

eS 2018:01

# **Gemensamma framtidsutmaningar – och möjligheter**



## Förord

eSamverkansprogrammet, eSam, är ett medlemsdrivet program för samverkan mellan 24 myndigheter och SKL. Samarbetet syftar till att underlätta och påskynda digitaliseringen av det offentliga Sverige.

Under hösten 2017 har eSam påbörjat arbetet med att ta fram en färdplan för det gemensamma digitaliseringsarbetet. Ett första steg är att sammanställa de framtidsutmaningar som eSams medlemmar ser inom digitaliseringsområdet. Sammanställningen bygger på reflektioner och idéer som framkommit vid möten och workshops under hösten 2017, skriftliga underlag från medlemmar, samt viss omvärldsbevakning.

Resultatet av detta arbete presenteras i denna rapport. I ett nästa steg väljer vi ut ett eller flera prioriterade områden från den så kallade översiktskartan med gemensamma behov, planerade och pågående initiativ samt analyserar dessa områden i relation till framtidsutmaningarna. Ambitionen för arbetet är att ta fram en målbild inom vissa prioriterade områden samt att identifiera gemensamma aktiviteter mot denna målbild.

Genom denna rapport vill vi i eSams kansli stimulera till reflektion. Rapporten är skriven av Michiko Muto och dess primära målgrupp är eSams medlemmar. Vår förhoppning är dock att rapporten även kan vara relevant för andra som är intresserade av frågor kopplade till utmaningar, möjligheter och drivkrafter i digitaliseringen av offentlig verksamhet.

Stockholm, januari 2018

Ewa Carlsson  
Kanslichef

## Innehållsrubrik

Sammanfattning .....	5
Inledning.....	6
1. Digitaliseringens utmaningar – och möjligheter .....	7
1.1 Det offentliga Sverige lever inte upp till förväntningar om digital service .....	7
1.1.1 Många tvingande uppgifter begränsar handlingsutrymmet.....	8
1.1.2 Åstadkomma mer och bättre med mindre och färre.....	9
1.1.3 Krismedvetenhet och drivkrafter .....	11
1.1.4 Ökad rörlighet, takt och komplexitet.....	12
1.2 Förmåga att se och agera utifrån ett helhetsperspektiv .....	13
1.2.1 Vart är vi på väg?.....	13
1.2.2 Hur ser det digitala ekosystemet ut?.....	14
Samskapande och nya roller – vem gör vad?.....	15
Nya affärsmodeller .....	16
1.2.3 Prioritera utifrån samhällsnytta .....	17
Behov och livshändelser .....	17
Effekter och nyttohemtagning.....	17
1.2.4 Ta höjd för förändring.....	18
1.2.5 Säkerhets- och integritetsaspekter av digitalisering .....	19
1.3 Det digitala mötet .....	20
1.3.1 Behov, individualisering och ansvar.....	21
1.3.2 Vem – frågor om identitet grunden för "allt" .....	22
1.3.3 Var? .....	23
1.3.4 Vem – eller vad – möter vem?.....	24
1.3.5 När – proaktiv service?.....	25
1.3.6 Språk – samverka nu eller invänta tekniksprång? .....	26
1.3.7 Det digitala utanförskapet – och behov av trygghet i den digitala stormen .....	26
1.4 Effektiv informationsförsörjning – data som resurs med ett livscykelperspektiv .....	27

1.4.1	Artificiell intelligens (AI).....	29
1.4.2	Data av god kvalitet – och "gå till källan" .....	30
	Automatisering .....	30
1.4.3	Tillgänglighet 24/7 .....	31
1.4.4	Behörigheter och ombud .....	32
1.4.5	Öppna data – hämta istället för att skicka och minska uppgiftsbördan .....	33
1.4.6	Det personliga informationsägarskapet – äga, följa och dela sin information .....	34
	En uppgift en gång .....	35
	Individen som koordinator – misslyckande eller väg att gå? ....	36
1.4.7	Interoperabilitet.....	36

## Sammanfattning

Den offentliga sektorn står inför stora utmaningar – behoven ökar samtidigt som resurserna minskar. I dag lever det offentliga Sverige inte upp till invånarnas förväntningar om digital service. I morgon kommer kraven och behoven att vara än större. För att kunna möta dagens och morgondagens utmaningar behöver digitaliseringens möjligheter tas tillvara.

I arbetet med att ta fram denna rapport, som bygger på reflektioner och idéer som framkommit vid möten och workshops, skriftliga underlag från medlemmar, samt viss omvärldsbevakning, är det vissa områden som framstår som särskilt angelägna att i närtid kraftsamla kring:

- *Stärkt helhetsperspektiv – och förmåga att hantera förändring.* Den offentliga sektorn behöver bli betydligt bättre på att se och agera utifrån ett helhetsperspektiv. Det begränsade utrymmet för egna initiativ gör det ännu viktigare att den offentliga sektorn har förmåga att lära av varandra och att skala upp goda lösningar. Samtidigt ökar kraven på att myndigheterna behöver ta höjd för ändrade förutsättningar till följd av samhällsförändringar. För att Sverige ska ta ett ”digitalt kliv” och offentlig sektor minska förväntansgapet behöver mycket göras – av många. Den digitala världen öppnar upp för nya samarbeten och arbetssätt där enskilda, företag och andra aktörer kan spela en aktiv och medskapande roll i utformandet av bl.a. tjänster. För att alla ska kunna bidra och ”dra sitt strå till stacken” behövs ökad tydlighet om vart är vi på väg.
- *Det digitala mötet.* Det behövs en framåtsyftande sammanhållen bild av kundmötet. Den tekniska utvecklingen förändrar förutsättningarna för digitala möten och inom ett par år kommer sannolikt mycket att vara annorlunda. Inom EU lanseras principen om en uppgift en gång (The Once Only Principle, TOOP) och det finns långt gångna planer på nationella ingångar kopplade till vissa livshändelser (Single digital gateway). Därutöver finns utmaningar kopplade till tjänster av mer infrastrukturkaraktär, framförallt grundläggande behov av information och tjänster kopplade till identitet och behörighet. Vad är den gemensamma riktningen – hur ska den offentliga sektorn navigera för att det digitala kundmötet ska hänga ihop?
- *En effektiv informationsförsörjning – data som resurs med ett livscykelperspektiv.* Tillgång till och effektivt utbyte av information är en grundförutsättning för framgångsrik digitalisering. eSams medlemmar ser ett stort behov av gemensamma principer och riktning för Sveriges informationsförsörjning. Det finns ett behov av att se data som en resurs som kan återanvändas för andra syften än vad de först var tänkta för. Men vad innebär det konkret och hur vill vi använda resursen? Hur ska informationsstruktur och klassning se ut? Vad innebär ordning och reda – i praktiken?

## Inledning

Genom översiktskartan har eSam en god överblick av nuläget – av gemensamma behov samt planerade och pågående initiativ. För att vi ska kunna bli mer proaktiva i vårt gemensamma arbete behöver vi veta vart vi är på väg – och ha koll på de framtidsutmaningar som vi redan nu vet att vi kommer att behöva hantera framöver.

Syftet med rapporten är att fånga frågor – ”framtidsutmaningar” – som den offentliga sektorn behöver förhålla sig till i en nära framtid. Ambitionen är att rapporten, i kombination med översiktskartan, ska kunna utgöra underlag för eSams färdplansarbete och arbetet med att identifiera prioriterade områden. Rapporten vill stimulera till reflektion och aspirerar inte på att ge en heltäckande eller nödvändigtvis samstämmig bild av samhällsutmaningar, den tekniska utvecklingen och dess konsekvenser. Rapporten bygger på underlag från eSams medlemmar, reflektioner och idéer från möten och workshops, samt viss omvärldsbevakning. Vi har valt att ha en pragmatisk ansats och gör ingen skarp definition eller avgränsning mellan utmaning, möjlighet eller behov.

### Färdplan

Under hösten 2017 påbörjade eSam arbetet med att ta fram en färdplan för det gemensamma digitaliseringsarbetet. Ett första steg är att sammanställa de framtidsutmaningar som eSams medlemmar ser inom digitaliseringsområdet. Vilka utmaningar identifierar medlemmarna för sin verksamhet och hur kommer verksamheten att påverkas av samhällsutvecklingen? Två aspekter genomsyrar arbetet:

- Ta tillvara på befintlig kunskap för att identifiera gemensamma frågor och synergier
- Handlingsinriktat – vad ska vi göra 2018?

I ett nästa steg väljer vi ut ett eller flera prioriterade områden från översiktskartan och analyserar dessa i relation till framtidsutmaningarna. Ambitionen för arbetet är att ta fram en färdplan som kan användas som underlag för gemensam planering, proaktiv lagstiftning och förbättra våra möjligheter att driva koncerngemensamma frågor inom EU.

## 1. Digitaliseringens utmaningar – och möjligheter

Digitaliseringen är en av de starkaste trender som i dag driver samhällsutvecklingen och bidrar till att nya affärsmodeller skapas, människor möts på nya sätt, nyttjande ersätter ägande och att kunskap och teknik skapar nya möjligheter för innovation. Globaliseringen är en annan trend. Den överskrider gränser och för samman marknader, ekonomier, människor och nätverk. Digitaliseringen driver på globaliseringen, och båda trenderna bidrar till ekonomins omvandling.<sup>1</sup> Andra stora trender som eSams medlemmar lyfter är hållbar utveckling och ökad rörlighet och migration.

### 1.1 Det offentliga Sverige lever inte upp till förväntningar om digital service

För att kunna möta de utmaningar som det offentliga Sverige står inför behöver digitaliseringens möjligheter tas tillvara. I EU:s ministerdeklaration om eGovernment i Tallin den 6 oktober 2017 konstaterar de undertecknande ministrarna att:

... Europe is facing serious social, environmental, economic and political challenges. Digital progress is transforming our societies and economies to the core, challenging the effectiveness of previously developed policies in a broad range of areas as well as the role and function of the public administration overall. It is our duty to anticipate and manage these challenges to meet the needs and expectations of citizens and businesses. ... Development of eGovernment has a central role to play to meet these challenges and make use of the emerging digital opportunities. Amongst others, the digital transformation can strengthen the trust in governments that is necessary for policies to have effect: by increasing the transparency, responsiveness, reliability, and integrity of public governance.<sup>2</sup>

Den digitala mognaden i Sverige är hög. En majoritet av invånarna är positiva till en ökad digitalisering men en undersökning från 2016 visar att endast 21 procent av de tillfrågade invånarna anser att kommuner och landsting lever upp till deras förväntningar om digital service.<sup>3</sup> Även om det saknas en motsvarande undersökning för vad allmänheten anser om statliga myndigheters digitala service kan vi konstatera att det finns en stor utvecklingspotential. Undersökningens resultat väcker också frågor om vad det innebär att 79 procent

---

<sup>1</sup> Skatteverket, *Skatteverkets inriktning. Bakgrund, fördjupning och exempel*, s. 9, dnr 13190968-17/1211.

