e-service är kända. Statskontoret har rapporterat ett flertal, nämligen att:

- Investering kommer nu, vinsten kanske långt senare. Eftersom myndigheter drivs av ettåriga budgetar finns ofta inte utrymme för investeringar i e-tjänster, särskilt inte sådana av mer genomgripande karaktär.
- Investeringar kan vara för stora för de myndigheter som skulle behöva göra dem
- Investeringar görs i pengar, vinster kan komma som samhällsnytta eller medborgar nytta med liten eller ingen myndighetsnytta, och går därmed inte att räkna med.
- Det kan hända att nytta på ett ställe inom förvaltningen skulle kräva investering på ett annat ställe. Sådant blir inte gjort utan yttre styrning.
- Gemensamma investeringar av infrastrukturkaraktär, t.ex. i digitala signaturer, har inget forum.

•Om en myndighet gör investeringar som kunde komma andra till nytta finns inga bra system för att tjäna in den investeringen. Ett exempel är att kommunallagen hindrar kommuner att sälja sina uppfinningar.

**VISION (3) 2013: Vinnova har gjort dessa problem uppmärksammade bland beslutsfattare och omsatta i nya styrmetoder.**

Återigen en vision som kanske låter väl pessimistisk (borde det inte kunna gå vidare?). Men precis som i vision (1) handlar uppgiften inte om att övertyga enskilda individer, det handlar om systemfel som måste angripas.

**VISION (4) 2013: Vinnova har (redan 2004) satsat på forskning som tagit fram teknik och organisationsmodeller som ger beslutsfattarna konkreta val när de 2013 har upptäckt att Internet är en möjlighet och inte ett hot.**

Ännu en vision med pessimistiskt tonfall. Men för närvarande ägnas alltför mycket energi åt att säga "inte alla använder Internet" och alltför lite åt den ökande skara som gör det. Problemet idag är inte främst att det utvecklas för bra e-tjänster åt okunniga medborgare utan för dåliga e-tjänster åt vana Internetanvändare.

Slutligen måste den nya tekniken och de nya organisationsmodellerna kompletteras med mätmetoder som kopplas inte bara till enskild organisation utan också systemnivå (hela sektorn) och olika typer av värden. Försök att ta fram modeller som gör åtminstone det första har gjorts. Exempelvis presenteras i skriften "Value Creation in eGovernment projects", framtagen inom det danska EU-presidentskapet, en modell för att värdera nytta som bygger på:

Direct value:

- Value to investors
- Value to users

Enabling:

- Value of infrastructure
- Value of employees

Med en sådan modell kan man komma åt värden av gemensamma resurser (Sverige-Direkt, elektroniska signaturer etc.). Men modellen lämnar uttryckligen "mjuka" värden utanför. Som många påpekat (inte minst i detta sammanhang Statskontoret) har "nytta" flera dimensioner i offentlig sektor. Det handlar om:

- Användarnytta (mervärde av tjänster)
- Medborgarnytta (rätt tjänster, effektiv organisation, "inkluderande")
- Serviceprocessers effektivitet
- Systemeffektivitet – hela sektorn

**VISION (5) 2013: Vinnova har tagit fram sätt att mäta / uppskatta alla sorters nytta, och inte bara i snäva ekonomiska mått. PENG räcker inte (t.ex. punkt 2)**

Detta är givetvis en svår uppgift. Som synes krävs att även policyfrågor diskuteras – vad ska man mena med medborgarnytta och hur ska man värdera den mot andra nyttor? E-tjänsters värdering blir därför en demokratisk fråga och inte bara en teknisk fråga om genomförande. Statskontoret har tidigare snuddat vid detta när man menar

att e-tjänster ska ses som ”reformprojekt”. Risken med en sådan term är dock att man gör enskilda ”satsningar” från politiskt håll av typen maxtaxa, subventionerat bredband eller annat:

*Det gäller att komma ihåg att e-tjänster kommer att fortsätta att utvecklas successivt under många år. Det handlar inte om engångssatsningar utan om att skapa system som styr utvecklingen i rätt riktning. Reformerna ska alltså handla om nya styr- och incitamentssystem, inte donationer till enskilda organisationer som just nu vill utveckla en eller annan tjänst som ligger politiskt rätt i tiden.*

I sammanfattning lyder därför SWOT-analysen så här:

**Styrka:** världens mest IT-benägna medborgare.

**Svaghet:** otidsenliga incitaments- / styrsystem för användning och utveckling av e-tjänster. ofta dolda bakom tal om myndigheters självständighet.

**Möjlighet:** eServicemodellen sprids via de kommersiella och frivilliga sektorerna (och den offentliga sektorn tvingas därför följa efter).

**Hot:** Konservatism dominerar de offentliga organisationernas beteende, och det är by design. Om inte politisk vision och mod mobiliserar kommer förvaltningen inte ur detta eftersom inte varje enskild myndighet kan klara uppgiften på egen hand.

Det viktigaste målet är att skapa incitaments- och styrsystem som gör eServicemodellen lönsam på mikronivå – både via ekonomisk styrning/incitament och samhällsmål som görs obligatoriska. Dagens myndigheter agerar efter egennytte-modellen, inte bara av ekonomiska skäl utan också av tradition (här ger intervjuerna nedan många exempel). De centrala målen för den elektroniska förvaltningen har inte ”nått fram” eftersom de inte förändrar systemets drivkrafter.

## **Visionerna i sammanfattning**

### **Medvetandegörande**

Vision (1) 2013: Vinnova har lyckats visa beslutsfattare att eServicemodellen är en möjlighet och inte ett hot

### **eServicemodellen**

VISION (2) 2013: Vinnova satsar (sedan 2004?) på teknik och organisationsmodeller som bygger på, och stödjer, eServicemodellen inte på den gamla tjänstemannamodellen

### **Incitament**

VISION (3) 2013: Vinnova har gjort problemen med felaktiga incitament och styrsystem uppmärksammade bland beslutsfattare och omsatta i nya styrmetoder.

### **Verktygslåda**

VISION (4) 2013: Vinnova har (redan 2004) satsat på forskning som tagit fram teknik och organisationsmodeller som ger beslutsfattarna konkreta val när de 2013 har upptäckt att Internet är en möjlighet och inte ett hot.

### **Uppföljning**

VISION (5) 2013: Vinnova har tagit fram sätt att mäta / uppskatta alla sorters nytta, och inte bara i snäva ekonomiska mått. PENG räcker inte (t.ex. punkt 2)

## 4. Nuläge

I sammanfattning kan sägas att ingenting kommit fram som strider mot den SWOT-analys vi gjorde i vår tidigare rapport. Däremot har de intervjuer vi gjort gett en del exempel som förstärker vårt tidigare intryck av nuläget och fördjupar resonemangen. Vi redovisar därför här de styrkor, svagheter, möjligheter och risker vi funnit tidigare kompletterade med en del exempel från den nu genomförda studien.

### **Introduktion till intervjuade kommun/landsting/myndighet**

Fördjupningsstudien utgår från ett urval av olika offentliga aktörer, både sådana som visat stort intresse för e-tjänster och sådana som hittills inte alls eller endast flyktigt engagerat sig inom området. Urvalet har gjorts baserat på DemocrITs tidigare erfarenheter från genomförda forskningsprojekt som underlag, samt genom diskussioner med Vinnova. Vi har valt ut sammanlagt nio myndigheter, tre kommuner/motsv, tre landsting/regioner två myndigheter och en servicetjänst, Sverige Direkt, som är tänkt som en gemensam resurs för hela offentliga sektorn. Urvalet är exempel på:

#### **Landsting/motsv:**

Stor (Region Skåne)

Liten (Örebro, Västerbotten)

Norra Sverige (Västerbotten), mellansverige (Örebro), södra Sverige (Skåne)

#### **Kommuner:**

Stor: Göteborg

Liten: Köby (6 kommuner i samverkan)

Mellan (Nacka)

Köby och Nacka representerar på olika sätt nytänkande: samarbete över kommungränser (Köby) eller sektorsgränser (Nacka)

#### **Statliga myndigheter:**

RSV och RSV är båda stora myndigheter med många ”kunder” och tämligen många och väletablerade elektroniska tjänster.

Även om urvalet inte kan sägas vara representativt i kvantitativ mening representerar de valda myndigheterna dock flera olika förutsättningar och flera sätt att se på elektroniska tjänster.

Vi har utfört telefonintervjuer på ca 45-60 minuter. Intervjuerna har varit semistrukturerade utifrån centrala teman. Vi redovisar utsagor från en eller flera intervjupersoner i respektive organisation, d.v.s. vad de *anser och uppger* kring de teman vi tagit upp under intervjuerna.

#### **Nacka kommun**

I Nacka kommun har vi intervjuat stadsdirektör Lennart Jonasson, Nämnddirektör Barnomsorg/Utbildning Eva Edström som är ansvarig för Nacka 24 och IT-strateg Lars Öhman. Nacka kommun är borgerligt styrd och har ca 50 000 invånare. Satsningarna på e-tjänster startade genom portalen Nacka24 som i början på 2003 huserade kommunens familjers val av skolor. Nu finns även tjänsterna barnomsorgsval/kösystem. Med inriktning på barn och utbildningsförvaltningen så finns informa-

tion och transaktionsmöjligheter. Den som har anslutit sig till tjänsten bankID kan man även sluta avtal med t.ex. dagmamma. Verksamheten inom denna kommunala sektor i Nacka bygger på ett pengsystem och familjers aktiva val av service. 17 % av grundskolans elever går i annan skolform än den kommunala. All skolverksamhet är samlad och representerad på portalen Nacka 24, med information om köer, verksamhetsutvärderingar osv. Skolvalet under våren genomfördes som en satsning då inga alternativa vägar till Internet fanns. Datorer och handledning fanns tillgängligt på bl.a. bibliotek under de veckor som valet pågick. 80 % av befolkningen i Nacka uppges ha tillgång till uppkopplad dator i hem eller arbete. E-tjänster av liknande slag finns i system inom äldreomsorg och socialtjänst också. Enligt en undersökning som Statskontoret gjorde i oktober 2002 med utgångspunkt i e-service, e-demokrati och tillgänglighet så hade Nacka följande e-tjänster: e-service (blankettservice, Onlineansökan), tjänster för e-demokrati (om verksamheten, vissa tjänster för insyn (protokoll, arkiv, synpunkter), tillgänglighet (EU-språk, karta till myndigheten, nyttiga länkar och sökfunktion).<sup>1</sup>

## **Göteborg kommun**

I Göteborg kommun har vi intervjuat IT-strateg<sup>2</sup> Lars Hermansson och systemarkitekt<sup>3</sup> Jan Persson. Sveriges andra största stad har ca 500 000 invånare och har ett socialdemokratiskt styre. Kommunen har en decentraliserad organisation och är indelad i 21 stadsdelsnämnder. En enkel överslagsräkning ger då vid handen att storleksjämförelser visar att två stadsdelar i Göteborg är ungt lika med Nackas totala befolkning, och en stadsdel i Göteborg skulle motsvara befolkningen i KÖBY (se nedan). Detta med storleken är något som intervjupersonerna återkommer till många gånger som exempel på hinder eller ”tröghetsfaktor” i den här utvecklingen. Satsningar som ska nå hela kommunen blir mycket stora, tar lång tid och kostar mycket pengar. Man vill verkligen veta vad man gör och hur man vinner på det, så att pengar inte kastas i sjön. Stadsdelarna har prövat enstaka egna lösningar, och här finns då en nivå till av hotande samordningsproblematik, ifall 21 stadsdelar inför egna system. Diskussioner förs fortgående. Ett exempel på genomförda satsningar gjordes inom högstadieskolorna i en stadsdel där kommunikationen med hemmet gällande elevernas närvaro sköttes elektroniskt. De som inte hade tillgång till dator erbjöds information i annan form. Nu planeras i annan stadsdel en skolportal med rollbaserad ingång, som lärare/elev/förälder. Kommunledningen söker områden där man har ett stort kommunikationsbehov med medborgarna och tar utgångspunkten för formandet av eventuella tjänster där. I Statskontorets undersökning om e-service, e-demokrati och tillgänglighet så hade Göteborg e-tjänster: e-service (blankettservice), tjänster för e-demokrati (om verksamheten, en tjänst för insyn (protokoll)) och tillgänglighet (EU-språk, nyttiga länkar, sökfunktion och tekniska förutsättningar).

## **KÖBY kommunsamarbete**

I kommunsamarbetet KÖBY/VÖKBY har vi intervjuat Kommunstyrelsens ordförande<sup>4</sup> i Ydre kommun Inga Arnell Lindgren och Projektledare (VÖKBY) Solveig Agnevik. KÖBY är inte en kommun, utan ett kommunsamarbete mellan ett antal småkommuner i södra Östergötland. Samarbetet bygger på en hög grad av frivillighet och man

---

<sup>1</sup> Statskontoret (2003) *Resultat av undersökningen av webbplatser*

<sup>2</sup> på Stadskansliets planerings- och ledningsavdelning

<sup>3</sup> på Stadskansliet

<sup>4</sup> Centern

kan välja att ansluta sig till olika delar allt eftersom samarbetet utvecklas. Den senaste formen som tillkommit handlar om växelsystemet för telefoni. Där har någon valt att stå utanför ännu så länge. Beroende på vilket samarbete det gäller finns en viss variation av de medverkande kommunerna vilket påverkar akronymen ovan. Därför figureerar även namn/beteckningar som **VÖKBY** eller **KÖBYT**, vilket kan verka något förvirrande. Kommunerna som ingår i någon form är **Kinda, Ödeshög, Boxholm, Ydre, Vadstena, Tranås**. Bland de fem första finns kommuner i storleksordningen ca 4000 (Ydre) till ca 10 000 invånare (Kinda). Samarbete mellan små östgötakommuner uppges ha en tradition och KÖBY kom till i samband med frågor om bredbandsutbyggnad, då området inte var av intresse för kommersiella aktörer när det gällde utbyggnad. ([www.köby.nu](http://www.köby.nu)) Idag är ett gemensamt växelsystem installerat och förutom möjligheten att dela på uppgiften att lösa bemanning ser man goda sidoeffekter av att kunna spara pengar genom att kunna ringa gratis mellan samtliga ihopkopplade kommuner. Andra exempel på områden där man samutnyttjar, och samfinansierar elektroniska tjänster är, bibliotekens sök/och reservationssystem som är ett verktyg för medborgarna. På det interna planet finns GIS och ärendehanteringssystem för äldreomsorg. Ett gemensamt PA-system är under upphandling och när det gäller ren infrastruktur har man dessutom satsat på gemensamma servrar (en för e-post osv) Intervjupersonerna vittnar om en politisk enighet kring samarbetenas varande, även i fall av majoritetsskiften. Kommunerna styrs av borgerliga koalitioner med centerpartiet som största parti (inom koalitionen).

## **Västerbottens läns landsting**

I Västerbottens läns landsting har vi intervjuat Kanslichef Birgitta Åström med övergripande ansvar för e-service och webbredaktör Eva Burman. Västerbotten läns landsting har ca 254 000 invånare fördelat på 15 kommuner. De har 10 600 anställda. Enligt Statskontorets undersökning har Västerbottens läns landsting e-tjänsterna: e-service (blankettservice, Onlineansökan), interaktiva tjänster, tjänster inom E-demokrati (information om verksamheten och tjänster för insyn (diarium, protokoll, arkiv, ge synpunkter)), tillgänglighet (EU-språk, nyttiga länkar, sökfunktion och tekniska förutsättningar). Alla vårdcentraler finns på nätet. Det går att förnya recept och boka/avboka tider hos vårdcentralerna via formulär på Internet. Politikerna har erbjudits ett diskussionsforum på [www.vll.se](http://www.vll.se) men det har inte blivit något av detta eftersom politikerna inte har visat något större intresse. Däremot finns tjänsten "Fråga Tore" som är ett formulär som skickas till Tore Löwstedt som är landstingsdirektör. Tidigare frågor och svar publiceras på denna sida. Fullmäktigesammanträden sänds nu med webbradio, ett önskemål vore att kunna visa detta med bild framöver.

## **Region Skåne**

I Region Skåne har vi intervjuat informationsdirektör Lars Petersson och InfoMaster<sup>5</sup> Maria Arup. Region Skåne har ca 1 135 000 invånare fördelat på 33 kommuner. De har ca 32 000 anställda. Enligt Statskontorets undersökning har Region Skåne finns e-tjänsterna e-service (interaktiva tjänster), e-demokrati (information om verksamhet och insyn i verksamhet (protokoll och kalendarium, arkiv och synpunkter)), tillgänglighet (sökfunktion och tekniska förutsättningar). Övriga e-tjänster är presentation av politiker, kontaktfrågor där alla 149 politiker bestämmer själv vilket sätt de bäst kan kontaktas, och ett debattforum där man kan göra inlägg och kommunicera i ett diskus-

---

<sup>5</sup> ansvarar för alla webbplatser



sionsforum med varandra och politiker. Detta styrs av en debattredaktör som övervakar att inga olagliga inlägg läggs in och kontaktar politikerna som kan besvara frågan. En arbetsgrupp jobbar just nu inom vården där man arbetar för ökad aktivitet där man t.ex. kan boka och förnya recept över nätet. Det arbetas även med en klinisk portal för att underlätta de interna kontakterna inom vården, så att vårdjournalerna ska vara tillgängliga digitalt för de olika vårdcentralerna. Ett annat projekt pågår för att integrera primärvård, äldreomsorg och psykiatri. Region Skåne fick utmärkelsen Guldlänken 2003 för deras debattforum med politikerna.

## **Örebro läns landsting**

I Örebro läns landsting har vi intervjuat projektledare Åsa Sandin på IT-förvaltningen och informatör Jenny Kautto. Örebro läns landsting har ca 273 000 invånare fördelat på 12 kommuner. De har ca 9 000 anställda däribland en IT-avdelning med 120 anställda. I Örebro läns landsting finns e-tjänsterna förnya recept, avboka tider på Internet, lediga tjänster där man kan lägga in sin CV, tjänster inom E-demokrati (information om verksamheten som adresser, hitta rätt, uppgifter, tjänster och fakta om verksamheten), tjänster för insyn (protokoll) samt att alla vårdcentraler finns på nätet. Landstinget har också ett samverkansprojekt med kommunerna för att underlätta informationsöverföring i en oavbruten vårdkedja (OVK). Kommunerna kan logga in sig och se vem som hade ansvar för patienten förut, skriva ut blanketter osv. En ny webbplats har utvecklats – [www.kuling.nu](http://www.kuling.nu) – en webbsida för barn med psykiskt sjuka föräldrar. Där kan man ställa diagnoser, få stöd/hjälp, en gång i veckan är det en chat mellan barn och psykiatriska kliniken.

## **RFV**

På RFV har vi intervjuat verksamhetsarkitekt Kurt Helenelund och affärsutvecklare e-tjänster Lena Glennert. Riksförsäkringsverket har ca 1100 anställda varav 600 anställda på dataavdelningen. RFV har tillsyn över alla försäkringskassor i Sverige (som har ca 14 000 anställda). Enligt Statskontorets undersökning har RFV/Försäkringskassan e-tjänsterna: e-service (blankettservice), interaktiva tjänster, e-demokrati (information om verksamheten och tjänster för insyn (arkiv, ge synpunkter, remissvar)), tillgänglighet (EU-språk, Invandrarspråk, karta, nyttiga länkar, sökfunktion och tekniska förutsättningar). RFV har tjänster som föräldrapenning, tillfällig föräldrapenning, information, allmänna tjänster och självbetjäningstjänster via telefon. Föräldrapenning och tillfällig föräldrapenning anmäler man via webben. Det sker en interaktiv dialog för att användaren ska fylla i uppgifterna rätt, interna uppgifter används så att användaren slipper fylla i allt och sedan skickas blanketten iväg med en digital signatur. Medborgaren kan också logga in och se hur många dagar som finns kvar på föräldrapenningen, hur stor den preliminära ersättningen blir, preliminärt utbetalningsdatum samt övrig information som försäkringskassan har om dig (årsinkomst osv). RFV började med dessa e-tjänster på bred front i våras. De samverkar också med fyra andra myndigheter på en portal – [www.medborgartorget.nu](http://www.medborgartorget.nu). Det gemensamma syftet med portalen är att utveckla den offentliga sektorns service och självbetjäning via Internet. Medborgaren kan navigera utifrån ”blanketter, servicetjänster” och få upp länkar till de fem olika myndigheternas blanketter. RFV finns representerat i flertalet arbetsgrupper gällande sektorsövergripande samarbeten och vidareutveckling av digitala tjänster och säkerhet (tex VISAM, Samset, Statens e-forum). Det pågår ett arbete med en pensionsportal som ska samla ihop alla uppgifter om pensionen på ett ställe (från PPM, RSV, tjänstepension) så att medborgaren genom en kontakt får en total pensionsbild.

## **RSV**

På RSV har vi intervjuat överdirektör Alf Nilsson och Jan Bergholm på IT-avdelningens strategienhet. Riksskatteverket är en av de största svenska myndigheterna med 13 000 anställda fördelade inom lokala skattemyndigheter och kronofogdemyndigheter, liksom en centralförvaltning. Genom rollen som skatteindrivare och folkbokförare har man ansvar för transaktioner som alla medborgare på ett eller annat vis kommer i kontakt med. Enligt Statskontorets undersökning har RSV e-tjänsterna: e-service (blanketter, Onlineansökan), interaktiva tjänster, personliga tjänster, e-demokrati (information om verksamheten och tjänster för insyn (arkiv, ge synpunkter, remissvar)), tillgänglighet (EU-språk, Invandrarspråk, Minoritetsspråk, karta, nyttiga länkar, sökfunktion och tekniska förutsättningar). RSV finns liksom RFV representerat i flertalet arbetsgrupper/konstellationer gällande sektorsövergripande samarbeten och vidareutveckling av digitala tjänster och säkerhet (tex VISAM, Samset, Statens e-forum). Den mest avancerade tjänst man medverkar i, sett utifrån 24-timmarsmyndighetens kriterier är en tjänst för registrering av nystartade företag, som görs gemensamt med PRV. En person som har startat ett företag och vill registrera och få patent på företaget kan sköta det på egen hand via nätet, detta har traditionellt inneburit minst två myndighetskontakter men nu går det att sköta via en kontakt. Företagen kan också logga in och kontrollera sitt saldo på sitt skattekonto. En annan stor tjänst är förenklad självdeklaration för de som inte behöver göra några ändringar.

## **Sverige Direkt**

På Statskontoret/Sverige Direkt har vi intervjuat Olov Östberg på moderniseringsenheten. Sverige Direkt har inte status som myndighet, utan är en organisation med Statskontoret som huvudman. Ca 3 personer arbetar med Sverige Direkt, som är en metaportal för offentliga sektorn i Sverige. De beskriver sig själva som *”startpunkten för sökningar på alla webbplatser inom den svenska offentliga sektorn. Du hittar även webbadresser och kontaktuppgifter till kommuner, landsting, myndigheter med mera”*. Det är en gemensam resurs, där inga transaktionstjänster kan genomföras och inga vinster lokaliseras. Här har regeringen bestämt att satsa en summa pengar på en plattform som alla gemensamt kan nyttja utan att enskild myndighet betalar för den. Därför har vi funnit det intressant att inkludera Sverige Direkt i vårt urval. I planeringsstadiet finns nu utökade tjänster som handlar bl.a. om att koppla samman kommunernas kartor och göra dem sökbara t.ex. enligt modellen ”idrottshallen, Ystad”. Syndikerings är en annan fråga som Sverige Direkt arbetar med. Det handlar om att man vill möjliggöra exempelvis att en tidning som publiceras på en myndighets webbsida samtidigt ska kunna publiceras på andra myndigheters webbsidor. Övriga pågående utvecklingsprojekt är en bättre sökmotor, anpassa webbplatsen efter WAI:s riktlinjer för att inte stänga ute vissa grupper och synliggöra Sverige Direkt (göra portalen känd hos medborgarna och företagen).

## **Viktiga/centrala drivkrafter i arbetet med e-tjänster/utveckling**

### **Nacka kommun**

Det handlar om att överföra administrativa uppgifter på medborgarna och stärka insyn/inflytande/samt kärnverksamhet genom att effektivisera övrigt. Då kan man få mer värde för samma pengar. BPR (Business process reengineering) är ett centralt begrepp. Målet är att göra Nackas organisation processororienterad.

### **Göteborg kommun**

Omvärldsförändringar och policydokument av typen 24-timmarsmyndigheten skapar ett yttre tryck, samtidigt som bristen på finansiering och svårigheter att räkna hem vinsterna i kommunal verksamhet utgör motkrafter. Intervjupersonerna tänker att varje satsning på något heltäckande i en stad av Göteborgs storlek alltid är ett riskspel och utvecklingen drivs inte politiskt i Göteborg idag. Skälet upplevs vara en rädsla för ökat krav på servicegrad och information (Informerade medborgare kräver mer) och då har man inte räknat hem någon rationaliseringsvinst.

### **KÖBY kommunsamarbete**

Att kunna åstadkomma saker och hålla en servicenivå som inte hade varit möjlig på egen hand för så små kommuner. Det handlar om överlevnadsstrategier för små kommuner som hört kommunministern uttala att 100 svenska kommuner är för små för att överleva. Gemensamt blev man också en del av mål 2 området (nu i utfasning)

Nu, efter ett par år kan de dessutom visa att de spar pengar säger projektledaren i KÖBY. De viktigaste faktorerna i det handlar om IT-utrustning, licenser, administration av webbsidor, gemensam telefonväxel. GIS är ett annat område för samarbete, där också Tranås är med. Genom detta finns GIS tillgängligt för alla inblandade och täcker ett stort geografiskt område.

### **Västerbottens läns landsting**

Att underlätta för patienterna/medborgarna är det huvudsakliga skälet bakom e-tjänsterna. Enklare tjänster kan medborgaren själv utföra via nätet så att medarbetarna kan ägna sig åt mer avancerade arbetsuppgifter. Kanslichefen nämner öppenhet, delaktighet och möjligheten att stärka demokratin som största drivkraft.

### **Region Skåne**

Drivkrafterna bakom e-tjänster är att underlätta för patienten/medborgaren. Det ska bli enklare för dem att nyttja landstingets tjänster. Rationalisera verksamheten för att frigöra resurser för att lägga dessa på andra arbetsuppgifter. E-tjänsterna skapar dock merarbete på kort sikt eftersom det också innebär omorganisering. Informationsdirektören i Region Skåne nämner också sparbeting som en anledning till satsning på e-tjänster, att det på lång sikt ska minska kostnaderna i verksamheten. Informationschefen i Region Skåne talar också om att man gör detta för att sprida kunskapen om hur den demokratiska processen ser ut. Andra incitament bakom satsningar på e-tjänster är att de har ett informationsansvar som myndighet och att de vill medverka till att Region Skåne är en attraktiv region.

## **Örebro läns landsting**

Den främsta drivkraften är ökad service för medborgaren. Det är ytterligare en kontaktväg för att nå landstinget vilket kan vara svårt inom vården idag. Enklare tjänster kan göras av medborgaren själv för att avlasta vissa delar av verksamheten. Effektiva- re hantering ger bättre processer internt. Inga lönsamhetskrav ligger bakom satsningen på e-tjänsterna.

### **RFV**

Drivkrafterna bakom e-tjänster är att brukarna snabbare ska få kontakt (användarnytta) och göra det effektivt tack vare en papperslös elektronisk handläggning (internnytta). Både medarbetare och medborgare vinner på att försäkringskassan förkortar handläggningstiderna. Försäkringskassan har fått dåliga betyg i mätningar och de vill förändra detta. Andra incitament är att det är billigare och leder till ökad produktivitet. Målet är att få fler att använda e-tjänster eftersom det är billigare än pappershantering. På två år ska de spara 700 miljoner kr. En viktig anledning till e-tjänster är att råda bot på den kaotiska situation som råder på landets försäkringskassor. 40 miljoner samtal inkommer per år och de måste ta lika många beslut. Enkla ärenden kan medborgaren göra själv. 75 % av alla telefonfrågor gäller 10 återkommande frågor. Det handlar om att avlasta personal från enkla ärenden så att de har mer tid åt komplicerade ärenden.