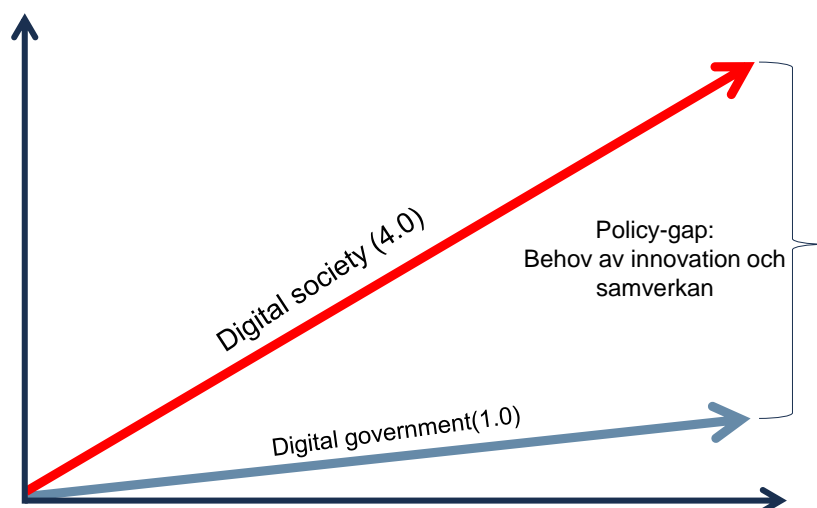
<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>. Hämtat 2017-12-15.

<sup>3</sup> <http://smartarevalfard.se/faktaochanalys/invanarnasdigitalaforvantningarapakommunerochlandsting.1863.html>. Hämtat 2017-11-27.

av allmänheten inte får den digitala service som den förväntar sig. Hur påverkas invånarnas tillit till det offentliga Sverige av detta?

Även internationellt finns det analyser som visar på ett gap mellan vad offentlig verksamhet levererar i form av digital service och de förväntningar som allmänheten har. OECD pekar på att offentliga förvaltningar halkar efter det digitala samhället och att det krävs innovation och samverkan för att minska gapet.

### OECD: Den offentliga förvaltningen halkar efter det digitala samhället 4.0



OECD (Finansdepartementets presentation på eSams workshop den 22 augusti 2017).

#### 1.1.1 Många tvingande uppgifter begränsar handlingsutrymmet

Flertalet av eSams medlemmar (bl.a. *Migrationsverket*, *Jordbruksverket* och *Skolverket*) konstaterar att de har ett stort antal tvingande uppgifter som begränsar deras utrymme för andra utvecklingsinitiativ. Särskilda regeringsuppdrag och arbete med att implementera lag- och förordningsförändringar ”äter upp” en stor del av myndigheternas utvecklingskapacitet.

EU:s initiativ påverkar myndigheternas arbete på flera sätt. Dels innebär direktiv från EU att svenska myndigheter måste prioritera arbetet, dels själva sakfrågan. Inom vissa myndigheter och sektorer är EU:s påverkan särskilt stor. *Bolagsverket*, vars kärnverksamhet är att stödja företagande genom att hålla och tillgängliggöra företagsdata, konstaterar att arbetet med att tillgängliggöra företagsinformation över nationsgränser har blivit allt viktigare. Orsaken till detta är dels att det finns ett behov, dels att EU:s styrning inom området har blivit starkare.

På en workshop som eSam höll i augusti 2017 om EU-perspektivet i digitaliseringen konstaterade de medverkande medlemmarna att EU har mycket på gång som kommer att



påverka oss och att vi behöver bli mer samordnade i EU-frågor. Inom eSam finns behov av att hitta sätt att bli mer proaktiv i planering av och deltagande i viktiga aktiviteter som berör svensk förvaltning. Det gäller inte minst i de frågor som går på tvärs och berör hela den offentliga förvaltningen, t.ex. införandet av GDPR och eIDAS. Det finns även behov av att hitta sätt att dela med oss av information och intryck från aktiviteter (konferenser etc.) på EU-nivå. Detta gäller inte bara vid införande av EU:s regleringar utan även för planering och genomförande.

Det begränsade handlingsutrymmet kan även avse personella resurser. Det kan råda hård ”dragkamp” om vissa nyckelkompetenser. Ett konkret exempel är att det inom 12 stora organisationer<sup>4</sup> finns 41 personer som arbetar som verksamhets- eller informationsarkitekt. Totalt borde det inte vara fler än cirka 60 personer inom eSam med den typen av kompetens. Även om en myndighet enskilt eller tillsammans med andra aktörer, tex. inom ramen för eSam, önskar prioritera ett initiativ kan det i praktiken vara svårt eftersom nyckelpersoner är uppbundna till andra – ofta obligatoriska uppdrag eller projekt.

En utmaning som många av eSams medlemmar delar är att de har en begränsad mängd resurser som arbetar med it-utveckling och verksamhetsutveckling och det finns en begränsning i antalet parallella projekt som de kan driva. I dag är det dessutom ganska svårt att anställa personal med erfarenhet och rätt kompetens inom digitaliseringsområdet. Det gäller allt från verksamhetsutvecklare, jurister till it-personal.

En återkommande synpunkt från medlemmarna är att det begränsade utrymmet för egna initiativ gör det ännu viktigare att den offentliga sektorn har förmåga att lära av varandra och att skala upp goda lösningar.

### **1.1.2 Åstadkomma mer och bättre med mindre och färre**

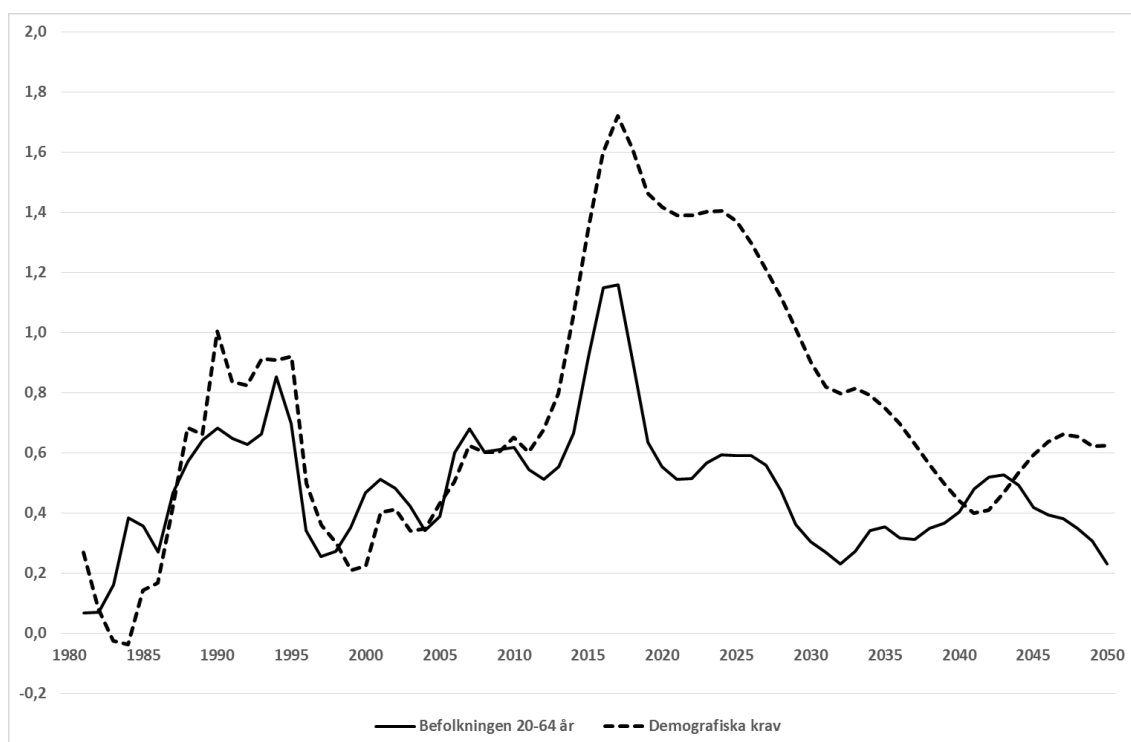
Digitaliseringen erbjuder stora möjligheter till såväl högre kvalitet för enskilda och företag som stora möjligheter till effektivisering och rationalisering. Sverige ska vara bäst i världen på att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Förutsättningarna för detta är på många sätt goda. Den digitala mognaden är hög men landet står inför en demografisk utmaning. Behoven ökar radikalt – 40-talisterna kommer att vara många och även ställa krav – men skattekraften hänger inte med. Visserligen har Sverige en stor befolkningstillväxt men ”leveranstiden” på de personerna ska försörja en åldrande befolkning gör att vi måste effektivisera verksamheterna – eller skära ned. Vi har inget val. Det kommer att krävas stora effektiviseringar och stora förändringar för den offentliga sektorn. Som en deltagare på en workshop uttryckte det:

---

<sup>4</sup> CSN, Försäkringskassan, SCB, Tullverket, Bolagsverket, Transportstyrelsen, SKL, eHälsomyndigheten, Skatteverket, Pensionsmyndigheten, Polisen och Migrationsverket.

I framtiden kommer vi behöva göra mer för mindre pengar. Då ökar behovet av samverkan för att få ut mer samhällsnytta. Vi behöver titta på det gemensamt. Nyckeln finns i översiktskartan. Hur får vi mest pang för pengarna?

### Det demografiska gapet



Källa: SKL:s presentation på Offentliga rummet den 30 maj 2017.

Hur ska vi i Sverige göra för att minska gapet mellan behov och resurser? Räcker det att ”nöta på” eller finns det i själva verket behov av att tänka större? Hur tar vi språnget? Vad krävs för att Sverige ska ta ett rejält digitaliseringskliv? Även om vi hade pengar kommer vi inte att ha människor som kan göra jobbet – det kommer helt enkelt inte att finnas tillräckligt många lärare och läkare för att ersätta dem vi har i dag. Även om alla som går ut gymnasiet söker till lärarutbildningen och blir behöriga lärare kommer det inte att räcka för att kunna täcka upp för behovet av nya lärare för att ersätta dem som finns idag. Detta ställer stora krav på samhället. Är det fler yrkesgrupper som vi inte kommer att kunna ”fylla på” med nya personer utan där vi är tvungna att hitta nya arbetssätt och tekniker som kompenserar eller skapar offentliga tjänster med ännu högre kvalitet?

Förändrade förutsättningar ökar behovet av livslångt lärande. CSN:s framtidsspaning är att istället för en längre utbildning i början av livet kommer allt fler personer att gå mellan studier och arbete och även kombinera studier och arbete. Detta gör att lärosäten och skolor kommer att behöva erbjuda nya former av studier, samt att staten ändrar i regler kring studielån.