### **RSV**

Det är ålagt myndigheten att slå vakt om effektiv skatteindrivning i Sverige, samt att se till att RSV:s egna resurser används på effektivast möjliga sätt. Som kommentar till det ovan deklarerade påpekar IT-strategen att Finansdepartementet (som RSV lyder under) ger klara direktiv om vad som är viktigast när det gäller 24-timmarsmyndighetens program: Den ekonomiska effektiviteten är högsta prioritet. Utöver detta kan e-tjänsterna förstås ge mer lättillgänglig information och förenklad interaktion, såväl internt, som med medborgarna. Ett annat skäl som framhålls är att RSV behöver vara en attraktiv arbetsgivare. Arbete med e-tjänsteutvecklingen kan bidra till detta och det är angeläget för att man ska kunna locka till sig unga duktiga nya medarbetare.

### **Sverige Direkt**

Drivkraften är att ge medborgare och företag bästa möjliga tillgänglighet och sökbarhet av information och tjänster inom offentlig sektor. Detta oberoende på hur informationsansvaret är fördelat mellan de offentliga förvaltningarna.

## **Styrdokument/problematik**

### **Nacka kommun**

Många leverantörer kommer med sina system och upphandlingar att förstärka stuprörsstrukturerna. På sätt och vis påhejas detta av statskontoret med 24-timmarsstrappan. Den siktar inte tillräckligt högt. Nacka har fått en massa beröm bara genom att lägga ut en blankett elektroniskt utan att ändra något övergripande egentligen. Där bör regeringen vara tuffare i att betona verksamhetsomläggning och belöna sådana initiativ.

Kommunförbundet är en viktig aktör och gemensam resurs för kommunerna, och kanske främst de väldigt små. Men de är också för passiva. Det kan möjligen också handla om kompetensproblematik. Ändå är kommunförbundet centralt, utan dem finns ingen arena och små kommuner behöver stöd.

Med företagskontakter/samarbeten finns oändliga möjligheter. De lösningar som idag är vanliga på många håll kommer av vad som anses vara politiskt korrekt. Det offentliga har fördomar om det privata och dess metoder. Det är därför mycket viktigt att regeringen uppmuntrar sådant samarbete för att få fart på utvecklingen.

Mera morot än piska vore önskvärt. Visa och sprid de goda exemplen. T.ex. i Tyskland har man utlyst tävlingar frekvent med värdefulla attraktiva priser. ”*Ta fram en kommunal lösning för XX*” och sedan kan man sprida och dela nyttan av det vinnande bidraget.

### **Göteborg kommun**

Det finns en massa sektorstänkande i förvaltningen i stort, men man borde kunna söka myndighetsövergripande problem och att staten tydligt fördelar ansvaret för att lösa dem. Avgörande fråga för kommunerna kommer att vara detta med ID och fullmakt. Idag saknas en elektronisk fullmakt. Politikerna har nog trott för mycket att marknad/kommuner/landsting skulle lösa detta själva, med det kommunala självstyret i minnet, men det är viktigt att definiera de viktigaste problemen och definiera ansvaret för att lösa dem. Det finns så mycket infrastruktur att det egentligen borde vara att bara ”köra”.

Jämfört med infrastruktursatsningarna i *Bredband åt alla* handlar detta om småpotatis, men det måste till, annars kommer man inte att få valuta för genomförda satsningar. Lagstiftning måste till på området. Justitiedepartementet hade kunnat ändra i lagstiftningen och bidragit till smidigare utveckling t.ex. gällande personuppgiftslagen. Det har också kommit en del prejudicerande domar med märklig innebörd.

Det finns en del nya organ på området, som IT-delegationen och 24-timmarsmyndigheten, men ingen vet riktigt vad de ska göra. *Har de några pengar?* Finansiering är nog orsaken till att det inte händer så mycket inom området. Det finns en väldig massa grupper men ingen verkar få pengar att göra något konkret i stället för att utreda och diskutera. Finansieringsfrågan är avgörande för hur man ska kunna komma någonstans. Ingen har uppdraget att styra. Om regeringen var tydlig på vad som var nationellt intresse och vad kommunerna själva ska göra, så kanske man kan hitta möjligheter för kommunerna att få pengar. Kanske någon procent ur de kommunala stödpengarna? Upplever att strategin från regeringshåll just nu är att ”vänta och se”.

## **KÖBY kommunsamarbete**

Intervjupersonerna i KÖBY påpekar att regeringen måste ta ett samlat grepp på IT-frågan. Andra infrastrukturfrågor som järnväg och telefon har skötts centraliserat för att komma hela landet till del. Nu lutar man plötsligt på att marknadskrafterna ska lösa detta och det blir fel. Staten bör öppna plånboken och göra de stora bassatsningarna. Vi har redan idag "Bredbandfläckar".

## **Västerbottens läns landsting**

Västerbotten avslutar vid årsskiftet 2003 sin e-plan som startade 2001. E-planen ska utvärderas så småningom så att ett beslut kan tas om e-planen ska uppdateras eller om landstinget är nöjda med det som åstadkommit hittills. De tycker inte om att använda namnet 24-timmarsmyndighet eftersom landstinget inte erbjuder service 24 timmar om dygnet men däremot finns det tillgängligt. Landstinget har inte samma myndighetsutövning som kommunerna och har dessutom en sekretesslag som styr ganska mycket, därför har de inte sett sig som en primär målgrupp för 24-timmarsmyndigheten. Landstingen har olika syn på vad e-tjänster innebär, för Västerbotten innebär e-service delaktighet, öppenhet, insyn, förslag och synpunkter. Politikerna har erbjudits ett diskussionsforum på [www.vll.se](http://www.vll.se) men politikerna visar inget större intresse för detta.

Statskontoret och regeringen ger bra stöd och riktlinjer. Däremot saknas beslut uppifrån vad som gäller, som t.ex. skrivelser om säkerhet. Osäkerhet råder i verksamheten gällande säkerhetsfrågor. På alla formulär står det "vi kan inte ansvara för säkerheten över Internet" vilket innebär att medborgarna är rädda för att bli "buggade" när de skickar information. I Uppsala var landstinget först ut med att låta patienterna läsa sina journaler på nätet men patientjournalerna stoppades av datainspektionen. De vill därför inte vara pionjärer utan vill gärna ha exempel att titta på först. Beslut om att samverka mellan olika myndigheter ska ske efterfrågas också. Viljan till samverkan finns och om det går att samverka idag så gör man det. Ofta är det en kostnadsfråga, de olika myndigheterna har redan byggt in sig i vissa IT-lösningar och har inte råd att byta ut dem. De har själva varit med om tekniska problem som uppstått i och med byte av servrar, många system som ska byggas ihop osv. Lokalt måste man jobba med medarbetarnas attityder till datorn, många vill inte arbeta med datorn som hjälpmedel. Det tar tid att lära sig och medarbetarna anser att den tiden inte finns inom vården.

## **Region Skåne**

Region Skåne tycker att det är tack vare 24-timmarsmyndigheten som webben utvecklas i samma riktning så att man kan förvänta sig att få viss information från alla landsting (samma service oavsett vart du bor). "En naturlig del av landstingets verksamhetsutveckling är att vara tillgänglig dygnet runt" anser de i Region Skåne. Dock anser de inte att landstinget har varit den primära målgruppen utan det har de offentliga organ varit med myndighetsutövning. Region Skåne har alltså ingen egen e-strategi klart uttryckt på papper. Frågan om e-strategi ska lyftas till politikerna. *Vilka krav kan man ställa på ett landsting?* Det finns dock en IT-strategi och en Informationsstrategi tillgängligt på intranätet. E-tjänster innebär interaktivitet mellan medborgare och landsting.

Attityder inom organisationen och hos medborgarna är ett hinder. Många medborgare och medarbetare saknar tillgång till dator eller Internet men Region Skåne påpekar att de inte går ifrån papper. "Webben är huvudkontaktkälla och papper är ett komple-

ment". Från regeringen önskar de stöd med attitydförändringar hos medborgare. Ett stort hinder är arbetssättet inom landstinget. Sjukvården är så belastad att medarbetare inte orkar omorganisera sig, de ser ingen vinst med det. Att göra saker elektroniskt bemöts med frågan "Hur ska vi hinna?" Ett annat problem är att 80 % av verksamheten är inom vården. Inom vården måste man alltid prioritera närvaron. Tillgången till datortid blir därför inte så stor.

Det finns också andra hinder i form av säkerhetshinder (personlig integritet). Lagar som PuL (datainspektionen) sätter vissa hinder, dock är de flesta hinder regler och bestämmelser inom egna verksamheten. Hjälp efterfrågas efter lagstiftning inom området och ett gemensamt förhållningssätt. Säkerhetsaspekten måste hela tiden vägas mot tillgänglighet/användbarhet (är det för många spärrar kanske det inte är någon idé att ha tjänsten).

Det största hindret är pengar. Önskas mer riktade pengar mot att de ska utveckla vissa områden (ex för funktionshindrade och för bredband). Mer samordning är däremot något som inte önskas eftersom det finns en risk att det blir pressande direktiv som leder till fel debatter, att besluten tas ännu längre ifrån patienterna/medborgarna. Mognadsprocessen måste få ta tid. Storleken på organisationen har också betydelse för utvecklingen, för stor organisation gör det svårt att genomföra förändringar.

## **Örebro läns landsting**

Sjukvården är igång 24 timmar per dygn men det är viktigt att inse att detta inte är samma sak som 24-timmarsmyndigheten. De tycker att 24-timmarsmyndigheten är bra. De har dock inte sett sig som primär målgrupp för 24-timmarsmyndigheten, utan målgruppen har varit de med myndighetsutövning. E-tjänster innebär interaktivitet mellan medborgare och landsting. Örebro har en IT-policy som ligger ute på Internet för allmänheten. E-strategin är snart klar, den är ute på remiss i verksamheten. E-strategin bygger på IT-policyn, strategin tar upp hur samverkan landsting, kommuner och myndigheter ska underlättas.

Att landstingsvärlden utbyter idéer mer organiserat med varandra vore bra, så att man slipper uppfinna hjulet på nytt varje gång. Lagar för vården måste hänga med i utvecklingen, idag hindrar vissa lagar utvecklingen. Det skulle underlätta om alla kunde identifiera sig digitalt med ett medborgarkort. Det främsta hindret är resurser (pengar och tid) trots att de är prioriterade och har ganska stor budget. Vilka tjänster ska landstinget utveckla? Vill att regeringen pekar ut riktningen för dem. Det ska vara tydligt och genomskinligt i organisationen varifrån besluten kommer. Vem betalar? Riktade pengar efterfrågas. Ett hinder för ökad samverkan är att varje myndighet bygger in sig i egna lösningar, det blir därmed svårt och kostsamt att koppla ihop system.

Traditioner är ett annat problem. I landstinget har alla gjort som de vill, nu får det läggas mycket tid och energi för att nå gemensamma lösningar. De måste generalisera mer och inte skraddarsy IT-lösningar åt olika avdelningar i en stor organisation. Alla medarbetare har inte tillgång till egen dator: 5-6 000 PC i verksamheten och 8-9 000 anställda

## **RFV**

För RFV är 24-timmarsmyndigheten en viktig del. Satsningar på detta ska rymmas inom budgetramen för varje myndighet. De har en e-strategi eller Internetstrategi där mål sätts upp som antal användare av tjänsten. Nästa fas är pensionsportal och barnbidrag. RFV anser att lagförslag och digital signering (vad får vi egentligen göra?) faller

under regeringens ansvar. Därefter kommer följdfrågor om elektronisk arkivering som det också måste komma direktiv angående. *Hur hanteras elektronisk arkivering? Vad får vi göra? Vilka handlingar måste vi spara?* Det handlar inte bara om att ta emot, utan också om hur man bearbetar det elektroniska materialet. Exempelvis nämnden för elektronisk förvaltning bör säga att den här standarden gäller. I Danmark har man gått ut och sagt att all kommunikation mellan myndigheter ska ske elektroniskt. Om myndigheter ska samverka mer krävs mer åtgärder, regeringen måste peka med hela handen.

Största hotet för framtida utveckling är om de inte lyckas påvisa effekterna av dessa satsningar. Konkreta exempel på ökad produktivitet och effektivitet måste visas upp. Påvisa nyttan och att det faktiskt blir billigare. Kan man inte påvisa detta finns det inte längre någon drivkraft. Lagstiftningen hänger inte riktigt med men det pågår förbättringar inom området. Lagstiftningen möjliggjorde inte för elektroniska signaturer. En ny lag kommer i april 2004 där elektroniska signaturer likställs med handgjorda. De önskar förenkling i verksamheten, att myndigheter kan hämta uppgifter som de behöver från andra myndigheter. Men vart går gränsen mellan personlig integritet och effektivitet? De värnar om den personliga integriteten medan de ändå har ett krav på sig att vara så effektiva som möjligt.

Andra frågor som måste lösas är hur man får brukare att nyttja tjänsterna. Hur ska man distribuera E-id? Det är också viktigt att prisbildningen på elektronisk identifikation sjunker så att det inte blir dyrare att hantera.

Egna interna arbetsprocesser är också ett hinder som t.ex. regelverket vis Bostadsbidrag.

Måste man verkligen bifoga handlingar för att söka ett bostadsbidrag? Attityderna hos medarbetarna är viktig. Medelåldern är 49 år, och många medarbetare är över 55 år. Många förstår ej Internet och motarbetar vissa tjänster. Det handlar då om att förankra idén, hitta eldsjälar (driva på inifrån), utbildning och kunna visa att brukarna blir nöjda.

## **RSV**

Regeringens modell tycks vara att styra utan att egentligen styra. Detta har funkade bra på grund av en hög innovationstakt i Sverige, men nu finns tecken på minskad drivkraft och avmattning i förhållande till andra länder.

Regeringskansliets departement har olika strategier vilket ger skilda signaler till myndigheterna. Svenska myndigheter har generellt kommit ganska långt på området e-tjänster. Det är svårt att säga om det är tack vare, eller trots bristen på styrning. Det finns en tradition av självständighet inom myndigheterna. Frihet kanske funkade bra för motivation och idéförankring, men inte utan finansiering. Detta måste till. Det krävs en tydligare generalplan över vad som ska åstadkommas. I andra länder, t.ex. Australien har man haft en hård styrning gällande vissa infrastrukturfrågor, och där har man sen kommit långt Staten säger använd denna standard i dessa ärenden och därefter verkställs det. I Sverige blir det stället råd och diskussioner och eviga utredningar.