### 1.1.3 Krismedvetenhet och drivkrafter

Jämfört med många andra länder har Sverige en god ekonomi och en digitalt mogen befolkning. Hur kommer det sig då att vi inte kommit längre? Enligt Digitaliseringskommissionen, E-delegationen och Statskontoret beror detta framförallt på olösta frågor kring styrning, organisering och finansiering av införandet av digitala tjänster.<sup>5</sup> Detta är frågor som ligger på regeringens bord. Frågan är: vad ligger på myndigheterna? Vad kan och bör myndigheterna och eSam göra? Inom eSam finns kunskap och vilja men hur får vi ökad genomförandekraft?

Vilka *drivkrafter* finns att genomföra den digitala transformationen? Hur starkt är förändringstrycket – egentligen? Är den årliga pris- och löneomräkningen (PLO) av anslag för förvaltnings- och investeringsändamål inom staten tillräckligt kraftfull för driva fram nödvändiga förändringar? I andra länder, t.ex. Danmark, finns en tydlig koppling mellan digitaliseringsåtgärder och krav på att det finns ett ”business case”.

Severe economic crisis leading to scarcity and instability often function as drivers of change, while administering and managing change in wealthy and healthy environments may require a proactive approach towards the identification of incentives for transformation.<sup>6</sup>

De underlag som eSams medlemmar bidragit med till denna rapport har en positiv grundsyn. Det övergripande budskapet är att myndigheterna ska ta tillvara på *möjligheterna* som digitaliseringen erbjuder, arbeta behovsdrivet, skapa nytta för enskilda och företag och bidra till större samhällsnytta. Det kan finnas många anledningar till den positiva tonen i medlemmarnas underlag. Att peka på möjligheter kan t.ex. vara ett sätt att få med sig medarbetare på förändringsresan.

Möjlighet eller *nödvändighet* – spelar orden roll? Är en ökad krismedvetenhet en förutsättning för att få saker och ting att hända – för att vi enskilt och tillsammans ska fatta nödvändiga beslut? Eller är en positiv ton mer konstruktiv än en alarmistisk? I OECD:s översyn av Norge pekar organisationen på vikten av krismedvetenhet.

... a sense of urgency within the Norwegian context to maintain the drive for further advancing the overall digital transformation of the public sector. This would be necessary to better respond to the continuously evolving needs and expectations of digitally sophisticated and “ready” businesses and citizens, and to strategically tackle future challenges related to welfare financing, social inclusion and economic growth.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Dir. 2016:39, *Effektiv styrning av nationella digitala tjänster i en samverkande förvaltning*, s. 4.

<sup>6</sup> OECD, *Digital Government Review of Norway. Boosting the digital transformation in the public sector. Key findings*, s. 7.

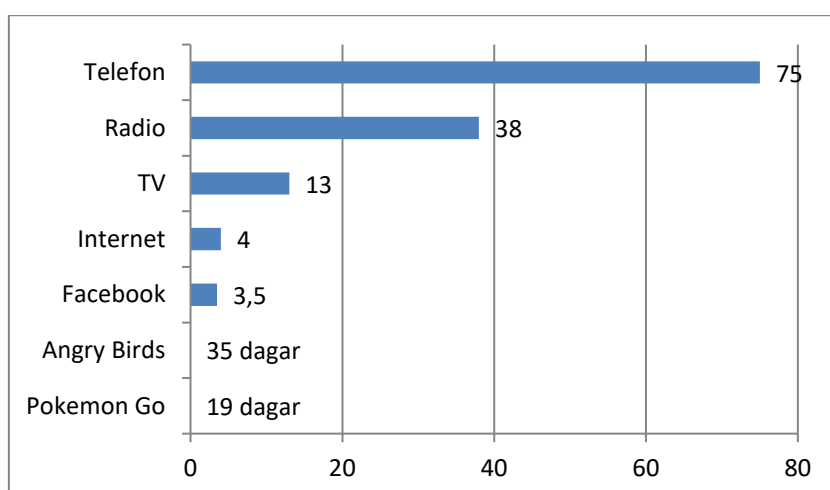
<sup>7</sup> OECD, *Digital Government Review of Norway. Boosting the digital transformation in the public sector. Key findings*, s. 3f.

Digitaliseringsarbetet handlar inte bara om att göra nytt och skala upp utan också – vilket kan vara svårare – om att avveckla och omprioritera för att därigenom frigöra resurser för att skapa större samhällsnytta. Behövs en kris eller ökat tryck för att vi ska fatta även de svårare besluten?

### 1.1.4 Ökad rörlighet, takt och komplexitet

Komplexiteten i vårt gemensamma digitala ekosystem ökar för varje dag. Takten ökar liksom antalet aktörer och mängden data och information. Allt detta ställer ökade och förändrade krav på såväl enskilda som organisationer och samhället i stort.

#### Tid för att nå 50 miljoner användare (antal år)



Källa: Finansdepartementets presentation på eSam:s workshop den 22 augusti 2017.

Ökad rörlighet för både företag, människor och pengar påverkar *Skatteverkets* samtliga verksamhetsområden, och att arbeta med, och ta hänsyn till, internationella frågor blir i ännu högre grad en del av myndighetens vardag. Det ökande internationella informationsutbytet ett exempel på hur globaliseringen påverkar myndigheten och att det medför både nya skyldigheter och nya möjligheter.

För *CSN* påverkar den ökade rörligheten över nationsgränser verksamheten på olika sätt. Fler svenskar studerar utomlands, många personer med studielån som är bosatta utomlands och fler personer flyr eller flyttar till Sverige som behöver och vill studera. Det innebär att myndigheten behöver arbeta på att hålla kontakten med de som flyttar. Till exempel saknar myndigheten uppdaterade adresser till 18 000 låntagare som har studiemedelsskulder om 1,9 miljarder kronor.

*eHälsomyndigheten* konstaterar att en ökad förändringstakt ställer högre krav på vård och omsorg. För att lyckas måste verksamheterna förstå att det inte bara handlar om tekniska innovationer utan även ändra sitt sätt att arbeta på. Patienter och brukare befinner sig i en allt

mer komplex omgivning, med både ökad specialisering och mer avancerad teknologi. Det finns stora utmaningar för såväl professioner som invånare att snabbt, noggrant och effektivt hantera stora mängder data, beskrivningar och kontexter. Antalet individer som är i behov av både vård och omsorg samtidigt ökar. Den ökade komplexiteten i samhället ökar behovet av interaktion och samverkan mellan olika parter. Något av det mest centrala med digitaliseringen är att den kan nyttja komplexiteten som en potential istället för ett problem som måste förenklas och reduceras.<sup>8</sup>

## 1.2 Förmåga att se och agera utifrån ett helhetsperspektiv

För att kunna möta dagens och framtidens behov och utmaningar behöver mycket göras – av många. För att ta tillvara på den kompetens och utvecklingskraft som finns, såväl inom offentlig verksamhet som i näringsliv och samhället som helhet, behövs en gemensam bild av effektiva "digitala ekosystem".<sup>9</sup>

### 1.2.1 Vart är vi på väg?

#### EU:s vision för e-förvaltning

Senast 2020 ska offentliga förvaltningar och institutioner i Europeiska unionen vara öppna, effektiva och inkluderande. De ska tillhandahålla gränslösa, individanpassade, användarvänliga och obrutna digitala offentliga tjänster åt alla medborgare och företag i EU. De ska använda innovativa metoder för att utforma och tillhandahålla bättre tjänster som är anpassade till medborgarnas och företagens behov och önskningar. De ska utnyttja de möjligheter som den nya digitala miljön erbjuder för att underlätta sina kontakter med intressenter och med varandra.<sup>10</sup>

En utmaning är att de nationella mål och strategier som finns för digitaliseringen av det offentliga Sverige inte riktigt är på den nivån att de ger vägledning för offentlig verksamhets förflyttning.

Målet för *förvaltningspolitiken* är en innovativ och samverkande statsförvaltning som är rätts-säker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete.<sup>11</sup> Målet för *it-politiken* är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.<sup>12</sup> I *strategi för en*

<sup>8</sup> eHälsomyndigheten, *Omvärldsrappport 2017 – underlag till Rådet för styrning med kunskap*, dnr 2016/01914, s. 2.

<sup>9</sup> Inom ramen för eSams arbete med att revidera översiktskartan var det många workshopsdeltagare som använde sig av begreppet ekosystem. eSam saknar en gemensam definition av begreppet. I denna rapport bör begreppet ekosystem framförallt ses som ett uttryck för behov av helhetssyn och att klargöra hur olika delar, t.ex. inom ramen för översiktskartans struktur, hänger ihop.

<sup>10</sup> COM(2016) 179 final. Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén. *EU:s handlingsplan för e-förvaltning för 2016–2020. Snabbare digital omvandling av förvaltningar*, s. 3.

<sup>11</sup> Prop. 2009/10:175, bet. 2009/10:FiU38, rskr. 2009/10:315.

<sup>12</sup> Prop. 2011/12:1, utg. omr. 22, bet. 2011/12:TU1, rskr. 2011/12:87.

*digitalt samverkande förvaltning* beskrivs målsättningar för arbetet med att förstärka myndigheternas förmåga att samverka digitalt i förvaltningsgemensamma it-frågor. Digitaliseringen skapar nya möjligheter för statsförvaltningen att bli mer innovativ och samverkande. Genom att myndigheterna samverkar digitalt kan kontakterna med medborgarna förenklas och innovation och delaktighet stödjas, samtidigt som statsförvaltningens effektivitet och kvaliteten på dess arbete kan höjas.<sup>13</sup>



## 1.2.2 Hur ser det digitala ekosystemet ut?

En gemensam utmaning som eSams medlemmar lyfter är att öka samverkan över sektorsgränser. Det finns ett behov av att se förvaltningen som *en* digital förvaltning. Stat, kommun och landsting behöver samverka för att kunna möta enskilda och företags behov och säkerställa förtroendet för den offentliga sektorn. Samtidigt är det uppenbart för medlemmarna att ett stärkt helhetsperspektiv på offentlig verksamhet inte räcker utan att det digitala ekosystemet är större än så. I dag och än mer i framtiden kommer interaktionen med aktörer utanför den offentliga sektorn att vara nödvändig.

Hur förväntas aktörer bidra och hur kan aktörer förhålla sig till Sveriges digitala utveckling? Utan en gemensam bild och riktning riskerar såväl styrning som initiativ och verksamheter att (fortsatt) bli fragmentarisk. Det tycks finnas behovs en tydligare agenda med ambition och tydliga målsättningar. Samtidigt är det uppenbart att den offentliga sektorn är en av många aktörer i det digitala ekosystemet och att det är något som den offentliga sektorn behöver förhålla sig till. Möjligheten att styra ekosystemet är begränsat.

Ett område som kommit en bit på väg är e-hälsoområdet där regeringen och SKL har kommit överens om en vision för e-hälsa samt en handlingsplan. I Vision e-hälsa 2025 pekas följande tre insatsområden ut som utgör väsentliga grundförutsättningar för att möjliggöra

<sup>13</sup> Med medborgaren i centrum – regeringens strategi för en digital samverkande statsförvaltning, dnr N2012/06402/ITP.

en högre takt i e-hälsoutvecklingen: regelverk, enhetligare begreppsanvändning och standarder.

På myndighetsnivå arbetar CSN med kundinsikter och systemanalyser för att skapa kunskap om vad som ger nytta. En utmaning för myndigheten är att läsbeteendet hos dem som studerar har ändrat sig. Till skillnad från hur det var tidigare är det i dag t.ex. vanligt att man varierar studieomfattning och myndigheten har även problem med att information inte följer individen när den flyttar mellan olika skolformer. Myndigheten arbetar bl.a. med att identifiera vilka aktörer som finns i ”systemet” kring de studerande och som kanske har information som CSN behöver.

### Samskapande och nya roller – vem gör vad?

Digitaliseringen är vår tids industrialisering. För att åstadkomma effektivitetssprång i offentlig verksamhet behöver vi ta tillvara på ny teknik – men ny teknik innebär också nya utmaningar. Budskapet från såväl den politiska nivån som eSams medlemmar är att den offentliga sektorn varken kan eller bör köra sitt eget race i digitaliseringsarbetet utan bör ta tillvara på den utvecklings- och innovationskraft som finns hos företag och i forskar- och civilsamhället. Den digitala världen öppnar upp för nya samarbeten och arbetssätt där enskilda, företag och andra aktörer kan spela en aktiv – medskapande – roll i utformandet av bland annat tjänster.

The steady integration of new technologies (e.g. cloud computing, social media, mobile technology) into the everyday lives of people, businesses and governments is helping to open up governments and giving rise to new forms of public engagement and relationships that transcend public, private and social spheres. This new digital environment offers opportunities for more collaborative and participatory relationships that allow relevant stakeholders (i.e. citizens, business and non-governmental organisations), to actively shape political priorities, collaborate in the design of public services and participate in their delivery to provide more coherent and integrated solutions to complex challenges.<sup>14</sup>

De utmaningar och möjligheter som den offentliga sektorn står inför i den digitala transformationen är till stor del desamma som det övriga samhället. Grundbehoven är väldigt snarlika. Därför behöver offentlig verksamhet ta tillvara på lärdomar och lösningar som har tagits fram av andra. Samtidigt är offentlig verksamhet i Sverige många gånger en liten aktör, vilket påverkar förhandlingsläge och möjlighet att styra utvecklingen.

Framväxten av e-legitimation är ett exempel på att det inte alltid är staten eller det offentliga som är ledande och styr utvecklingen. BankID har utvecklats av bankerna och för närvarande har cirka 7,5 miljoner privatpersoner i Sverige ett eller flera BankID och uppskattningsvis kommer BankID att användas vid 2,5 miljarder tillfällen under 2017. I november

---

<sup>14</sup> OECD, *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, s. 2.

2017 stod privata aktörer för 93 procent och offentliga tjänster för 7 procent av den totala användningen av BankID (myndigheter 5 procent, kommuner och landsting 1,9 procent).<sup>15</sup>

Det finns en potential när andra aktörer ”går före” – att inte börja från noll och göra allt själv – men närmare samarbete, samskapande och outsourcing väcker i sin tur frågor om ansvar, roller och förväntningar.

Digitally enabled participation and production of services is changing people’s expectations about their relationships with governments. As a result, new public governance approaches are needed to support a shift from governments anticipating citizens’ and business’s needs (citizen-centric approaches) to citizens and businesses determining their own needs and addressing them in partnership with governments (citizen-driven approaches).<sup>16</sup>

*Riksarkivet* konstaterar att omvärlden har en förväntan på ett delaktigt och aktivt bruk av kulturarvet och att myndigheten behöver bli bättre på att tillvarata användarnas kompetenser och hitta former för dialog. Myndigheten ser behov av att vidareutveckla sin samverkan med andra aktörer för att göra kulturarvet angeläget och tillgängligt.<sup>17</sup>

## Nya affärsmodeller

Nya roller och samskapande väcker också många frågor hos medlemmarna om ansvar och roller. Näringslivet beskrivs i flera fall vara bättre på att leverera tjänster som nyttjar teknikens möjligheter och att hantera en snabbare livscykel. Som en workshopdeltagare uttryckte det: ”Vi i det offentliga är inte så snabbfotade. Vi måste våga köpa av dem som kan men som kanske inte är så beprövade – en utmaning. Vi ska inte vara längst fram.”

En annan fråga som medlemmarna lyfter är: hur bör offentliga aktörer samspeja med marknadsaktörer? Vad innebär det att stödja utan att konkurrera? *Lantmäteriet* har kartappar och *SMHI* har en väderapp – även om det finns privata aktörer. När ska offentliga aktörer gå in på en marknad? ”Vi ska bara bygga själva när det inte finns en affär för leverantörer – vad betyder det i praktiken?”

Upphandling innebär möjligheter men medlemmarna ser också risker, t.ex. för att informationen blir inlåst i olika tillämpningar. På workshopparna lyfts frågor om vad händer när företagen sitter på informationen istället för en offentlig aktör. Exempelvis har Vattenfall information som är relevant vid fastighetsbildning och skulle kunna göra mer av jobbet men hur skulle detta påverka affärsmodellen?

En synpunkt är att ekosystemen för tjänster behöver förtydligas. Som en workshopdeltagare uttrycker det: ”Vi står inför ett paradigmskifte: Tidigare fungerade banker som mäklare

<sup>15</sup> <https://www.bankid.com/assets/bankid/stats/2017/statistik-2017-11.pdf>. Hämtat 2017-12-15.

<sup>16</sup> OECD, *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, s. 2.

<sup>17</sup> Riksarkivet, *Sambällsutmaningar*, Dnr RA 04-2016/8065 s. 2.



men med delningsekonomin förändras detta. Vi måste ha det i bakhuvudet och undvika att rikta in oss på det som har varit.” *Skatteverket* konstaterar att delningsekonomin är ett exempel på en ny affärsmodell som är möjlig tack vare digitaliseringen. Det finns företag som på kort tid har växt till att bli jättar inom sina respektive branscher, till exempel taxibranschen och hotellbranschen. Företagen blev framgångsrika för att de kopplade ihop människor med behov av en tjänst med dem som kunde utföra tjänsten.<sup>18</sup>

### 1.2.3 Prioritera utifrån samhällsnytta

#### Behov och livshändelser

Hur säkerställer vi att vi gör rätt saker och arbetar behovsdrivet? *Tillväxtverket*, som är utvecklingsmyndighet för enklare företagande, understryker vikten av att kunna prioritera vad som skapar störst nytta inom området. Inom Serverat-projektet tar man ett samlat grepp om hela ”ekosystemet” kring livshändelsen att starta restaurang. För att undvika att man digitaliserar dåliga processer (”asfalterar ko-stigar”) är det viktigt att ta ställning till om vissa uppgifter överhuvudtaget behövs.

En konkret fråga som i framtiden behöver hanteras bättre är hur parallella initiativ och lösningar som kommer fram kan hanteras på ett bra sätt. Exempelvis att landstingen etablerar en gemensam tjänst parallellt som liknande tas fram hos några kommuner. En balansgång som flera medlemmar lyfter är den mellan att bejaka utveckling utifrån verksamhetens behov och samtidigt också hitta synergier. Vilken gruppering framöver bestämmer hur det ska se ut?

Behovet av samverkan och innovation är väl känt. En synpunkt är att det med system- och kundperspektiv är lättare att vara innovativ. Flera av eSams medlemmar har, eller är i färd med att bygga upp, innovationsteam eller labb. Finns det gemensamma frågor eller synergier här? Vissa myndigheter, t.ex. *Försäkringskassan*, har stor erfarenhet av att arbeta med kundresor. Även detta är kunskap som kan vara värdefull att sprida till andra medlemmar.

#### Effekter och nyttohemtagning

Ett kluster av utmaningar rör ekonomiska instrument och incitament – finansieringsformer som möjliggör samverkan utifrån ett helhetsperspektiv, men även juridiska förutsättningar för myndighetssamverkan.

Det räcker inte med att göra rätt saker utan också att hämta hem de nyttor som olika aktiviteter ska leda till. Enligt *eHälsomyndigheten* måste Sverige kraftsamla nationellt för att effektivare realisera de nyttor som kan förväntas i förhållande till de resurser som investeras. För att visionen e-hälsa ska uppnås behöver förutsättningar skapas för berörda aktörer

<sup>18</sup> Skatteverket, *Skatteverkets inriktning. Bakgrund, fördjupning och exempel*, s. 9, dnr 13190968-17/1211.

att komma överens om och genomföra gemensamt prioriterade insatser som driver utvecklingen framåt. Insatserna i handlingsplanen kommer att kräva stora samordningsinsatser mellan parterna.<sup>19</sup>

#### 1.2.4 Ta höjd för förändring

Digitaliseringen är inget man blir klar med. Hur gör vi när nästa stor trend kommer? *Skatteverket* konstaterar att de förändringar som de ser framför sig de närmaste åren kommer att kräva en delvis annan strategisk inriktning än den som myndigheten hittills haft, och att myndigheten behöver ta höjd för ändrade förutsättningar till följd av samhällsförändringar.<sup>20</sup> I dag är det många medlemmar som arbetar för att stärka sin förmåga att hantera förändring. Agil verksamhet, continuous delivery m.m. är på agendan hos många.

Data en resurs och komponent i den framtida digitaliseringen. Datat är värdeskapande. Nordic SmartGovernment<sup>21</sup> är ett initiativ och ett nordiskt samarbete baserat på en vision ett digitalt och datadrivet ekosystem, som kan förmedla ekonomisk information på ett nytt, smart och säkert sätt i realtid. *Bolagsverket* deltar i initiativet tillsammans med motsvarande registermyndigheter i Danmark, Norge, Finland och Island. Arbetet genomförs i projektform som delfinansieras av det Nordiska innovationsrådet. Värdet av att förenkla och automatisera företagets rapportering genom en övergång till ett nytt smart digitalt ekosystem är mycket omfattande. En undersökning i Danmark visar att det finns potential att spara flera miljarder på att minska företagets administrativa börda.

#### Händelsedrivna verksamhetsmodell

*Vad:* När ai, iot och andra tekniker blir allt vanligare förändras verksamheten från en statisk till en där saker hela tiden sker. Det kräver en organisation som kan hantera och agera på händelser, ungefär som ett tv-team som sköter en direktsändning.