Beskriv och definiera de standarder som ska användas i vissa sammanhang, t.ex. ID, så att ändlösa diskussioner och utveckling åt olika håll får ett slut. Vi reflekterar inte idag över vilket protokoll vårt telefonsamtal går igenom, det ska vi inte behöva göra när det gäller elektronisk kommunikation heller. Vi talar idag lite för mycket om tek-



nik och infrastrukturer- men de ska helst bara finnas så att man kan ägna sig åt verksamheterna istället.

Med tydliga order i vissa sammanhang och en plattform för utbyte skulle man kunna komma längre. Ett önskemål på regeringen vore att mera tydligt avkräva myndigheterna planer på området. På så vis skulle man kunna lokalisera likheter och skillnader, kunna se möjligheter till fler samarbeten och gemensamma nämnare.

## **Samarbeten: Vilka är de? Motiv? Erfarenheter? Spridningsmekanismer?**

### **Nacka kommun**

Initialt hade Statskontoret mer av en roll som bollplank gentemot kommungruppen för att förmå statlig sektor att skapa lösningar med nytta och intresse för kommuner. Det fungerar inte riktigt så idag. Kommunerna saknar en naturlig partner och företrädare. Det är nödvändigt med någon form av gemensam teknisk plattform för att kommuner ska kunna tillgodogöra sig de nya möjligheter som tekniken är med och skapar. Gemensamt arbete förutsättning om man ska kunna sudda ut gränserna mellan olika system.

IT-satsningarnas omfattning växer och frågan man kan ställa sig är ”*varför betala licenser 10 gånger?*” Om man kan samarbeta finns många vinster att hitta. Detta är en av de grundläggande frågorna som lett till samarbete mellan 11 kommuner i något som kallas Sambruksplattformen.<sup>6</sup> I Nacka menar man att det finns delvis en annan syn än övriga inblandade i SAMBRUK. Ingången för Nacka är att rationalisera i egna processerna, ta stöd av IT och därigenom hämta hem pengarna som betalar IT-investeringen. Arbeta helt annorlunda än förut. Andra kommuner försöker köpa IT stöd och applicera på befintliga strukturer/metoder och då blir kostnaderna annorlunda och ett problem.

SAMBRUK pratar om att införa tjänster men inte om hur kostnaderna ska kunna täckas, eller verksamhetsprocesserna förändras och rationaliseras, menar Nackas IT-strateg. På så vis fixerar man vid tekniken i stället för verksamheten och det är en brist. IT i sig själv möjliggör något, men det åstadkommer inte förändringen utan kan vara katalysator.

### **Göteborg kommun**

Om man spetsar till det är Göteborg stad i sig ett samarbete. Organisationen är decentraliserad och man har 21 stadsdelsnämnder. Slår man ihop två genomsnittliga av dem, så har vi Nackas storlek. Tar man en, så har man befolkningsmässigt hela KÖBY.

Göteborg medverkar, liksom Nacka, i Sambruksplattformen. Diskussioner i denna grupp förs kring avvägningar:

- Små kommuner har svårt att avsätta pengar till satsningar
- Är det givet att det är bra med lika lösningar, eller finns det poänger med egen utformning?
- En del tänker att likriktning hindrar kommunerna att profilera sig
- Lika produkter kan också skicka signaler om att kommunens självständighet urlakas

---

<sup>6</sup> Deltagande kommuner är: Bollnäs, Botkyrka, Borlänge, Göteborg, Kalix, Karlskrona, Malmö, Nacka, Sandviken, Storuman och Uddevalla. Kommunerna representeras av IT-strateger, med ett undantag: en politiker.

## **VÖKBY kommunsamarbete**

Flera samarbeten inom Östergötland av tradition. Målen handlar om att man ska kunna komplettera varandra när det gäller spetskompetenser gällande allt från miljö/hälsoskyddstillsyn till IT-verksamhet. Det kan gälla såväl administrativa funktioner som myndighetsutövning som kommuner är ålagda att ha, men som kan vara svårt för en så liten kommun att finansiera. Få ärenden per år, lite trafik i kommunens växel osv.

Nu anställer man av varandra. Kommunallagen hindrar att man genomför byteshandel när det gäller myndighetsutövning, men man kan köpa av varandra. Samarbetet är något som måste förankras hela tiden, såväl i kommunstyrelsen som i partigrupperna. Alla måste vara trygga med juristernas bedömningar av avtalslutande och överenskommelser om andelar i betalning osv. Det är olika storlek på kommunerna, från Ydre med ca 4000 invånare till Kinda med nästan 10 000 invånare. Samtidigt kan det finnas en kraft där alla är angelägna om att behålla arbetstillfällena i egna kommunen. Förankringen är inte given vid ett majoritetsbyte i fullmäktige efter val. Nu arbetar man kring en kommungemensam lösning och det är en utmaning att få med alla på samma båt. I alla frågor kring det gemensamma finns en avvägning mellan kommunernas valfrihet och det kollektiva arbetet.

## **Västerbottens läns landsting**

Samverkar med kommunen sker på tjänsten ”lediga tjänster” där man ser lediga tjänster både inom kommun och landsting. Samhällsinformation som finns på webbplatsen kommer också från andra verksamheter. Samverkan med apoteket sker i e-tjänsten ”förnya recept”. Då skickar man in ett formulär om receptförnyelse och om det beviljas kan man hämta receptet på apoteket. Inom samverkan finns det mycket mer att göra. Ett exempel är att samarbeta med försäkringskassan angående sjukskrivningar så att personalen kan nyttja det i sina arbetsuppgifter. Nu i dagsläget finns länkar för användaren till försäkringskassan på deras webbsida, inte mer. De är på rätt väg, mycket kommer att handla om samverkan mellan myndigheter framöver.

Information utbyts med andra landsting i nätverk med personer som har likartade befattningar. Erfarenheter utbyts bland annat om e-tjänster samt att de tar del av varandras kravspecifikationer. Andra sätt att ta del av andras kunskap är att åka på studieresa t.ex. har de tagit del av Bollnäs arbete med öppna sammanträden osv. Nyligen hade de en gemensam temadag tillsammans med Umeå kommun som behandlade det politiska perspektivet, hur politiker kommunicerar med medborgare. Med universitetet i Umeå samarbetar man teoretiskt, inte så mycket tekniskt. Många studenter skriver uppsatser för dem och t.ex. utvärderar system. Ibland samordnas aktiviteter internt i landstingsförbundet. Rapporter läses också sporadiskt, när de kommer över en rapport om ämnet.

## **Region Skåne**

I Region Skåne gör de allting tillsammans med kommunerna som är deras viktigaste samarbetspartner. I kommunerna och kommunförbunden har landstinget arbetsgrupper som samarbetar med utbyggnad av bredband, utvecklingen av hälso- och sjukvård, osv. För gemensamma tjänster måste kommun och landstingsförbundet fungera som ett paraply.

Utbyte sker med andra landsting, t.ex. informationschefer och IT-chefer utbyter erfarenheter med varandra. Samarbetar mest med regioner som är av ungefär samma storlek exempelvis Västra Götaland och Stockholm. Det handlar mest om utbyte, samarbete med hur man har utvecklat något, hur man strukturerar verksamheten – inga investeringar. Ökad öppenhet och mer tid för att ta del av varandras erfarenheter krävs för ökad spridningseffekt. Andra arenor för utbyte av erfarenheter är studiebesök och mässor. Ett studiebesök var till Kalix för att titta på deras e-demokratiråd och ett annat var till Uppsala för att se hur man kan underlätta informationen på webben för funktionshandikappade. Rapporter skrivs om vad de gör och de läggs ut på deras webbplats, ”*allt offentligt ska göras offentligt*”. Andra sätt att sprida kunskap är t.ex. tävlingen Guldlänken som Region Skåne vann 2003. Vissa rutiner har byggts upp som att de har en teknisk förstudie som visar vad som är möjligt utifrån säkerhet, IT-policy och teknisk plattform.

## **Örebro läns landsting**

I Örebro läns landsting samverkar landstinget med kommunerna bland annat i ett projekt som heter OVK - Oavbruten Vård Kedja. Kommunerna kan logga in sig, se vem som hade ansvar för patienten, skriva ut blanketter osv. Samverkan sker också med andra landsting, de var en av de sju landstingen som startade Sjunet där sju landsting gick ihop och skapade ett gemensamt nät med högre säkerhet för att kunna överföra patientinformation mellan landstingen. Detta har nu blivit [www.carelink.se](http://www.carelink.se) som har blivit en riksangelägenhet som nu ägs av alla landsting och apotek. De olika landstingen avsatte x antal miljoner för att få igång detta. Nu får kommuner och landsting köpa in sig till en viss summa och sedan betalar man en avgift per invånare i landstinget. En annan samverkan är en KRIS- webb som länsstyrelsen har initierat, om en olycka sker kan man få instruktioner på webbsidan. Samordnar vård, räddningstjänst, kommun & länsstyrelse. Det kommer att bli mer och mer samverkan mellan offentliga förvaltningar.

I Örebro läns landsting utbyts inte information med andra landsting organiserat, utan de får tips från andra och andra söker upp dem angående exempelvis receptförnyelse. Samarbete sker med närliggande landsting (Värmland, Dalarna och Uppsala). För att ta del av andras erfarenheter och dela med sig av sina erfarenheter surfar de runt, går på IT-seminarier, åker på studiebesök och deltar i tävlingar. Även kommuner, myndigheter och företag är inspirationskällor. Vad som görs i det egna landstinget beskrivs i verksamhetsrapporten så att andra kan ta del av det. I Örebro är de dock dåliga på att framhäva vad som gjorts i landstinget. När de ser tävlingar och motiveringar till varför andra har vunnit märker de ofta att de tjänsterna har också vi. Problem med tävlingar är att man måste nominera sig själv och det blir sällan av. Landstinget har blivit nominerade till svenska publisherpriset (för bästa samhällswebbplats).

## **RFV**

RFV samverkar bland annat med A-kassan om sjukpenning. All samverkan sker ur brukarens perspektiv. Kostnaderna blir höga på kort sikt. De måste hitta Win-Win lösningar. T.ex. samverkar de med sjukvården för läkarintyg, det ger ingen nytta tillbaka till sjukvården som står för en stor del av kostnaden. Vem ska betala för samverkan? Vem vinner på det? Enskilda myndigheter? Det bör ge samhällsnytta. Regeringen har startat ett projekt där RFV är med och samarbetar med bland annat RSV, Kro-

nofogden, CSN i ett projekt där de ska pröva nya former för lokal servicesamverkan i regionala samverkansprojekt.

RFV utbyter erfarenheter med andra genom kontakter, informella kontakter är viktiga. Ett nätverk för verksamhetsarkitekter på myndigheter har just startat. Genom tidningar, konferenser, mässor, tävlingar sprids kunskap om vad de gör. Dock är de dåliga på att ta del av fördjupningar (skrifter). Att marknadsföra tjänsterna är viktigt så att brukarna vet om att e-tjänsterna finns. När de startade med e-tjänster tog de kontakt med alla Internetbanker eftersom bankerna hade kommit längst på området och hade liknande tjänster som de var intresserade av att ha. D.v.s. tjänster där man loggar in och får personlig information. Tillsammans med bankerna har RFV arbetat fram en gemensam säkerhetslösning, en e-legitimation. Bankerna har varit en stor inspirationskälla. Resebranschen (med dess bokningsflöden) är en annan inspirerande bransch. Bra att titta på resebranschen eftersom många beställer resor via nätet, folk är vana. Nyligen öppnades ögonen för att skicka bekräftelser via SMS. RFV skulle ha stor nytta av att titta mer på vad som görs utomlands.

## **RSV**

RSV samarbetar över myndighetsgränser på flera organiserade sätt, t.ex.

**Samset** (*Samhällets elektroniska tjänster*, RSV/RFV/Statskontoret kring ID och säkerhet)

**Visam** (*Offentlig förvaltning i samverkan*: AMS/CSN/RFV/RSV/Tullverket/Region Skåne, Västra Götaland, Västerbotten, Norrbottens län)

**RSV/PRV** (gemensam tjänst, den första konkreta på fjärde nivån i 24-timmarstrappan: Företagsregistrering. Två myndigheter inblandade, men bara ett "ansikte" gentemot medborgaren).

**Statens e-forum** (Ett samarbetsorgan för statliga myndigheter som är engagerade i utvecklingen av e-tjänster).

## **Sverige Direkt**

Myndigheter har svårt att samarbeta, både av "kulturella skäl" men också av organisatoriska skäl. Skillnad mellan anslagsfinansierade och intäktsfinansierade myndigheter t.ex. gör det svårt att sluta samarbetsavtal och definiera roller/ekonomiskt ansvar.

Det är svårt att "samäga" en tjänst idag. I Australien man alltid har en "Lead Agency" som har huvudansvaret för satsningen. Men den svenska traditionen av självständiga myndigheter gör det inte lätt för regeringen att gå in och peka ut vilka som ska samarbeta och hur man ska samarbeta. Samtidigt är en inte helt ovanlig analys av de svenska förhållandena att just traditionen av självständiga myndigheter bidrar till att Sverige kommit så långt i e-tjänster.

Mobila tjänster är något att fundera över i framtiden. Andra länder har kommit mycket längre i denna fråga, kan vara en bra inspirationskälla.

## **Erfarenheter upphandlingar/utveckling av e-tjänster/beställarkompetens**

### **Nacka kommun**

Det rör sig mot att kommunerna tänker mer själva och inte självklart vill köpa det som systemleverantörerna erbjuder i sitt färdiga paket. Man vill vara med och utveckla och ta kontrollen. Teknikverktygen påverkar arbetsprocesserna och kommunerna bör definiera arbetsprocessen först, komma fram till "det här vill vi göra på det här sättet" Det är beställarkompetens.

För existerande leverantörer är denna utveckling inte av godo. Samarbeten skulle leda till färre sålda licenser och utvecklingssamarbeten/samverkan skapar merarbete. IT-strategen ser det som att det syftar till att slå sönder dagens "monopol" med några stora fyrkantiga leverantörer som har ramavtalen.