*Varför:* Inom tre år kommer det för 80 procent av alla digitala affärslösningar vara obligatoriskt att kunna hantera händelser i realtid, skriver Gartner.

*Hur:* Den här modellen kräver en ny företagskultur där man ser händelsestyrd drift som något centralt för verksamheten, inte något perifert.<sup>22</sup>

Förändrade behov och yttre krav aktualiserar inte bara organisationers förmåga att mer eller mindre kontinuerligt och i realtid styra om utan också kompetensfrågor. Nödvändigheten av livslångt lärande innebär utmaningar för individ, myndigheter och samhälle. Livslångt lärande kommer att ha stor inverkan på allt från myndigheter som arbetsgivare till

<sup>19</sup> eHälsomyndigheten, *Omvärldsrapport 2017 – underlag till Rådet för styrning med kunskap*, dnr 2016/01914, s. 4.

<sup>20</sup> Skatteverket, *Skatteverkets inriktning. Bakgrund, fördjupning och exempel*, s. 5, dnr 13190968-17/1211.

<sup>21</sup> <https://nordicsmartgovernment.org/>

<sup>22</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>. Hämtat den 5 november 2017.

utformning av utbildningar, handläggningssystemen, utformning av studiestöd, återbetalning och skatter. Hur skapar vi drivkrafter för livslångt lärande?

### 1.2.5 Säkerhets- och integritetsaspekter av digitalisering

Digitaliseringen av samhället skapar inte bara nya möjligheter utan öppnar även upp för nya hot och utmaningar. Antalet it-bedrägerier kopplade mot digitala tjänster ökar t.ex. kontinuerligt och frågor om säkerhet och integritet aktualiseras i många sammanhang.

#### Kontinuerlig anpassning av säkerheten

*Vad:* Hoten mot cybersäkerhet antar nya skepnader varje dag. Anpassning av säkerheten bygger på att ta beslut med det aktuella läget som underlag, inte baserat på hur det såg ut för en månad eller ett år sedan.

*Varför:* Hackare har minst lika sofistikerade vapen som it-säkerhetsleverantörer. Risken ökar dessutom när fler prylar blir uppkopplade.

*Hur:* Muren mellan säkerhetspersonal och utvecklare måste rivas. Säkerhetskrav ska styra utvecklingen och säkerhetstester genomföras kontinuerligt under utvecklingens gång.<sup>23</sup>

Medvetenheten kring säkerhetsfrågor ökar bland offentliga aktörer. Många företagare kontaktar *Bolagsverket* för att de är oroliga att de ska få sitt företag kapat. Bolagsverket ser därför ett fortsatt behov av att informera kunderna om vad de som företagaren själva kan göra för att skydda sig mot företagskapning samt att erbjuda tjänster som bidrar till ett tryggt företagande.<sup>24</sup>

*eHälsomyndigheten* uppmärksammar risken för desinformation och lyfter blockchainteknologi – en ny teknologi som omöjliggör datamanipulation – som en megatrend som offentlig verksamhet kan använda för att förebygga att felaktig information sprids.

#### Blockkedjan

*Vad:* Kan ge ett digitalt objekt samma egenskaper som ett fysiskt objekt idag har. Kan spåra ett fysiskt och/eller digitalt objekt till sitt ursprung utan risk för manipulering. I många fall är blockkedjan att betrakta som en distribuerad och decentraliserad databas.

*Varför:* Kan bland mycket annat skapa tillit mellan två parter utan en mellanhand (exempelvis en bank).

<sup>23</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>. Hämtat den 5 november 2017.

<sup>24</sup> Bolagsverket 2017-10-11, *Identifierade hinder för den digitala utvecklingen*.

*Hur:* Var försiktig, tekniken är inte mogen än. Men var inte så försiktig att du inte utvärderar vad blockkedjan kan erbjuda din verksamhet: potentialen är mycket stor.<sup>25</sup>

Bland medborgare finns en naivitet kring att sprida uppgifter om sig själva i sociala medier och liknande. Upplevelsen och värderingen av den personliga integriteten kan variera över tid och livssituation. Detta är något som myndigheterna behöver hantera.

This new digital service delivery culture also raises requisites in terms of security and privacy protection. In a digital world, in which citizens and companies data is probably one of the public sector biggest assets, trust is the key that sustains the government legitimacy to manage and take the full benefit of that precious resource. However, a government that embraces new technologies, to be able to operate up to the level of sophistication of a digital economy and society, will have to adjust its approach to risk management. This will imply shifting from the expectation to be able to fully ensure security and privacy to being ready to negotiate with the users an acceptable trade-off.<sup>26</sup>

Enligt offentlighetsprincipen har enskilda rätt att vara anonyma när de begär ut offentliga handlingar. I dag är fokus mycket på inloggade e-tjänster. I en digital värld kan det vara svårare att vara anonym. En fråga som uppmärksammades under en workshop är: Hur ser den offentliga sektors ansvar och beredskap ut när det gäller att upprätthålla förmågan att tillhandahålla offentliga handlingar så att enskilda även fortsättningsvis kan vara anonyma och vem är ansvarig för att eventuella digitala spår suddas ut?

De författningsreglerade förutsättningarna beskrivs ofta som ett hinder för digitalisering. eSams medlemmar ser dock en tydlig trend mot att befintlig lagstiftning tolkas och behandlas på ett sätt som möjliggör digitalisering. En anledning är att jurister på senare tid har blivit mer involverade i utvecklingsfrågorna.<sup>27</sup>

### 1.3 Det digitala mötet

Det behövs en framåtsyftande sammanhållen bild av kundmötet. Den offentliga sektorn finns till för enskilda och företag. Att hitta bra former och förutsättningar för digitala möten med dem vi finns till för är en gemensam utmaning för hela den offentliga sektorn. Den tekniska utvecklingen förändrar förutsättningarna för det digitala mötet. Inom ett par år kommer

<sup>25</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>. Hämtat den 5 november 2017.

<sup>26</sup> OECD, *Digital Government Review of Norway. Boosting the digital transformation in the public sector. Key findings*, s. 18.

<sup>27</sup> eSam (2017), *Effektiv informationsförsörjning*, s. 17f.

sannolikt mycket att vara annorlunda. Vad är den gemensamma riktningen – hur ska den offentliga sektorn navigera för att det digitala kundmötet ska hänga ihop?

En fråga som i många sammanhang lyfts fram som en framtidsfråga rör det digitala mötet. Budskapet från eSams medlemmar är tydligt: Det behövs ett samlat grepp om det digitala mötet. Vi ska automatisera där kundmötet inte skapar mervärde men hur kan enskilda och företag kan få en guidning in i det offentliga Sverige? Hur ska vi i Sverige hantera EU:s kommande digitala informationsportal (Single Digital Gateway)? Hur bör myndigheterna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter på ett nationellt plan, t.ex. när det gäller digital kundtjänst och digitala översättningar?

*Bolagsverket* konstaterar att återkommande behovsanalyser visar att ett av företagarens största problemområden är att de har svårt att följa sin företagarprocess samlat och att de saknar en samlad ärendeöversikt (både myndighets- och företagsinitierade ärenden) med återkoppling/transparens i de olika ärendena. Situationen för företagaren är komplex och fragmenterad då återkopplingen idag sker olika hos olika myndigheter, men även i olika kanaler (Mina sidor, app, mail, digital brevlåda, SMS, brev osv). Kundmötet i de olika kanalerna är också väldigt varierande med olika begrepp, språkbruk och innehåll för att egentligen beskriva samma budskap. Sammantaget innebär detta ett hinder för den digitala utvecklingen, där det offentliga kundmötet riskerar att bli en fragmenterad upplevelse för kunden.

### 1.3.1 Behov, individualisering och ansvar

Både i Sverige och internationellt finns det en tydlig fokusering på individers delaktighet i kunskapsstyrningen. *eHälsomyndigheten* konstaterar att hälso- och sjukvården och socialtjänsten behöver säkerställa att individens behov möts med rätt typ av tjänster, i rätt tid, format och kanal. Exempelvis måste vården ha förståelse för att den väg individen ser in i vården är rätt väg in i vården.

Ett ökat fokus på individen kräver ett annat arbetssätt och användandet av digitala hjälpmedel blir en förutsättning. Detta ställer också andra krav på hur myndigheterna i framtiden utformar sin kunskapsstyrning. Individens ökade ansvar påverkar bemötandet och utvecklingen inom vård och omsorg. Den statliga kunskapsstyrningen behöver anpassas efter de förändrade förhållandena som detta kan bära med sig.

Individen tar ett större ansvar för sin egen hälsa och förutsätter ett aktivt samarbete med professioner och aktörer inom vård och omsorg. Utvecklingen av olika tjänster för invånare ökar. Självbetjäning som olika e-tjänster för ansökningar och bokningar ökar. Tillgång till att läsa sin journal och sina läkemedel finns tillgängligt för allt fler. Rådgivning och stöd ökar genom virtuella möten på nätet möjliggörs. Appar för att mäta och monitorera sin hälsa och att behandla sina sjukdomar kommer att öka. Individens eget ansvar kommer därmed att öka och också ställa andra krav på hur vården och omsorgen kan utformas. Här

finns flera aktörer inom området och vilken roll och vilket ansvar som staten ska ta kommer att diskuteras vidare framöver.

### 1.3.2 Vem – frågor om identitet grunden för "allt"

De framtidsutmaningar som tas upp i medlemmarnas underlag tenderar att dels handla om verksamhetsspecifika frågor, dels övergripande trender som globalisering och tekniska möjligheter och utmaningar. På de workshops som eSam haft återkommer också dessa frågor. Därutöver har ett stort fokus varit på utmaningar kopplade till tjänster av mer infrastrukturkaraktär. Utmaningar som framförallt lyfts fram är grundläggande behov av information och tjänster kopplade till identitet och behörighet:

- Digital identifiering
- Digitala underskrifter
- Digitala ombud
- Digitala tillstånd
- Behörighetshantering och åtkomstkontroll

Höstens workshops visar att det finns ett stort och akut behov av att offentliga aktörer kan vara säkra på en persons eller organisations identitet. Det finns en stor samsyn kring att "allt bygger på att identifieringen fungerar". Den digitala identiteten behöver säkerställas i de olika situationer som uppstår där man behöver avgöra "vem som är vem". Är det samma person vi pratar om?

Det faktum att vissa personnummer, som är kopplade till födelsedatum, redan är slut väcker frågor om hur vi i dag och i framtiden behöver hantera personnumret förändrade innebörd. Att personnummer numera är en identifikation och inte längre går att likställa med födelsedatum (år, månad och dag) kommer att få konsekvenser för verksamhetssystem som bygger på detta. De totala konsekvenserna av detta är dock inte utredda.