Med processen i verksamheten som utgångspunkt föds krav på en helt annan typ av IT stöd, inte dem som är formade efter kommunala processer så som de alltid varit. Risk med IT stöd som bara kalkulerar stuprörsorganisationerna. Leverantörernas agerande med Statskontorets goda minne är inte gynnsamt för utvecklingen. De förstärker snarare stuprörslösningarna och murar in kommunerna i system som kräver uppgraderingar osv. Aggressiva marknadsföringsinsatser påverkar kommunerna i deras ställningstaganden kring olika produkter

### **Göteborg kommun**

Inget av de stora företagen förser marknaden med någon produkt som är speciell för offentlig sektor. De säger gärna att de gör det, men så är det inte. ADB-kontoret sköter driften i Göteborg. Hittills har de haft mestadels egen drift. Nu har kommunstyrelsen tagit principbeslut att inte egenutveckla saker, utan mer ta hjälp av marknaden alt. samarbeten.

Beställarkompetensen är viktig. Det handlar om att veta vad man vill ha så att man utifrån det kan beställa rätt saker. Där kan det vara ett problem att verksamheterna gärna släpper IT-frågor och skickar dem till IT-avdelningen. Det viktigaste skälet är många gånger rädsla för tekniken, när man istället borde ha ett integrerat perspektiv på teknik och verksamhet. IT-strategen säger att de därför försöker skicka tillbaka IT-frågan till verksamheterna mer idag.

### **KÖBY kommunsamarbete**

KÖBY har betydligt mindre outsourcing nu, än innan samarbetet etablerades, eftersom man i en del avseenden kan samutnyttja kompetenser.

Upphandlingar samarbetar man också i och det har flera positiva effekter. Större volymer i vissa fall/större marknad (Tillsammans är man 25 000 invånare i KÖBY, 32 000 i VÖKBY och 42 000 när Tranås är med). Beställarkompetensen ökar och man vågar ställa högre krav

Kommunerna håller på att bolagisera Bredbandssamarbetet.

## **Västerbottens läns landsting**

Västerbottens läns landsting använder sig till den största delen av den egna IT-avdelningen. Sker upphandling så sker den enligt riktlinjer via upphandlingsenheten som ser till att LOU<sup>7</sup> följs. Upphandlingen sker med upphandlingsenheten i samarbete med verksamheten. Kanslichefen anser att säljarkompetensen är bra, främst de stora IT-företagen är väl insatta i hur landstingets verksamhet fungerar.

Medborgarna har inte blivit tillfrågade vad de vill ha på landstingets webbplats utan det är gruppen som utvecklade e-planen som har bestämt innehållet på webbplatsen. Vill någon inom verksamheten lägga ut information eller liknande kontaktar man ett webbråd som lägger ut informationen. Vilken information/tjänst som kommer ut på webbsidan kan därmed bero på enskilda ”eldsjälar”. Om en idé framförs till webbrådet så tas den upp till diskussion i InfoMaster-gruppen<sup>8</sup>. Där gör man prioriteringar beroende på ekonomi och teknik. Trots den egna IT-avdelning är de i stort sett beroende av ett företag som de har köpt sitt redigeringsverktyg av. Vid förändringsförslag kontaktas företaget som ansvarar för verktyget som undersöker om förändringen går att utföra och ger ett kostnadsförslag.

## **Region Skåne**

I Region Skåne finns en särskild IT-funktion med en egen IT-direktör. Vid utveckling av en ny e-tjänst består utvecklingsgruppen av två olika inriktningar: en som kan hårdvaran (teknisk infrastruktur) och en som kan informationen (informationsavdelningen). Om det är ett större beslut så är det en tyngre beslutsapparat, då ska beslutet upp till en politisk nämnd som avgör om det principiella vägvalet och om pengar finns. Är det ett mindre beslut så delegeras de till regiondirektören (lite större beslut) eller till förvaltningschefen. Vid upphandlingar har de hjälp av MA Skåne (upphandlingsavdelning). Ramavtal och stordriftsfördelar nyttjas. Vem som förhandlar beror på projektets karaktär. Om flera verksamheter behöver tjänsten kan den finansieras centralt. Är det stora beslut tar koncernledningen besluten. Egentligen vill man inte satsa på små lösningar, vill ha lösningar som många kan använda.

VM-data är en extern leverantör. De kommer inte med förslag på e-tjänster som de vill sälja till landstinget men de kan föreslå lösningar på ett problem utifrån deras erfarenheter från andra landsting. Det är en fördel, de behöver inte uppfinna hjulet på nytt. IT-företagen har blivit mer lyhörda för kundens krav de senaste åren. Det är ”*Mer I (information) än T (teknik)*” som styr.

Utveckling av e-tjänster kan ske från olika håll: underifrån, ovanifrån eller från webbrådet. Om det sker underifrån så kan det vara en idé som föds ute i verksamheten (t.ex. på ett sjukhus) som presenteras för ledningen som diskuterar den med webbrådet<sup>9</sup>. Om det låter bra med regelverk och riktlinjer så sätter arbetet igång och det sker regelbundna träffar. Sker det ovanifrån så kan det komma ett politiskt beslut om det finns en idé om något som kan förenkla för patienten/användaren om det inte fördyrar verksamheten. Under 2003 har de fått i uppdrag av politikerna att bli mer interaktiva. Politikerna talar inte om HUR men att de vill se fler tjänster på nätet. En projektgrupp sätts samman som inkluderar intresserade människor i verksamheten. E-tjänsten testas sedan både utifrån säkerhets- och kvalitetsperspektiv. I alla satsningar tar man in s.k.

---

<sup>7</sup> lagen om offentlig upphandling

<sup>8</sup> En webbansvarig för respektive förvaltning deltar

<sup>9</sup> Består av representanter från de sju största verksamheterna, portaltekniker och den övergripande InfoMastern

fokusgrupper<sup>10</sup> som får testa tjänsten. Ett förslag på en e-tjänst kan också komma från webbrådet som kontinuerligt undersöker vad andra har gjort, t.ex. vill de ha något liknande som Stockholm läns vårdguide. Omvärlden ser också till att förändringar sker (därför är det bra med krav och önskemål från regeringshåll). Det är bra om det nämns något önskemål i exempelvis debattforum för att då har de något konkret att visa politikerna.

## **Örebro läns landsting**

I Örebro läns landsting går allt som bestäms angående webben via webbrådet<sup>11</sup>. I webbrådet sker prioriteringar, beroende på pengar, tid, tekniska hinder och lag/säkerhet/identifiering. Medborgarna efterfrågas inte vad de önskar för e-tjänster, dock pratas det om kontinuerlig undersökning med allmänheten men än så länge är det bara prat. En webbstyrgrupp<sup>12</sup> bestämmer över webbrådet, de är tillsatta av landstingsdirektören. Det finns motstånd inom verksamheten när de exempelvis vill utveckla en e-tjänst för att boka hörselkontroller. Medarbetarna anser att deras arbetstid blir styrd från andra genom bokningar och dels genom att de måste sköta denna tjänst och kolla den.

IT-avdelningen utvecklar allt själv, deras IT-avdelning består av 120 personer (20-tal systemvetare). IT-avdelningen ser till helheten, de försöker skapa lösningar som alla har nytta av. IT-företagen har inte så stor inverkan på e-tjänster dock är de rådgivande.

## **RFV**

Ingen outsourcing sker förutom 80 000 dokument som skannas varje dag. IT-företag som vill sälja e-tjänster uppvaktar dem ofta, dock utvecklas det mesta internt. IT-företagen kommer dock med idéer på funktionalitet. Även fast outsourcing är en liten del av RFV verksamhet så anser de att IT-företagen har stor påverkan på e-tjänster. Samarbetar exempelvis med leverantörer till sjukhus. Det är leverantörerna som ska bygga in kopplingen (för att nå elektronisk information) till myndigheten i sitt system. Leverantörer till deras partners är viktiga. Leverantörerna är lyhörda. Den stora frågan är *Vem betalar leverantören? Ska landstinget och RFV dela på kostnaden?* Svårt att avgöra vem som ska betala vad.

I RFV tar verksamhetsstödgruppen initiativ till nya tjänster utifrån den Internetstrategi som de har. Med hjälp av fokusgrupper tar man reda på vad brukarna tycker. En idé om en ny e-tjänst stäms av med berörda parter. Idén förankras och utvecklas för att man sedan får ansöka om pengar hos IT-planen. Där måste man "sälja" tjänsten - visa effekter (användarnytta, internnytta) och påvisa hur mycket man sparar. Ett IT-prioriteringsråd avgör om det är värt att satsa på tjänsten. Ibland faller idén redan i ett tidigt stadium. Exempelvis en e-tjänst för bostadsbidrag. När en nyttoanalys gjordes uppkom ett problem: att processen krävde att man styrkte vissa saker med bilagor. Då föll hela idén, ingen mening att fylla i en blankett elektroniskt om man ändå måste komplettera med bilagor. I ett sådant fall måste processen ses över. Behövs bilagorna? Går det att förenkla? Andra saker som man bör tänka på är att alla tjänster inte lämpar

---

<sup>10</sup> Består av ett representativt urval från de intresseorganisationer som finns i verksamheten

<sup>11</sup> Webbrådet består av representanter (webbansvariga) från alla förvaltningar

<sup>12</sup> Består av informationsansvarig, IT-chefen, tre representanter från verksamheten som representerar tandvård, primärvård och sjukhusförvaltning, projektledare från IT-avdelningen och en webbredaktör



sig för webben. Det får inte vara för känslig information (som sjukjournaler) och ej sekretessbelagd information (för användarens säkerhet).

RFV strävar efter automatisering, det kommer att komma sådana tjänster på sikt. Med automatisering menas att man kan utföra hela processen själv via datorn, ingen kontakt med handläggare ska behövas.

## **RSV**

På området IT-stöd har man från början velat vara självförsörjande, men insikten finns nu att det på många sätt kan vara bra att lägga ut hela system. Viktigt i sammanhanget är att långsiktigt behålla/etablera en stark beställarkompetens. Ett verktyg i detta är tydliga kravspecifikationer och garantier.

Nu har man outsourcat rutinuppgifter som skanning av inkommande dokument, liksom intern helpdesk gällande systemfrågor. Upphandlingarna görs inom Statskontorets ramavtal. Vissa anser att detta skulle vara konkurrenshämmande och det är kanske så att små firmor har svårt att lägga resurser på att utarbeta omfattande regelrätta anbud. Upphandling inom ramavtalet skänker trygghet och stabilitet i förfarandet för myndigheten i fråga. Internt har utarbetats en resursförsörjningsstrategi som innehåller förhållningssätt till externa resurser i verksamhetens olika områden. Man kan dela in skälen i de som kommer av kostnadsperspektiv och de som kommer av kompetensperspektiv. En del är förstås av båda. Man kan få en hävstångseffekt i verksamheten genom att anlita någon som är världsmästare på en liten grej och låta denne göra det istället för att försöka bli världsmästare själv.

30 företag har konsultavtal med RSV via Statskontorets ramavtal, såväl IT-bransch som andra. Tendenserna är att stora företag har mera heltäckande lösningar och kan åta sig större jobb, vilket krävs i en så stor organisation som RSV. Företag som nämns i denna division är t.ex. Enator, CAP, HP, Microsoft.

## **Sverige Direkt**

Viktiga frågor kring utvecklingen av Sverige Direkt framöver handlar om kanalstrategier. *När ska man använda vilka kanaler? Till vilken nytta och vilken kostnad?* Och i förlängningen om man ser till offentliga sektorns e-tjänster i stort: *Vilka kanaler ska få finnas kvar?* Från början fanns en tydlig politisk markering att webbtjänster skulle vara ett komplement, och att man inte skulle låta alla andra kanaler försvinna, men den diskussionen är inte särskilt levande idag.

## **Tillväxt/resultat**

### **Nacka kommun**

Från att ha en bemannad nämndadministration på 28 personer är de nu sedan januari nere på 24 personer, men målet är 17. Kommunchefens vision är att 30 % minskning ska göras på tre år inom sektorn myndighetsutövning, med bibehållen kvalitet. Kommungemensamma vinster är svåra att räkna på, men ändå måste man göra kalkyler för att räkna hem investeringarna innan de klubbas. Det finns ju också sekundära vinster ute i verksamheterna där resurser kan frigöras till att utföra det viktigaste arbetet. Med skolvalet som exempel säger Eva att man förut skickade blanketter härs och tvärs med början i december varje år. En process som i bästa fall var klart i april/maj, då kunde rektorerna veta hur nästa års kull såg ut. Nu klarades hela processen av på en dryg månad, trots att det var första försöket, och innan sportlovet visste man vilka elever

skolan skulle komma att ha nästkommande läsår. Bättre planering för skolans personal/effektivare.

## **Göteborg kommun**

I e-tjänsten diskussioner är det så att ur kommunernas synvinkel är det alltid svårare att räkna hem nyttan/vinsten. Blankettärenden/anmälningssärenden, som är vardagsmat i många myndigheter är lättare att räkna på. Samtidigt är det mycket angeläget, inte minst i hårda ekonomiska tider att faktiskt kunna visa att man har räknat hem nyttan av en investering för att den över huvudtaget ska bli av. Göteborg har inte gjort några omfattande satsningar på området än. Politikerna avvaktar

## **KÖBY kommunsamarbete**

Ingången i arbetet har varit av karaktären överlevnadsstrategi, och satsningar har gjorts för att rädda serviceutbud och kommuners överlevnad på ett sådant sätt. Som ovan nämnts ser man nu efter ett par år vinster av gemensamma upphandlingar och samutnyttjade resurser. Dessa kan vara rena besparingar, men också möjliggöra andra satsningar/tjänster i kommunerna. T.ex. frigjorda resurser genom växelsamarbetet som avsätts till turistinfo/medborgarinfo i stället.

## **Västerbottens läns landsting**

Tjänsterna inom e-demokrati (protokoll, föredragningslistor och handlingar) uppskattas av media. Allt fler medborgare använder e-post för att kontakta vårdcentralerna och använder deras tjänster (bokning, förnya recept). Speciellt mycket används dessa tjänster i studentområden, medan användningen är sparsam ute på glesbygden. Hur mycket tjänsterna används beror på marknadsföringen, patienterna måste få veta att de har den här möjligheten. Landstinget har fått uppskattning både från personal och medborgare. E-tjänsterna innebär också en omorganisering av verksamheten och det är viktigt att organisationen är mogen för detta. Verksamheten måste ha beredskap att ta hand om exempelvis e-post.

På sikt leder e-tjänsterna förhoppningsvis till ökad demokrati om fler medborgare tar chansen att ge synpunkter och påverkar beslut. Internet utvecklas hela tiden vilket är en stor möjlighet.

## **Region Skåne**

Genom att använda e-tjänster så kan de minska kostnaderna och förbättra verksamheten (tillgängligheten och servicen). Besparingar är dock svåra att beräkna. De har försökt att göra prognoser på hur mycket man kan spara. T.ex. om man kan spara 0,3 tjänst på 300 verksamheter så blir det svårt att realisera. Allt går dock inte att mäta i pengar, det kan t.ex. vara ambitionshöjande.

Datoranvändningen och användningen av Internet ökar. Möjligheter finns för att skapa ett effektivt arbetssätt som inte ger merarbete. Ekonomiska vinster och tidsvinster är möjliga om Region Skåne kan förändra organisationen och motivera medarbetarna.

Svårt att påvisa konkreta resultat av e-tjänster men kännedomen om Region Skåne har ökat. Webbplatsen har fler besökare men inget bra mätsystem finns på webbplatsen så de vet i dagsläget inte vart medborgarna är på webbplatsen (vilka tjänster de nyttjar). Region Skåne fick utmärkelsen Guldlänken 2003, deras debattforum har därmed uppmärksamats och fått. fler inlägg i diskussionsforumet än väntat.

## **Örebro läns landsting**

Ser mycket möjligheter framöver, speciellt internt. E-tjänster skapar möjligheter och genom att använda intranätet som ett dagligt arbetsverktyg (för t.ex. provsvar, kolla upp semesterdagar, fixa reseräkningar, blankett och dokumentsystem) ser de ökad effektivitet framöver. Det är splittrat idag, samlat framöver. Ett ärende, en kontakt, landstinget kan nås när som helst på dygnet. Effektivisera det administrativa arbetet, slippa hantera papper.

Positiva åsikter om e-tjänsterna har framförts av vårdcentralerna. T.o.m. de vårdcentraler som var mest negativa under utbildningen har kommit med positiva kommentarer. Vissa webbsidor är väldigt populära som t.ex. de om könssjukdomar, om hudcancer och lediga tjänster där man kan lägga in sin CV. Medborgarna hör av sig flera gånger i veckan med idéer och synpunkter på vilka tjänster de önskar.

I framtiden hoppas de på att effektivisera sin verksamhet genom elektroniska patientjournaler via nätet och att e-tjänsterna leder till ökad e-demokrati, att medborgarna röstar om vissa frågor och att politiker nyttjar tekniken mer.

## **RFV**

På två år ska de spara 700 miljoner kr. Det handlar om att avlasta personal från enkla ärenden så att de har mer tid åt komplicerade ärenden. Telefontjänsten har varit igång ett tag. Ett vanligt samtal kostar t.ex. 24 kr, ett servicetelefon samtal 3 kr. Förra året ringde 4 miljoner servicetelefonen vilket innebar att RFV sparade 84 miljoner. Internettjänsterna började i somras, de räknar med att ligga +/- 0 om två år och sedan ska man tjäna på det. För kort tid för att se något resultat. 20 000 användare i skrivande stund har tjänsten, målet är 50 000 användare vid årsskiftet. Målet för 2004 är 100 000 användare. RFV får positiv respons från brukare och förslag på förbättringar. Brukarna vill ha fler e-tjänster.

Idag skickas hälften av blanketter tillbaks p.g.a. de är ofullständiga eller fel ifyllda. På nätet behöver inte brukaren fylla i så mycket eftersom man kan hämta befintlig information från andra system och att det krävs att allt är ifyllt för att man ska komma vidare. De räknar därmed att 95 % av blanketterna som kommer in via nätet är korrekta, det kommer att frigöra tid för personalen. Det innebär också bättre användarnytta, snabb feedback, ökad produktivitet vilket blir billigare för myndigheten. Det är tack-samt att de har stora volymer, det ger snabbt resultat. Nya kanaler som exempelvis SMS kan lyfta bort 3-4 miljoner telefonsamtal per år.

## **RSV**

RSV:s långtidsutredning (fram till 2009) klargör målet att återbesätta endast 8 av 10 vid pensionsavgångarna som väntar framöver. Effektiviseringarna planeras lösa resten. Omvärldsförändringar och policydokument av typen 24-timmarsmyndigheten skapar ett yttre tryck.

## **Sverige Direkt**

Fler besöker Statskontorets webbplats än Sverige Direkt.

## 5. SWOT

I sammanfattning kan sägas att ingenting kommit fram som strider mot den SWOT-analys vi gjorde i vår tidigare rapport till Vinnova (Grönlund m.fl., 2003). Däremot har de intervjuer vi gjort gett en del exempel som förstärker vårt tidigare intryck av nuläget och fördjupar resonemangen. Vi redovisar därför här de styrkor, svagheter, möjligheter och risker vi funnit tidigare kompletterade med en del exempel från den nu genomförda studien.

### Styrkor

- Det finns en nationell vision för utvecklingen av eMyndigheter och aktörer som verkar för ett genomförande. Exempel: statskontoret, IT-delegationen och ”24-timmarsmyndigheten” nämns som aktörer som ger bra stöd och riktlinjer.
- Medborgarnas tillit till myndigheternas e-tjänster är hög både avseende innehåll i information och säkerhet. Exempel: skolvalet i Nacka
- Den offentliga sektorn har en kvalificerad beställarkompetens. I Nacka rör sig utvecklingen mot att kommunen tänker mer själv. En process från att köpa färdiga paket till att ha mera/andra krav på medverkan i utvecklingsprocesser/anpassade produkter kan iakttas. I Region Skåne anser man att IT-företagen har blivit mer lyhörda för kundens krav de senaste åren. ” *Mer I (information) än T (teknik)!* ” som styr.
- Det kommunala självstyret ger utrymme för att testa olika pilotprojekt och skapar möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan kommuner. Exempel: skolvalet i Nacka. Dock bör erfarenhetsutbytet systematiseras. Fler goda exempel bör spridas.
- Det finns en vilja att utveckla e-tjänster inom den offentliga förvaltningen och fler drivkrafter än enbart direktiv uppifrån. Exempel på incitament är att modernisera för att vara en attraktiv organisation, ge bättre service till medborgarna och effektivisera resursnyttjandet.
- E-tjänster leder till effektivare hantering av verksamheten, vilket ger bättre processer internt. Exempel: I Nacka handlar det om att rationalisera i egna processerna, ta stöd av IT och därigenom hämta hem pengarna som betalar IT-investeringen.
- Effekterna av e-tjänster börjar visa sig. Exempel: RFVs servicetelefon (mätt i pengar), skolvalet i Nacka där 3-4 månaders arbete sparades in vilket ledde till att resurser kan frigöras till annat arbete.

### Svagheter

- Utvecklingen av interorganisatoriskt samarbete mellan myndigheter går långsamt. Västerbotten läns landsting, Örebro läns landsting och RFV kräver beslut från regeringen om samverkan. Viljan finns men det är för många hinder (finansiering, teknik) som inte kan lösas av de offentliga förvaltningarna själva.

- Utbudet av tjänster som kan hanteras elektroniskt är än så länge begränsat. Medborgarna vill ha mer. Exempel: I Örebro läns landsting hör medborgarna av sig med förslag på tjänster flera gånger i veckan.
- Det är oklart om tjänsterna motsvarar behoven hos medborgare och företag. Exempel: Flera av de intervjuade säger att medborgare inte tillfrågas om vilka tjänster de önskar.
- Utvecklingen av IT-lösningar ses ofta som tekniska projekt där parallell utveckling av arbetsorganisation, processer och kompetens inte kommer till stånd. Exempel: I Nacka tror man att många leverantörer kommer att förstärka stöpsstrukturerna med sina system. Det påhejas av statskontoret med 24-timmarsstrappan, eftersom den inte siktar tillräckligt högt. Nacka har fått beröm bara genom att lägga ut en blankett elektroniskt, utan att ändra något övergripande egentligen. Regeringen borde vara betona verksamhetsomläggning – och belöna sådana initiativ. I Göteborgs kommun släpper gärna verksamheterna IT-frågor, många gånger av rädsla för tekniken, istället för att ha ett integrerat perspektiv.
- Flera medarbetare inom offentlig sektor har stor arbetsbelastning. Exempel: I Region Skåne har man märkt ett motstånd hos medarbetarna mot e-tjänster. Sjukvården är så belastad att medarbetarna inte orkar omorganisera sig, eftersom de inte ser någon vinst med det. I vården prioriteras närvaro med patienten, det är svårt att finna datortid. I Västerbottens läns landsting anser medarbetarna att det tar tid att lära sig nya tjänster och att denna tid inte finns inom vården.
- Forskningsresultat inom berörda vetenskapliga områden utnyttjas i begränsad omfattning. Exempel: RFV säger att de är dåliga på att ta del av rapporter, i Västerbotten läser man rapporter om man kommer över någon. Problemet handlar både om tid och spridning av rapporterna.
- Oklara och bristfälligt definierade standarder skapar förvirring och osäkerhet hos aktörerna. Exempel: RSV önskar att utvecklingen av ID ska bestämmas så att inte utvecklingen går åt olika håll och fokus läggs på tekniken.
- Variationerna mellan utvecklingen av kommunala e-tjänster olika kommuner är stor. Exempel: Göteborgs kommun nämner att små kommuner har svårt att avsätta pengar till satsningar. Region Skåne och Göteborgs kommun nämner att utvecklingen går trögt i så stora organisationer som deras.
- Brist på tradition av samverkan mellan offentliga och privata aktörer. Brist på samverkan mellan alla tre aktörerna i innovationssystemet. Exempel: I Nacka kommun nämns det att det offentliga har fördomar om det privata och dess metoder.
- Det får inte bli för krångligt att utveckla e-tjänster och för användaren att använda tjänsterna. Exempel: Region Skåne nämner att säkerhetsaspekten måste hela tiden vägas mot tillgänglighet/användbarhetsaspekten. Är det för många spärrar kanske det inte är någon idé att ha tjänsten.
- Alla offentliga organ tycker inte att samverkan och lika lösningar är det bästa. Exempel: Göteborgs kommun nämner att de diskuterat följande frågor i SAMBRUK: *Är det givet att det är bra med lika lösningar, eller finns det poänger med egen utformning? En del tänker att likriktning hindrar kommunerna att*

*profilera sig. Lika produkter kan också skicka signaler om att kommunens självständighet urlakas*

- Medborgarna måste få större vetskap om att e-tjänsterna finns. Exempel: RFV nämner vikten av att marknadsföra tjänsterna. Sverige Direkt är ett annat exempel på en tjänst som måste synliggöras mer.
- IT är inte en naturlig del i verksamheten. Exempel: I alla landsting går idéerna via ett webbråd eller liknande. Om användningen av IT ska bli en naturlig del av verksamheten är det inte rimligt att ha en projektgrupp som alla IT-frågor ska gå igenom.
- E-tjänster måste kunna mätas i andra mått än enbart pengar, t.ex. medborgarnytta. Exempel: Bara RFV och Nacka kommun kan räkna på vinster. Övriga verksamheter tar upp resultat som visar ökad service för medborgaren, och frigjorda resurser.

## **Möjligheter**

- Sverige har en hög Internetpenetration och en stor andel användare av Internet.
- Medborgarna i Sverige är i förhållande till andra länder kvalificerade användare som i allt högre grad utnyttjat offentliga e-tjänster. Exempel: Förra året ringdes 4 miljoner samtal till Försäkringskassans servicetelefon. Den nya IT-generationen som växer upp nu kommer att kräva mer av de offentliga förvaltningarna
- IT-företagen har kompetens och erfarenhet från utveckling av e-tjänster som kan utnyttjas. Exempel: Region Skåne tar upp av deras IT-leverantör föreslår lösningar på problem utifrån de erfarenheter man har från andra landsting.
- Tillväxtmöjligheterna för leverantörer av IT-lösningar ökar med en ökad offentlig efterfrågan. Exempel: I Göteborgs kommun har kommunstyrelsen tagit principbeslut att inte egenutveckla mer, utan ta hjälp av marknaden.
- Aktiva medborgare kan bidra till att sätta tryck på ett förbättrat utbud av e-tjänster. Detta kan leda till interna effekter i form av snabbare omorganisering av och integration mellan myndigheter. Exempel: Flera av de intervjuade organisationerna tar upp att omvärlden ser till att förändringar sker. Detta tryck kommer både från regeringen och medborgare. Medborgare hör av sig till verksamheterna och kräver vissa tjänster.
- Med hjälp av god samordning kan erfarenheterna från småskaliga försök spridas och mindre miljöer byggas ihop. Exempel: Nätverk, tävlingar, studiebesök, IT-seminarier nämns som spridningsmekanismer. För att öka samordningen finns det flera naturliga aktörer på en övergripande nivå för de olika offentliga organen, t.ex. Kommun- och landstingförbundet.
- Inspiration och idéer från andra branscher som har kommit långt inom e-tjänsteområdet. Exempel: RFV hänvisar till bankerna som har kommit långt i säkerhetsfrågan och till resebranschen, eftersom många medborgare är vana med bokningsflöden vid beställning av resor via nätet.
- Nya kanaler. Exempel: RFV anger att bekräftelser via SMS kan lyfta bort 3-4 miljoner telefonsamtal per år.