I den digitala övergången kommer det att bli allt viktigare att kunna hantera behörigheter utifrån de olika roller en enskild person kan ha som privatperson, i olika privata roller och roller inom organisationer.

Det finns ett behov av att tänka större och inte utifrån sektor. En genomgående synpunkt är att det finns ett behov av att samverka kring den grundläggande infrastrukturen – som inte ska vara sektorsspecifik. Ett aktuellt exempel är att de nationella digitala proven från och med hösten 2018 kommer att vara digitala och att det då måste finnas en fungerande identitetslösning. Här ser medlemmar behov av att tänka större – en identitet som inte är knuten till att de just är elever utan kan användas i andra sammanhang. "Tänk inte bara nyanlända, studerande eller arbetstagande utan digital svensk identitet".

En fungerande identifiering framställs som en gemensam förutsättning för mycket annat. När den frågan är omhändertagen kommer andra frågor att lösas ut.

### 1.3.3 Var?

Det finns olika strategier för att hantera det digitala kundmötet. Som en workshopdeltagare uttryckte det: ”Ska vi hänvisa till 1177 eller till några appar?” *Försäkeringskassan* vill möta medborgarna där medborgaren finns. *Sida* ser behov av mobilitet och utmaningar och möjligheter kopplade till molntjänster.

Arbetet med att revidera översiktskartan visar tydligt att det finns olika uppfattningar om nationella ingångar – eller portaler. Vissa menar att portalstanken är föråldrad och att dagens sätt att hitta rätt information eller ingång till den offentliga verksamheten går via google-sökningar. Andra menar det inte är motiverat att invånare och företag ska behöva ”hoppa från tuva till tuva”, att användarperspektivet inte har etablerat sig tillräckligt och att det behövs guidning in i det offentliga Sverige. ”Vi har mycket som går över gränserna – vad ger individen den bästa upplevelsen?” Vidare är flera av de initiativ som ofta lyfts fram som goda exempel portaler och fungerar bra, så som *verksamt.se* och *efterlevandeguiden*.

Enligt *Bolagsverket* finns det behov av att skapa en samlad överblick i någon kanal och den naturliga platshållaren för ett sådant erbjudande/funktion till företagaren är lämpligen kanalen *verksamt.se*. Myndigheten lyfter även behovet av gemensamma ramar, utgångspunkter och standards för kommunikation och återkoppling i det digitala kundmötet (exempelvis gemensamma begrepp, användarinteraktion, tekniska gränssnitt etc.) I utvecklingen av det offentliga digitala kundmötet ser *Bolagsverket* även ett stort värde av att titta närmare på en samlad ingång för privatpersoner. Ett mer samlat grepp och en bra standardisering på en övergripande nivå – med olika ingångar för privatpersoner och företag – bör kunna skapa bra förutsättningar att hantera Mina sidor mer översiktligt i nationella portaler samtidigt som olika myndigheter kan erbjuda en utökad service i sina mer ”lokala” erbjudanden.

Ytterligare en aspekt när det gäller nationella ingångar är: har vi något val? EU har kommit långt i arbete med Single Digital Gateway (SDG, se faktaruta) och det är det bara en tidsfråga innan vi i Sverige ändå är tvungna att skapa nationella digitala ingångar.

#### **Single Digital Gateway (SDG)**

För närvarande bereds ett förslag inom EU att inrätta en gemensam digital ingång. Ingången ska bestå ett gemensamt användargränssnitt som integreras i en gemensam portal som förvaltas av kommissionen och ska ha länkar till relevanta nationella och EU-omfattande webbplatser.

Ingången ska ge privatpersoner och företag information om vilka regler och krav som gäller för dem och ska kopplas till nationella portaler inom följande livshändelser: Födelse, Studera, Arbeta, Flytta, Gå i pension, Starta företag, Bedriva affärsverksamhet.<sup>28</sup>

Oavsett inställning till SDG finns det en stor uppslutning bland medlemmarna om att det finns behov av att inom eSam identifiera gemensamma principer eller strategier för hur vi ska hantera SDG – och det snart. När EU väl har fattat beslut kommer implementeringen att kräva en hel del arbete – och ta betydande resurser i anspråk. Det finns en hel del att vinna på att vi är bra förberedda. Eftersom SDG utgår från livshändelser finns det en tydlig koppling till eSams arbete med livshändelser.

Digitaliseringen till trots – vissa fysiska möten kvarstår. En för flera av eSams medlemmar gemensam fråga är vad det kommer att innebära att Statens servicecenter tar över servicekontoren. Hur påverkar denna förändring det digitala mötet?

### 1.3.4 Vem – eller vad – möter vem?

Det är inte givet att offentliga aktörer är den som ”äger” det digitala kundmötet utan det kan lika gärna vara privata aktörer. Inom ramen för arbetet med efterlevandeguiden.se kunde *Försäkringskassan*, *Pensionsmyndigheten* och *Skatteverket* konstatera att den som först möter de efterlevande inte är en myndighet utan begravningsbyråerna.

#### Intelligenta saker (internet of things)

*Vad:* Med intelligenta saker menar Gartner "saker som på egen hand, under en begränsad period, kan arbeta oövervakade för att klara en uppgift". En drönare som utan mänsklig hjälp undviker ett hinder är ett exempel. En smart högtalare eller en självkörande bil är andra.

*Varför:* En intelligent sak som kan ta emot kommandon kan automatiseras. Om den också skickar data kan automationen optimeras. När intelligenta saker kopplas samman kan de förstärka varandra.

*Hur:* Gartner ger inga direkta råd, men spår att icketekniska hinder (som lagar och regler) kan bromsa utvecklingen här.<sup>29</sup>

I dag lever vi längre och har ett annat sjukdomspanorama än tidigare. De kroniskt sjuka utgör en allt större andel av de vårdsökande vilket innebär att vården behöver finnas där för den enskilde på en mer regelbunden basis. *eHälsomyndigheten* konstaterar att en åldrande befolkning är en av de stora utmaningarna och att hemmet kommer att vara den framtida platsen där vård och omsorg bedrivs. Utveckling av nya verktyg som möjliggör att vård och

<sup>28</sup> Europaparlamentets och rådets förordning om inrättande av en gemensam digital ingång för tillhandahållande av information, förfaranden samt hjälp- och problemlösningstjänster och om ändring av förordning (EU) nr 1024/2012, samt bilagor till förslaget.

<sup>29</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>. Hämtat den 5 november 2017.



omsorg kan bedrivas från hemmet utvecklas. Videosamtal, kameraövervakning och medicinsk övervakning kommer i större utsträckning att användas inom vård och omsorg. Kommunikationen mellan vård- och omsorgsgivare och patient och brukare förändras vilket kommer att ställa andra krav på verksamheterna.<sup>30</sup>

### Upplevelser med inlevelse (Virtual reality)

**Vad:** Virtual reality, augmented reality (förstärkt verklighet) och mixed reality (liksom är en kombination av fysiskt och digitalt) ingår här.

**Varför:** Vr och ar är unga marknader, men investeringarna i dem båda är just nu betydande. Investeringarna i vr spås av Gartner öka med tre procent till 2,16 miljarder dollar 2018.

**Hur:** Kan vr och/eller ar användas för att göra medarbetarna mer produktiva? Kan de användas för att nå kunder på nya platser? Kan de användas för att bygga egna varumärket?<sup>31</sup>

### 1.3.5 När – proaktiv service?

Citizens and companies expect that public services can be designed and delivered in a simple and intuitive way, embedding a user-driven perspective, using life events approaches, re-using information previously provided, and being available in multi-platform alternatives. A proactive public administration is required to serve all users in an efficient, effective, integrated and coherent fashion.<sup>32</sup>

eSams medlemmar uttrycker önskemål om att vara mer proaktiva i sitt arbete. Listan över allt man skulle vilja göra är lång. *Skolverket* vill gå mot ett proaktivt förhållningssätt i hanteringen av statsbidrag och legitimationer. Tex. notiser direkt till skolor som bör vara behöriga att söka ett visst statsbidrag. Ett annat exempel är att erbjuda dem som tagit en viss examen att söka legitimation. Kanske enligt Skatteverkets deklarationsmodell där uppgifter är förfyllda? *CSN* och *Kronofogden* har funnit att personer hamnar hos Kronofogden i onödan. I många fall hade de personerna kunnat ansöka om avbetalningsplan hos CSN och därmed undvika betalningsanmärkningar. Ett proaktivt arbete från myndighetens sida hade kunnat undvika detta. *Migrationsverket* ser potentialen med att proaktivt skicka ut tidsbegränsade uppehållstillstånd.

Ett proaktivt arbetssätt väcker även frågor om t.ex. integritet. Hur upplever enskilda och företag att myndigheter tar initiativ? *Pensionsmyndigheten* har dock goda erfarenheter av att ringa upp personer som kan ha rätt till bostadstillägg

<sup>30</sup> eHälsomyndigheten, *Omvärldsrapport 2017 – underlag till Rådet för styrning med kunskap*, dnr 2016/01914, s. 2.

<sup>31</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>

<sup>32</sup> OECD, *Digital Government Review of Norway. Boosting the digital transformation in the public sector. Key findings*, s.18.

Inom *Skatteverket* pågår en förskjutning från att granska inkommande uppgifter till att granska om källan är tillförlitlig. Skatteverkets fokus och arbete är i dessa fall inriktade på certifiering av lösningar och standardisering av de format som aktuell information ska överföras med och på kontroll av företagets verksamhetssystem. Vad händer med ansvaret – t.ex. om det finns en bugg i det system som företaget tillhandahåller?

En förutsättning för att kunna agera proaktivt är förstås att man har tillgång till korrekt information. Frågan om proaktivt arbete har därför beröringspunkter till principen om ”en uppgift en gång”.

### 1.3.6 Språk – samverka nu eller invänta tekniksprång?

En återkommande fråga under höstens workshops var behovet av samverkan kring översättningar och tolkning. Detta är tjänster som kostar enormt mycket pengar och berör många myndigheter. Det finns samarbeten inom området, t.ex. har *Arbetsförmedlingen*, *Försäkringskassan*, *Migrationsverket*, *Pensionsmyndigheten* och *Skatteverket* i uppdrag att redovisa hur myndigheternas användning av tolkar kan effektiviseras och samordnas<sup>33</sup> men uppdragets fokus är mer på att ta tillvara de personella resurserna – inte digitala lösningar.

Den tekniska utvecklingen inom översättningsområdet är snabb och ett samarbete här anses ha potential att ge stora besparingar och ökad kvalitet och effektivitet i verksamheterna. Samtidigt finns det uppgifter om att den tekniska utvecklingen inom tre år kommer att göra att språk inte längre kommer att vara en ”issue”. Hur förhåller vi oss till det? Kan vi lita på det, kommer det även att gälla vardagskommunikation på svenska?