## Hot

- Informationsöverföringen, såväl mellan förvaltningar som från förvaltning till medborgare, försvåras genom att lagstiftning och teknik för säker överföring och identifiering saknas. Samtliga intervjuade vill att regeringen engagerar sig i detta problemområde.
- Utvecklingen av kommunala e-tjänster är splittrad och sker inte samordnad med den nationella utvecklingen. Exempel: Göteborg vittnar om att utvecklingen sker i olika takt beroende på kommunens storlek. I Örebro läns landsting vill man ha tydligare direktiv om vilka e-tjänster som ska utveckla så att man slipper ta dessa beslut själva.
- Otillräcklig forskningsbaserad kunskap. Ingen av de intervjuade verksamheterna nämner forskning.
- E-tjänster kan behöva ”skräddarsys” för varje verksamhetsområde. Det är svårt att behandla offentlig sektor som en verksamhet. Stora skillnader existerar även mellan myndigheter som t.ex. RSV med 14 000 anställda och den minsta myndigheten med 1 ¾ anställda.
- Kulturella skillnader mellan aktörerna inom innovationssystemet försvårar samverkan och kunskapsutbyte. Exempel: I Nacka har man märkt detta problem mellan företag och offentlig sektor.
- Kulturella skillnader mellan myndigheter försvårar integration mellan myndigheter. Exempel: I Örebro läns landsting har alla gjort som man vill, nu får det läggas mycket tid och energi för att nå gemensamma lösningar. Sverige Direkt pratar också om att myndigheter har svårt att samarbeta av detta skäl.
- Det saknas politiska beslut som kan driva på utvecklingen mot snabbare myndighetsintegration. Sådana beslut efterfrågas av kommun, landsting och myndigheter.
- Offentlig verksamhet saknar vana att kommersialisera goda exempel på e-tjänster eller processer. Exempel: Örebro läns landsting säger att man är dåliga på att framhäva vad man själva har gjort.
- Kommunallagen förhindrar kommuners möjligheter att kommersialisera lyckade satsningar och sprida dem till andra kommuner eller på export. Exempel: I KÖBY hindrar kommunallagen byteshandel mellan kommunerna. Detta problem löser kommunerna dock genom att köpa tjänster av varandra.
- Bristande hänsyn till och insikt om integritetsaspekter inom myndighetsfären begränsar medborgarnas vilja att utnyttja offentliga e-tjänster. Exempel: I Västerbottens läns landsting råder stor osäkerhet. Alla formulär bär texten ”*vi kan inte ansvara för säkerheten över Internet*”.
- Långsam och ojämn utbyggnad av den tekniska infrastrukturen försvårar uppkopplingsmöjligheter. Exempel: KÖBY anser att regeringen bör ansvara för infrastrukturen, redan nu finns ”bredbandsfläckar”.
- Det saknas incitament för ökad samverkan mellan offentliga förvaltningar. Idag ser förvaltningarna bara hinder: dyrt, svårt att avgöra vem som ska betala

och tekniska hinder. Västerbotten läns landsting och RFV tar upp denna problematik. RFV menar också att gränsen mellan personlig integritet och effektivitet måste definieras tydligare om förvaltningar ska samverka.

- Få gemensamma investeringar av de offentliga förvaltningarna. RFV tror att anledningen är att det är svårt att räkna ut vem som ska betala. Kostnaderna blir höga på kort sik, de måste hitta win-win lösningar som ger samhällsnytta. Sverige Direkt säger att det är skillnad mellan anslagsfinansierade och intäktfinansierade myndigheter, vilket gör det svårt att sluta samarbetsavtal och definiera roller/ekonomiskt ansvar. Det är svårt att "samäga" en tjänst idag och den svenska traditionen av självständiga myndigheter gör det inte lätt för regeringen att peka ut vilka som ska samarbeta och hur de ska samarbeta.
- Landstinget känner sig inte som en del av den målgrupp som 24-timmarsmyndigheten riktar sig till. Alla landsting nämner detta problem.



## **6. Kritiska faktorer**

### **Finansiering**

Finansieringsfrågan är avgörande för om och hur förvaltningarna ska kunna komma någonstans i den fortsatta utvecklingen av offentliga e-tjänster. Frihet kanske fungerar bra för motivation och idéförankring, men utan finansiering skapar den ingen långsiktig utveckling.

### **Förankring**

Fortfarande finns en stark slagsida mot teknik i sig som utgångspunkt jämfört med verksamhetsorientering. Verksamhetsfolk är t.ex. underrepresenterade i arbets-/samarbets-/utvecklingsgrupper. Detta kan påverka både kvaliteten på utvecklingen i sig, men också legitimitet och förankringsmöjligheter internt och externt.

Avkräv myndigheterna tydliga planer på området. På så vis skulle man kunna lokalisera likheter och skillnader, se möjligheter till fler samarbeten och gemensamma nämnare. Det är bra om verksamheten har en e-strategi med tydliga mål.

Marknadsför sedan tjänsterna så att medborgarna hittar dit. Se till att landstingen också ser sig som primär målgrupp.

### **Tydliga direktiv**

Det är viktigt att definiera de viktigaste problemen och definiera ansvaret för att lösa dem. Exempel:

- e-ID. Beskriv och definiera de standarder som ska användas i vissa sammanhang, t.ex. ID, så att ändlösa diskussioner och utveckling åt olika håll får ett slut. e-ID distribution? Prisbildning på elektronisk identifikation?
- Avsaknad av generellt system för fullmakt.
- Arkiveringsförpliktelser. Hur hanteras elektronisk arkivering? Vad får man göra? Vilka handlingar måste sparas?

### **Samverkan**

Beslut om att samverka mellan olika myndigheter bör ske från regeringshåll

Förenkling, vill hämta uppgifter från andra myndigheter. Vart går gränsen mellan personlig integritet och effektivitet?

Vi talar idag lite för mycket om teknik och infrastrukturer - men de ska helst bara finnas så att man kan ägna sig åt verksamheterna istället.

## **7. Intervjustudien i sammanfattning**

Telefonintervjuer har utförts med en eller flera personer på nio olika offentliga förvaltningar. Inom kommun har vi intervjuat Nacka kommun, Göteborg kommun och KÖBY kommunsamarbete (Kinda, Ödeshög, Boxholm, Ydre, Vadstena, Tranås). Inom landsting/regioner har vi intervjuat Västerbotten läns landsting, Örebro läns landsting och Region Skåne. På myndighetssidan har vi intervjuat Riksförsäkringsverket (RFV), Riksskatteverket (RSV) och Sverige Direkt som inte är en myndighet utan en portal för den offentliga sektorn i Sverige som lyder under Statskontoret.

De olika offentliga förvaltningarna har olika incitament till att utveckla och använda e-tjänster. Att modernisera organisationen för att vara attraktiv, ge bättre service för medborgarna, att effektivisera resursutnyttjande och uppfylla centrala direktiv är vanliga incitament. Det som är tillväxt för regeringen eller Sverige som nation är inte nödvändigtvis tillväxt för enskilda aktörer (t.ex. kommuner). Det är viktigt att ta denna distinktion på allvar. Incitament och motkrafter ser väldigt olika ut, mellan och inom olika grupper av aktörer i förvaltningen. Det går inte att behandla de offentliga förvaltningarna som en enhet. Kommuner med färre än 5000 invånare har annorlunda incitamentsstruktur än kommuner i storleken 50 000 - 100 000 invånare och uppåt. Likaså varierar myndigheternas storlek och omfattning såväl när det gäller myndighetsansvar som antal anställda. Landsting/regioner har delvis en annorlunda primär verksamhet och praktiserar myndighetsutövning på andra sätt än exempelvis kommuner. Det som är tillväxt för en aktör kan vara motsatsen för någon annan. Exempelvis i Nacka kommun handlar incitamenten om att överföra administrativa uppgifter på medborgarna för att effektivisera, medan i KÖBY handlar det om överlevnadsstrategier, att åstadkomma saker som inte hade varit möjliga på egen hand. Det som är tillväxt för Sverige är kanske inte tillväxt för enskild kommun/landsting/myndighet. Den offentliga förvaltningen handlar främst efter egennyttan, incitament bör tillkomma för att de ska handla efter samhällsnytta.

De olika verksamheterna har också olika synsätt på e-tjänster, om de applicerar tjänsterna på befintliga strukturer eller om de ska göra något nytt (omstrukturera).

Kritiska faktorer för fortsatt utveckling av e-tjänster är bland annat finansiering, förankring och samverkan. Finansieringsfrågan är avgörande för att man ska kunna komma vidare med satsningarna speciellt med tanke på den pressade situation som de offentliga förvaltningarna befinner sig i. I utvecklingsprojekt är det fortfarande slagsida mot teknisk utgångspunkt jämfört med verksamhetsorientering. Detta kan påverka både kvaliteten på utvecklingen i sig, men också på legitimitet och förankringsmöjligheterna internt och externt. Alla nivåer bör vara representerade i utvecklingen och det är viktigt att information sprids i verksamheten, det är relevant för marknadsföringen av e-tjänsterna att medarbetarna vet vad som finns och vad som är på väg. Förankring kan också innebära att medborgarna får mer insyn och att de får ta del av utvecklingen (undersöka vad medborgarna faktiskt vill ha för e-tjänster). Marknadsföring av tjänsterna är viktigt så att medborgarna vet att dessa möjligheter finns. Ökad samverkan är ett måste om samhällsnyttan och medborgaren ska vara i fokus, annars är det inte möjligt med visionen "ett ärende, en kontakt". I dagsläget sker få gemensamma investeringar hos de offentliga förvaltningarna. En anledning är att det är svårt att beräkna gemensamma kostnader och vinster. Det finns fler vinster än rent ekonomiska och de är svåra att sätta värde på. E-tjänster måste kunna mätas i andra mått än enbart pengar,

exempelvis medborgarnytta. Det saknas incitament för ökad samverkan mellan offentliga förvaltningar.

Tydliga direktiv från regeringshåll efterfrågas, förvaltningarna kräver mer än bara rekommendationer. För att det ska bli ett slut på en splittrad utveckling åt olika håll behöver regeringen fatta beslut gällande säkerhet och identifiering. Medborgaren ska bara behöva ett generellt elektroniskt ID som fungerar i alla offentliga förvaltningar. När ett elektroniskt ID har införts på bred front uppkommer fler frågor som regeringen behöver lösa, bland annat elektronisk fullmakt och direktiv för elektronisk arkivering.

Ett beslut om samverkan efterkrävs också. Om ökad samverkan ska ske mellan myndigheter krävs åtgärder, både i form av finansiering och beslut från regeringshåll. Trots att vi har en svensk tradition av självständiga myndigheter efterfrågas tydliga beslut.

## **8. eServicemodellen – självservice och nätverk**

Det vi här kallar eServicemodellen är något som växer fram i samband med att organisationer utvecklar elektroniska tjänster. Modellen drivs av både de tekniska möjligheter som står till buds, ekonomiska incitament och – inte minst - användarnas preferenser. Det är alltså inte en ensidigt ekonomiskt styrd modell, utan något som har rötter i flera utvecklingar.

Den elektroniska handeln gick först, men de statliga myndigheter som sysslar med massservice har följt tätt efter och är idag i många avseenden lika utvecklade. En bra illustration till denna nya modell är utvecklingen inom AMV. Arbetsmarknadsverket har kommit längst bland svenska myndigheter då det gäller implementation av eServicemodellen (därmed inte sagt att allt är bra) (Wiberg, 2002; Liljenäs & Grönlund, 2001). Andra statliga verksamheter följer efter, t.ex. Försäkringskassan och CSN. Men modellen gäller inte bara svenska myndigheter, den är mer generell än så. Den bygger på aktiva användare och stor mängd elektroniskt tillgänglig information och informationshanteringsverktyg, grundstenarna i Internetanvändningen i allmänhet. Det handlar inte om att "lägga till lite IT", utan om en systematisk omställning av organisationen och utvecklande av ett stort antal tekniska system som stödjer modellen, både interna och utåtriktade.

På 1980-talet förmedlades mötet mellan en arbetssökande och en möjlig ny arbetsgivare av personalen på Arbetsförmedlingen. Det fanns en (pappers-) tidning med platsannonser, vilken var den arbetssökandes huvudsakliga informationskälla. Alla lediga jobb registrerades obligatoriskt hos Arbetsförmedlingen, som var den aktiva länken i förmedlingen. Arbetsförmedlaren var aktivitetscentrum.

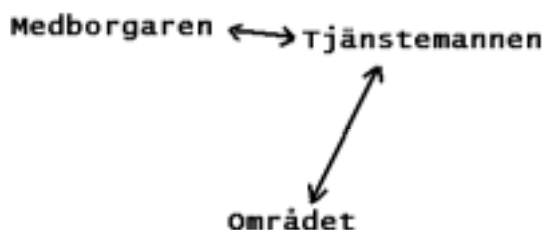
I början av 1990-talet fokuserade Arbetsförmedlingens tjänstemän på att matcha de arbetssökandes profiler mot kraven i arbetsgivarnas annonser. Förmedlarens roll var att hjälpa den arbetssökande att hitta ett "lämpligt jobb", och detta innebar både rådgivningssamtal och matchning med hjälp av datorsystem, något som förmedlaren skötte baserat på den information som den arbetssökande gav i samtal. Antalet jobb man fick söka var begränsat, och vad som var lämpligt var en tolkning av förmedlaren, inte en direkt avspegling av den arbetssökandes synpunkter (Grönlund, 1994).

Idag är arbetsförmedlarens roll att peka på olika media med vilkas hjälp den arbetssökande kan hjälpa sig själv, att registrera de arbetssökande och kontrollera deras aktiviteter. Man har byggt upp särskilda mediecenter ("Infotek") där man tillhandahåller en mängd IT-baserade verktyg för att utbilda och stödja den arbetssökande. Dessa Infotek är numera aktivitetscentrum, inte arbetsförmedlaren. Mötet med den arbetssökande är strukturerat genom ett antal datorprogram som används för olika uppgifter, som att skriva en CV, skriva en ansökan, testa sina intressen för att se vilka yrken man passar för, o.s.v. Det finns också kataloger online över olika utbildningar, yrkesbeskrivningar, CV-databaser där den arbetssökande kan lägga ut en CV så att arbetsgivare som letar personal kan hitta dem och, förstås, platsannonser.

Det betyder att i stort sett alla aktiviteter som hör till arbetssökning idag utförs av den arbetssökande själv. Arbetsförmedlarna arbetar numera mot företagen.

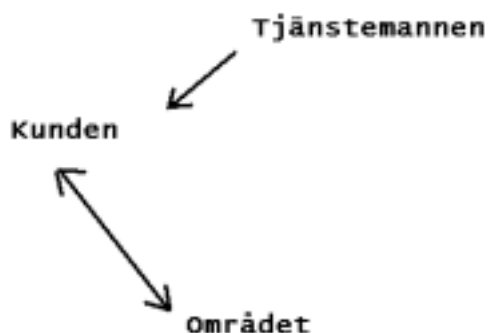
Det finns också självserviceapplikationer för arbetsgivare, som Sökandebanken och Rekryteringsassistenten, vilka man kan använda för att hitta personal (många arbetsgivare vill inte ha ansökningar, eftersom man får så många, utan föredrar att leta själva och kontakta lämpliga individer).