#### Konversationsplattformar

Vad: Röstassistenter som Google Assistant, Siri och Alexa är tre exempel. Kognitiva assistenter som Ipsos Amelia ingår också, liksom alla sorters chattbotar.

Varför: Gartner spår att redan 2019 kommer en femtedel av alla interaktioner med en smartphone ske via rösten.

Hur: Kan/ska din verksamhet gå att nå via rösten? Ska en sådan tjänst ske via mellanhand eller paketeras in i din egen applikation?<sup>34</sup>

### 1.3.7 Det digitala utanförskapet – och behov av trygghet i den digitala stormen

Svenskarna är ett allt mer digitaliserat folk. Så gott som alla använder internet upp till pensionsåldern. Även i den äldsta gruppen, 76 år och äldre, är mer än hälften internetanvändare. Lågutbildade, arbetslösa och sjukskrivna känner sig dock mindre delaktiga i

<sup>33</sup> Regeringsbeslut A2017/01961/I, *Uppdrag om effektivare tolkamvändning och utvecklad flerspråkig service*, 2017-10-19.

<sup>34</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>. Hämtat den 5 november 2017.

informationssamhället än personer med högre utbildning. De grupperna upplever det även som svårare att exempelvis söka efter information på internet.<sup>35</sup>

I dag tycks det inte finnas någon aktör som har det samlade ansvaret för digitala delaktighetsfrågor. Det finns ett nätverk – Digital delaktighet – som är ett offentligt finansierat projekt som arbetar med detta men finansieringen är begränsad till utgången av 2017. Hur ska vi i offentlig verksamhet hantera det digitala utanförskapet? Hur ser – eller hur bör – kopplingen se ut till frågan om lokalkontor, servicekontor och bibliotekens roll?

*Pensionsmyndigheten* lyfter behovet av bättre hantering av digitalt utanförskap. Bland annat pekar myndigheten på utmaningen att kunderna ska nås av rätt budskap och bli trygg i den ”digitala stormen” med många nya aktörer.

En gemensam utmaning är att hantera risken för informationströtthet. Som offentlig aktör gäller det att hamna rätt – att vara relevant. Vad vill enskilda och företag ha notifikationer om? I dag kan det vara svårt att sortera all den information som man översköjs av vilket riskerar att skapa en otrygghet. Ett sätt att minska risken för informationströtthet är att personalisera informationen, men för det krävs data. T.ex. skulle LRF kunna ta fram en smart app som hjälper bönderna att hantera sin information men detta förutsätter att berörda myndigheter erbjuder öppna API:er. Detta väcker frågor om lösningsmönster och vilken väg som är smartast att gå.

Den ”digitala stormen” gäller inte enbart privatpersoner och företag utan även offentliga aktörer. Inom utbildningsområdet behöver lärare få en överblick av vilka digitala lärarresurser som finns och om de håller tillräckligt hög kvalitet. Annars finns risk för att goda exempel som *Lantmäteriets* Geodataskolan inte får den spridning som den förtjänar.

## 1.4 Effektiv informationsförsörjning – data som resurs med ett livscykelperspektiv

Tillgång till och effektivt utbyte av information är en grundförutsättning för framgångsrik digitalisering. eSams medlemmar ser ett stort behov av gemensamma principer och riktning för Sveriges informationsförsörjning. De tjänster som byggdes upp på 1980–90-talen, som Navet och Spar<sup>36</sup>, byggdes för stuprören och uppfyller inte de behov som polisen eller sjukvården har i dag. Det finns ett behov av att se data som en resurs som kan återanvändas för andra syften än vad de först var tänkta

<sup>35</sup> Internetstiftelsen 2017. [https://www.iis.se/docs/Svenskarna\\_och\\_internet\\_2017.pdf](https://www.iis.se/docs/Svenskarna_och_internet_2017.pdf) Hämtat den 30 november 2017.

<sup>36</sup> Navet är Skatteverkets aviseringsystem av personuppgifter från folkbokföringsregistret till myndigheter, kommuner och landsting. Genom Navet kan alla myndigheter hämta uppgifter från folkbokföringsregistret elektroniskt. I registret finns alla personer som är folkbokförda i Sverige, har ett personnummer eller ett samordningsnummer. Företag och privata aktörer kan vända sig till Statens personadressregister, SPAR.

för. Infrastrukturen måste skapa förutsättningar för innovativ samverkan med tredje part: medborgare, företag, organisationer. Det är där innovationskraften finns.

Regeringen har gjort bedömningen att en stor del av den information som finns hos kommunala och statliga myndigheter utgör en samhällsgemensam resurs av stort värde för medborgarna, företagen och det civila samhället. En datadriven offentlig sektor kräver ordning och reda, att offentliga organisationer har en hög digital mognad med en effektiv styrning av data och med god förmåga till datadriven innovation.

### Datadriven utveckling

Datadriven utveckling och innovation kan definieras som det strategiska utnyttjandet av data och dataanalys för att förbättra eller utveckla nya processer, produkter och tjänster. Sådan innovation baserar sig på automatiserad och manuell bearbetning av olika typer av datakällor. Rätt använda kan dessa resurser användas för att utveckla organisationer tjänsteleveranser genom att exploatera datakällor och stora datamängder som tidigare inte var tillgängliga.

I *Försäkringskassans* kommande digitala agenda beskrivs information som strategisk resurs. Även *Skatteverket* understryker detta och att ”vår information är en viktig samhällsresurs och vi ser till att den är till nytta för både andra och oss själva”.<sup>37</sup> En central tanke med effektiv informationsförsörjning är att när vi har ordning och reda på vår informationsresurs finns möjlighet att använda resursen enskilt och i samverkan på ett ändamålsenligt sätt och som accelerator för innovation inom offentlig sektor.

Information som strategisk resurs – vad innebär det konkret och hur vill vi använda resursen? Hur ska informationsstruktur och klassning se ut? Vad innebär ordning och reda – i praktiken? Vilka är ”basklossarna” som löser ut mycket annat?

Sedan arbetet med e-förvaltning inleddes har interoperabilitet varit en central fråga. Med det avses de strukturer och regelverk som utgör den infrastruktur genom vilken myndighetsövergripande informationsutbyten kan hanteras. I Sverige börjar vi nu närma oss ett läge där dessa strukturer är utredda och beskrivna genom en lång rad initiativ från olika aktörer som E-nämnden, Verva och nu senast E-delegationen. Denna infrastruktur kan, i en parallell till järnvägen, liknas vid räls och signalsystem som utgör samhällets mjuka digitala infrastruktur. Det är denna som ger struktur till arbetet, säkerställer återanvändbarhet för lösningar, ger kontroll och struktur till utvecklingsprojekt och säkerställer att investeringarna blir hållbara över tiden. För leverantörer till offentlig sektor, liksom för den offentliga sektorns aktörer, blir detta centrala regelverk.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Skatteverket, *Skatteverkets inriktning, Bakgrund, fördjupning och exempel*, s. 11, dnr 13190968-17/1211.

<sup>38</sup> SOU 2015:66, *En förvaltning som håller ihop*, s. 166.

Under höstens workshoppar framkom behov av att få fram någon form av standarder. ”Strukturen för informationen, inte bara att det är viktigt”. Förvaltningsgemensamma specifikationer (FGS:er) spelar en viktig roll för hur informationen hanteras mellan olika system. Vidare betonar medlemmarna genomgående vikten av att se till hela livscykeln, inklusive gallring och arkivering och att öppna data bör ses som en del av informationshanteringen i statsförvaltningen i stort, som en del av ”data-ekosystemet”.

Ur arkivväsendets synpunkt uppstår flera olika problem när offentligt finansierade uppgifter eller samhällsviktiga uppgifter utförs av andra än myndigheter, och Riksarkivet ser brister i styrningen på området. Dels handlar det om att handlingar som bör bevaras, hållas ordnade och vårdas så att de tillgodoser behovet av information för rättsskipningen och förvaltningen, och forskningens behov, men som inte omfattas av rätten att ta del av allmänna handlingar. Det handlar också om de arkiv från bolagiserade myndigheter som Riksarkivet har tagit emot. När bolagen behöver ta del av handlingarna för att bedriva sin verksamhet hindrar ofta sekretesslagstiftningen att Riksarkivet lämnar ut handlingarna till bolagen.<sup>39</sup>

#### 1.4.1 Artificiell intelligens (AI)

För *Skatteverket* kommer artificiell intelligens på sikt att få stor betydelse även om myndigheten i dag inte vet exakt hur mycket eller på vilket sätt. Troligtvis kommer artificiell intelligens att kunna användas för att svara på frågor från allmänheten (eller från andra datorer), ge stöd till handläggare och göra analyser av, och urval ur, stora datamängder. På sikt är det möjligt att artificiell intelligens även kan göra kontroller och fatta beslut.<sup>40</sup> Det händer mycket och snabbt. Skatteverket arbetar med Reserach institute of Sweden (Rise) och har skapat ett innovationsteam som ska stötta olika projekt i pilotform. Även *Arbetsförmedlingen* samarbetar med Rise. I *Försäkringskassans* handläggartjänst Den digitala kundmötesspecialisten har myndighetens föreskrifter matats in i en databas och genom AI kan handläggarna snabbt få svar, vilket kan korta telefonköerna.

##### Artificiell intelligens (AI)

**Vad:** Artificiell intelligens är ett brett fält, men det som gjort att alla snackar om ai är framstegen inom djupinlärning och neurala nätverk. Parat med stora dataset och bättre processorer för beräkning har ai fått allt fler tillämpningar på bara några år.

**Varför:** Ai kan användas till analyser, processer och förbättrade användarupplevelser. Det kan optimera produktionen och/eller ge insikter som leder till nya affärsmodeller.

<sup>39</sup> Riksarkivet, *Sambällsutmaningar*, Dnr RA 04-2016/8065 s. 3f.

<sup>40</sup> Skatteverket, *Skatteverkets inriktning. Bakgrund, fördjupning och exempel*, s. 11, dnr 13190968-17/1211.

Hur: Anlita dataforskare som förstår ai-algoritmer och som kan formulera fråge- eller problemdomäner i vilka algoritmerna kan appliceras. Samt applikationsutvecklare som kan designa gränssnitts-, produktions- och tjänsteflöden.<sup>41</sup>

### 1.4.2 Data av god kvalitet – och ”gå till källan”

Digitaliseringen gör att mängden data i världen ökar exponentiellt. Den mesta datan är ostrukturerad (alltså i form av text, bilder, ljud eller filmer). Avancerad dataanalys som bygger på artificiell intelligens behövs för att kunna hantera dessa data, och sådan teknik banar också väg för ny kunskap och nya insikter.<sup>42</sup> *Försäkringskassan* konstaterar att man har stora inläsningsproblem med pdf-er, att man vill bort från papper (bort med faxen).