Vi har här sett ett skifte från en servicemodell till en annan, under loppet av en 10-årsperiod. Det handlar om ett skifte från tjänstemannacentrering till brukarcentrering. Den gamla modellen såg ut så här:



Figur 7: Tjänstemannacentrerad service, traditionell modell.

I denna modell fanns tjänstemannen i centrum. Denne var expert, rådgivare, det offentligas ansikte, och en begränsande faktor i tillgången till stora delar av den information som hörde till sakområdet. Alla IT-stöd var till tjänstemannens hjälp och endast tillgängliga för denne, vilket gjorde honom till ett nålsöga som måste passeras. Den nya servicemodellen ser ut så här:



Figur 8: eServicemodellen. Brukaren gör jobbet, tjänstemannen övervakar, kontrollerar och hjälper.

I denna modell är det brukaren som sköter jobbet själv. Tjänstemannen övervakar, och (ibland) assisterar. Eftersom brukaren i första hand arbetar själv vid datorn är det Netscape & Microsoft – mer generellt uttryckt: programvarudesignen – som är det

offentligas ansikte. Utformningen av interaktionen människa-dator i samband med elektroniska tjänster kommer nämligen att bli alltmer internationellt (informellt) standardiserad (den är det redan då det gäller allmän programvara), beroende på både teknikens utveckling (samma grundläggande teknik och samma leverantörer överallt) och användningens standardisering (människors kognitiva förmåga är i stort sett lika i hela världen, och samma typ av tjänster utnyttjas överallt). Nålsögonen är numera dels den allmänna förmågan att hantera tekniken (ett med teknikspridningen övergående men alltså, och under ganska lång tid, närvarande problem), dels förmågan att hantera det sakområde som man vill tränga in i. Det senare är ett problem som *inte* är övergående genom teknikutvecklingen – det är ju helt upp till varje serviceleverantörs

förmåga och vilja att göra området begripligt (Arbetsförmedlingen är duktig här, men det finns många dåliga exempel).

Detta är den generella eServicemodellen, inte bara den som råder på Arbetsförmedlingen. Den är generell inte bara av ekonomiska skäl utan också för att den innebär effektiv användning av mediet (direktaccess för användaren där det är möjligt) och för att det är den modell användarna föredrar. Det är Internetmodellen ända sedan den tidiga användningen för 20 år sedan i "virtuella samhällen", via institutioner som diskussionsgrupper och sökmotorer till e-handels självservice. Både sociala och kommersiella processer i den elektroniska världen är upplagda på detta sätt. Så här handlar människor redan idag, och i allt större utsträckning. Ett exempel:

*Du har ett allvarligt och ovanligt problem med ditt hjärta. Du börjar med att leta information på Internet och delta i intressegrupper där du träffar andra med samma problem. När du har en bild av både problemet och lösningen går du till doktorn. Då har doktorn ett problem – hennes monopol på kunskap är brutet och hennes råd måste motiveras.*

Denna generella modell talar förstas inte om precis vilken roll en viss statlig tjänsteman ska ha eller hur en viss statlig myndighet ska positionera sig i nätverket av aktörer inom politikens område. Men vad som står klart är att interaktionen mellan organisationer och individer (kunder, medborgare, brukare) måste starta med *egenaktivitet* ("självservice"), underlättas av elektroniska *mellanhänder*, och bara under vissa förhållanden leda vidare till direkta kontakter med tjänstemän. Och allt detta måste hänga ihop på ett för användaren begripligt och användbart sätt.

Om man ser till hela e-serviceområdet kan man nog säga att det i allmänhet förekommer alltför begränsad brukarassistans, man har hittills satsat allt på tekniken och inte utvecklat användarservice. Detta är dock ett område som kommer att utvecklas inom hela det kommersiella området eftersom generell teknik kan utvecklas (problemen är likartade i alla branscher) och konkurrensen gör att den kommer att användas på de flesta ställen. Inom den offentliga sektorn är denna utveckling inte lika självklar eftersom ekonomiska incitament inte finns på samma sätt. *En implikation av detta är dock att man måste fundera på hur länkarna mellan självservice och tjänstemannaassisterad sådan ska se ut. Det finns aktörer inom både den fysiska och den elektroniska världen, men sammanhanget mellan de två blir inte självklart bra bara för att varje aktör gör ett bra jobb inom sitt område. "Kundassistans" är ett exempel på ett område som är särskilt viktigt om man vill ge alla medborgare lika möjligheter, och det inte är självklart enligt nuvarande rollfördelning inom offentlig sektor vem som ska tillhandahålla dessa möjligheter.* Många har redan börjat fundera inom ramen för sin egen verksamhet. Ett tidigt exempel är att vid valet 2002 använde flera partier något man kallade "webbassistenter" på sina webbplatser, vilka kunde svara på (en del) frågor skrivna med fri text av användarna, som alltså inte behövde leta i menyer och läsa dokument.

*Nätverk:* Den andra viktiga ingrediensen i den nya servicemodellen är nätverket. Typiskt för eServicemodellen är att organisationer försöker knyta sig till (eller till sig) nätverk av andra aktörer så att de kan utnyttja deras kapacitet. En illustration av detta tänkesätt är en undersökning av Taylor & Burt (2001), som jämförde brittiska parlamentets webbplats med några frivilligorganisationers. En av deras observationer var just att parlamentets webb var "sig själv nog", medan frivilligorganisationerna hade placera sin webb som en nod i ett nätverk. Det betyder att de gärna länkade vidare till

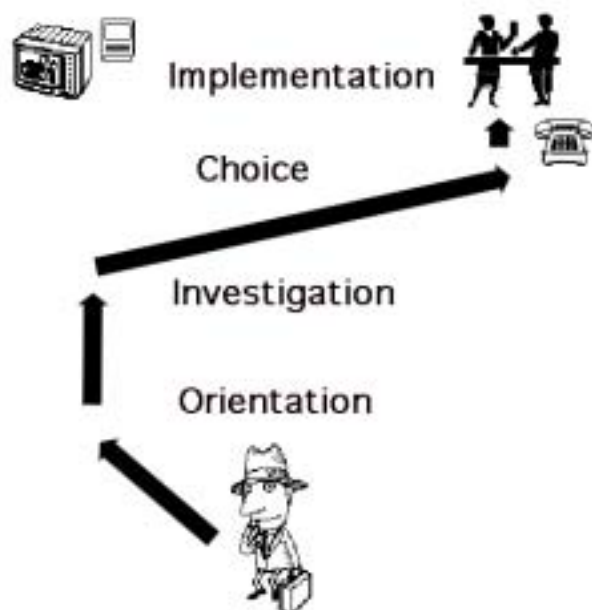
andra webbställe där t.ex. djupare eller anknytande information inom något område fanns. På detta sätt kunde användaren finna vägar allt djupare in i den information denne fann mest intressant, och detta utan att organisationen behövde lägga ut all information själva (vilket skulle varit ett omöjligt företag)

*Implikationen av detta är att tjänstemannens roll alltmer kommer att bli att designa brukarens informationssökningsprocesser (snarare än att själv utföra dem), och att senare följa upp hur dessa faktiskt används för att se hur de fungerar, och förändra dem när detta bedöms nödvändigt.*

Det innebär att rollen som det offentligas ansikte måste återerövrats från programvaru-designers, men *inte* genom att gå tillbaka till den gamla rollen utan genom att hitta en ny som utnyttjar den teknik som redan finns och förbättrar den genom att utnyttja sina expertkunskaper till att utforma informationssökningsprocesser som användaren upplever som naturliga och relevanta.

För att uppfylla denna nya roll måste man bland annat:

1. Lära sig *integrera olika medier* på effektivaste sätt. Som figur 9 nedan vill illustrera rör sig människor under sin informationssökningsprocess ofta mellan olika medier. Man hör t.ex. något på TV-nyheterna, går in på TV-kanalens webbställe för att kolla upp saken, går vidare till Försäkringskassans webb för att kolla detaljerna, och ringer till slut en handläggare på försäkringskassan. Integration kan i ett allmänhetens uppdrag innebära att komplettera andra aktörer, inte bara effektivisera eller modernisera sin egen kärnverksamhet.
2. *Följa och utvärdera elektroniska informationssökningsprocesser*, bl.a. med hjälp av den snabbt ökande floran av elektroniska verktyg för "CRM", Customer Relations Management (inom parentes sagt; uttrycket "Citizen Relations Management" har redan myntats). Organisationen måste därför kompletteras med t.ex. en integrerad *reception* som hanterar både de fysiska och de elektroniska brukarmötena (i dag får de elektroniska i stort sett sköta sig själva) och en *kvalitetsuppföljning* som också hanterar det elektroniska mediet.



Figur 9: Informationssökningsprocesser rör sig ofta mellan olika medier.

Figur 9: Informationssökningsprocesser rör sig ofta mellan olika medier.

## Referenser

- Andersson, Göte (2002) *Samset, samhällets elektroniska tjänster, för säker Internettrafik* i Öppna system 1/2002 (tillgänglig i pdf-format via 24-timmarsmyndigeten.se)
- Grönlund, Åke, Jan Olsson, Lars Ilshammar, Agneta Ranerup och Lena Järpsten (2003) *Offentliga e-tjänster- ett innovationssystem med goda utsikter? En förstudie inom fältet e-tjänster i offentlig förvaltning*. Örebro: DemocrIT, Örebro Universitet
- Grönlund, Åke m.fl. (2003) *Offentliga e-tjänster – ett innovationssystem med goda utsikter? - en förstudie inom fältet E-tjänster i offentlig förvaltning* (2003-02-11, beslut Drn 2002-01685)
- Grönlund, Åke, Agneta Ranerup och Peter Gustavsson (2003b) *IT och demokrati. Erfarenheter och framtida vägar* Östersund: ITPS
- International e-Economy Benchmarking. *The world's most effective policies for the e-Economy* (2002) London: Booz/Allen/Hamilton, IAP/INSEAD Business School
- Implementing e-government strategy in Scotland: Current situation and emerging issues
- Kawalek, Peter, David Wastell, Mike Newman (2003) *Problematisation and Obfuscation in E-Government* i Traunmüller, R (ed) *EGOV 2003*, LNCS2739, pp228-233
- Kommittédirektiv (Dir 2003:81) *Delegation för utveckling av offentliga e-tjänster*
- Leitner, Christine (ed) *e-Government in Europe: The state of affairs. Presented at the e-Government 2003 Conference Como, Italy, 7-8 July*, European Institute of Public Administration (2003)
- Regeringskansliet/ Justitiedepartementet (2000) *En förvaltning i demokratis tjänst- ett handlingsprogram*
- Regeringskansliet/ Finansdepartementet (2002) *På väg mot 24-timmarsmyndigheten*
- Statskontoret (2003) *Samverkande 24-timmarsmyndigheter- Sammanhållen elektronisk förvaltning*
- Statskontoret (2003) *Internetanvändare och den offentliga sektorns webbplatser. Bilaga till Samverkande 24-timmarsmyndigheter- Sammanhållen elektronisk förvaltning*
- Statskontoret (2003) *Resultat av undersökningen av webbplatser*
- Statskontoret (2003) *Handlingsprogram för utveckling av e-tjänster i offentlig förvaltning. Utgåva för synpunkter*
- Statskontoret (2003) *VISAM-projektet. Vision och inriktning. PM 2003-10-02*
- Statskontoret (2003) *Den offentliga sektorns försörjning med elektroniska certifikat för identifiering och underskrift. PM 2003-10-03*



Svenska kommunförbundet/Landstingsförbundet (2002) *Elektronisk service- modern offentlig service i kommuner, landsting och regioner*

Svenska kommunförbundet/Landstingsförbundets IT-enhet ( 2002)

Introduktion till kommunal e-service

Svenska kommunförbundet/Landstingsförbundet (2003) *E-demokratins verktyg – en studie av kommunernas och landstingens/regionernas webbsidor*

Value Creation in eGovernment projects- An exploratory analysis conducted for the Danish presidency of the e-government workgroup of the Directors General

Prop 1997/98:136 *Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst*

Prop 1999/00:86 *Ett informationssamhälle för alla*

Prop 2001/02:80 *Demokrati för det nya seklet*

## **Telefonintervjuer**

### **Nacka kommun**

Lennart Jonasson, *Stadsdirektör* 03 10 15

Eva Edström, *Nämnddirektör Barnomsorg/Utbildning +Ansvarig för Nacka 24*

03 10 20

Lars Öhman, *IT-strateg* 03 10 22

### **Göteborg**

Lars Hermansson, *IT-strateg på Stadskansliets planerings- och ledn.avd*

03 10 21

Jan Persson, *Systemarkitekt på Stadskansliet* 03 10 27

### **VÖKBY**

Inga Arnell Lindgren, *KS ordf. ( c ) i Ydre kommun* 03 10 23

Solveig Agnevik, *Projektledare VÖKBY* 03 10 30

### **RSV**

Alf Nilsson, *Överdirektör* 03 10 16

Jan Bergholm, *IT-avdelningens strategienhet* 03 10 28

### **Statskontoret/Sverige Direkt**

Olov Östberg, *Moderniseringsenheten* 03 10 31

### **RFV**

Kurt Helenelund, *Verksamhetsarkitekt* 03 10 27

Lena Glennert, *Affärsutvecklare e-tjänster* 03 11 03

### **Västerbotten läns landsting**

Birgitta Åström, *Kanslichef, Övergripande ansvar för e-service* 03 10 21

*E-tjänster ur den offentliga förvaltningens perspektiv - Incitamentsstrukturer*  
2003-11-14

Eva Burman, *Webbredaktör* 03 10 22

**Region Skåne**

Lars Petersson, *Informationsdirektör* 03 10 22

Maria Arup, *InfoMaster (ansvarar för alla webbplatser)* 03 10 24

**Örebro Läns landsting**

Åsa Sandin, *Projektledare IT-förvaltningen* 03 10 24

Jenny Kautto, *Informatör, Informationsavdelningen* 03 11 03