#### Automatisering

Flera myndigheter, däribland *Sida* och *Migrationsverket*, lyfter problem med grundkvaliteten på informationen. Arbetet med att se över datakvaliteten i de interna systemen är ett tidskrävande arbete och brister i data-kvalitet gör att Migrationsverket har svårt att automatisera. *Försäkringskassan* har ökad automatisering som en av huvudlinjerna i myndighetens digitala agenda och planen är inte bara automatisera enkla ärenden utan även ärenden med bedömningsutrymme – vilket är kostsamt.

*Riksarkivets* samhällsutmaningar kan delas in i två huvudområden: Den strategiska inriktningen mot en större tillgänglighet till arkiven och en ökad användning inom kultur, forskning och kunskapsutveckling. Den strategiska inriktningen mot att vara en resurs för samhällets informationshantering, till gagn för insyn, rättssäkerhet och demokrati, samt för det långsiktiga bevarandet av kulturarvet.<sup>43</sup> I en globaliserad värld måste Riksarkivet göra det möjligt att ta del av arkiv oberoende av tid och plats. Dagens teknik skapar förväntningar på ett gränslöst användande och ger oss samtidigt förutsättningar och möjligheter att infria och möta denna utmaning.<sup>44</sup>

En utmaning är att prioriteringsordningen för vad som ska digitaliseras inte bestäms av den allmänna samhällsnyttan, utan av vilka handlingar som olika aktörer tycker är intressanta eller kan få kommersiell avsättning för. Det beror på att Riksarkivet är beroende av samarbeten med olika intressenter för att digitalisera samlingarna. Det som inte digitaliseras syns inte och blir inte använt i samma utsträckning som det digitaliserade materialet, vilket kan leda till en självförstärkande världsbild. Riksarkivets utmaning är att ta ansvar för att även andra källor digitaliseras.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> <https://www.nyteknik.se/digitalisering/10-tekniktrender-du-maste-ha-koll-pa-infor-2018-6876220>. Hämtat den 5 november 2017.

<sup>42</sup> Skatteverket, *Skatteverkets inriktning, Bakgrund, fördjupning och exempel*, s. 10, dnr 13190968-17/1211.

<sup>43</sup> Riksarkivet, *Samhällsutmaningar*, Dnr RA 04-2016/8065, s. 1.

<sup>44</sup> Riksarkivet, *Samhällsutmaningar*, Dnr RA 04-2016/8065, s. 3.

<sup>45</sup> Riksarkivet, *Samhällsutmaningar*, Dnr RA 04-2016/8065, s. 3.

### 1.4.3 Tillgänglighet 24/7

Det finns ett uttalat behov av att få ordning på grundförutsättningarna, på grunddata och att datan är tillgänglig. För en myndighet som *Polisen* är frågor om kontaktuppgifter högt prioriterade. ”Ska vi gå mot en säkrare värld behöver myndigheten detta. Polisen behöver kunna ringa folk även om man har Mina meddelanden”. Andra uppgifter som medlemmarna efterfrågar är finansiell status. Som en deltagare på en workshop uttryckte det:

Finansiell status behöver komma upp på prioriteringslistan. Lagstiftningen går mot försörjningsgrad och då behöver vi den informationen. I dag ringer man till Skatteverket. Eller ber sökanden gå till Skatteverket...

En tydlig signal från medlemmarna är att det när det gäller grundläggande information, framförallt personuppgifter, krävs bättre åtkomst och att det inte fungerar med kontorstid. ”Idag kan vi inte gå till källan eftersom den inte är tillgänglig dygnet runt. Istället bygger vi en egen kopia.”, menade en workshopdeltagare. Samtidigt finns en vilja att släppa 3:e partsleverantörer. ”Vi borde kunna bygga ett government store” var en annan reflektion..

Vilka drivkrafter finns för att ”gå till källan” och inte göra en egen kopia? För statliga myndigheter är det från och med 1 januari 2017 avgiftsfritt att hämta uppgifter från Navet, övriga betalar en avgift enligt prislista. Tidigare var Navet självfinansierat men i och med budgetpropositionen för 2017 (prop. 2016/2017:1 UO 3 avsnitt 3.4 samt UO 22 avsnitt 4.5.1) beslutades att vissa nationella digitala grunddata ska finansieras gemensamt i staten. Ekonomistyrningsverket (ESV) har fått i uppdrag av regeringen att lämna förslag till finansieringsmodell för avgiftsfritt informationsutbyte av grunddata mellan myndigheter och kommuner och landsting. ESV menar att en finansieringsmodell där alla kommuner och landsting bidrar till finansieringen skapar incitament att använda de statliga myndigheternas grunddata direkt istället för att gå via mellanhänder. Förslagen innebär att regeringen behöver se över berörda myndigheters bemyndiganden för att ta ut avgifter för grunddata som blir avgiftsfri. Regeringen behöver också se över gällande regelverk med avseende på hur kommuner och landsting får använda informationen.<sup>46</sup>

*Bolagsverket* har flera pågående aktiviteter och initiativ för att öka användningen av företagsinformation och grunddata i Sverige och inom EU. Insatserna syftar i huvudsak till att minska behovet av att lämna uppgifter och skapa förutsättningar för ett tryggt företagande. I Sverige har *Bolagsverket* tillsammans med *Skatteverket* och *Statistiska Centralbyrån* utvecklat juridiska och tekniska lösningar för att företagare ska kunna få e-tjänster förifyllda med sin egen information, s.k. indirekt återanvändning av företagsinformation. Intresset för tjänsten (sammansatt bastjänst) är stort och det pågår dialog med fler myndigheter om anslutning. Nästa steg i den myndighetsgemensamma utvecklingen är att kunna erbjuda tjänsten för direkt återanvändning, dvs. användning direkt i myndigheternas verksamhetssystem.

<sup>46</sup> ESV 2017:54, *Ny finansieringsmodell för grunddatautbyte mellan statliga myndigheter samt kommuner och landsting*.

Bolagsverket har ett pågående arbete med att kunna erbjuda statliga myndigheter avgiftsfri grunddata. Många myndigheter har anslutit för hämtning av avgiftsfri grunddata och arbete fortsätter med ansluta fler intressenter. Bolagsverket planerar för att anpassa och vidareutveckla erbjudandet om avgiftsfri grunddata utifrån den behovsbild som är aktuell från många myndigheter.

När det gäller personuppgifter kan myndigheter i dag välja om de vill hämta uppgifter från Navet/folkbokföringen eller inte. Såväl kommuner som myndigheter har många egna system som de underhåller och uppdaterar olika ofta, t.ex. genom en avisering från Navet, via kommunen eller manuellt. Ett problem är dock att om en handläggare slår i ett register som sällan uppdateras ökar riskerna för att det kommer upp felaktiga uppgifter. Detta trots att korrekta uppgifter finns i folkbokföringsregistret och kanske även i andra lokala register hos myndigheten eller kommunen. Ur den enskildes perspektiv kan detta få negativa konsekvenser för tilliten till det offentliga som helhet. Felaktiga uppgifter kan även bidra till onödigt lång handläggningstid, försämrad kvalitet i service, merarbete och ökade kostnader i jämförelse med om myndigheten haft tillgång till de korrekta uppgifterna. En annan aspekt av att myndigheter tar en egen kopia är att de då får ”överinformation” och inte enbart den information som de i praktiken behöver. Inom t.ex. sjukvården vet man inte i förväg vilka personer som blir sjuka och som man behöver information om. Eftersom man inte litar på att systemen/informationen alltid finns tillgänglig ser man till att man alltid har en hel kopia och inte bara den information som man i praktiken behöver. Samma resonemang återfinns inom flera andra verksamheter.

#### 1.4.4 Behörigheter och ombud

*Bolagsverket* konstaterar att behörighets- och ombudsfrågor är ett stort hinder för digitalisering. I dag finns ett visst stöd för ombud att kunna agera i verksamt.se och i en del av del lösningar som Bolagsverket erbjuder, men för att kunna uppnå full digitalisering och däribland en ökad e-ingivning, behövs insatser med mer fokus på ombudsprocessen och nya typer av tjänster och erbjudanden för målgruppen. Bolagsverket tror även att ett samarbete med ett (mindre) kluster av andra myndigheter som har motsvarande behov att erbjuda behörighetslösningar för företag ombud skulle kunna bidra till en positiv utveckling där vi aktivt verkar för att varje myndighet har sin egen lösning.

Behörigheter och ombud är en stor fråga som berör många av eSams medlemmar. Inom företagsområdet finns det flera lagtvinnande krav som gör att myndigheter behöver en säker inloggning för företagare och för det krävs fullmakter för ombud. Dock saknas en överblick av vilka som redan arbetar med frågan och vilka andra myndigheter som har behov inom detta område. En reflektion som kom fram under workshopserien om översiktskartan är att försöka hitta några aktörer som arbetar med ombudsfrågan och hitta en lösning och sedan skala upp. Enligt uppgift pågår även diskussioner på EU-nivå om detta.



### 1.4.5 Öppna data – hämta istället för att skicka och minska uppgiftsbördan

Uppgiftslämnarbördan är en utmaning som många av eSams medlemmar uppmärksammar. I dag ägnar enskilda, företag, myndigheter och kommuner mycket tid åt att rapportera in information. *Jordbruksverket* konstaterar att jordbrukarna är den grupp som lämnar mest information till myndigheter och kvalitetssystem och det finns behov av omfattande robotisering och gemensamma lösningsmönster när det gäller register. *SKL* skattar kommunernas uppgiftslämnarbörda till 800 000 timmar per år och ser behov av åtgärder för att minska denna börda.

En återkommande synpunkt från medlemmarna är det vore bättre om de som behöver uppgifterna själva ges förutsättningar och behörighet att hämta dem och att uppgiftslämnande myndigheter och organisationer ägnar sig åt att strukturera data – istället för att bearbeta den.

En fråga som diskuterades på workshopparna kring översiktskartan är om vi inte borde vända på perspektiven och istället för att öppna data är något som ligger ”vid sidan om” ha principen ”open by default”. Ett slags offentlighetsprincipen 2.0 där allt är öppet och tillgängligt och att vi endast skyddar det som är skyddsvärt. Ett sådant synsätt är kanske lite mer radikalt men ligger i linje med regeringens viljeinriktning om att vi i Sverige ska bli bättre inom området öppna data.

Vi vill öppna upp vår data så att fler aktörer kan skapa nya och innovativa digitala tjänster. Vi ser en otroligt stark utveckling av det som kallas datadriven innovation både i Sverige och runt om i världen. Det är en del av digitaliseringen av samhället och det offentliga måste vara en naturlig och stödjande part i den utvecklingen. Nu måste offentliga sektorn våga samverka och experimentera med innovativa aktörer för att tillsammans skapa morgondagens digitala tjänster. Annars riskerar vi att halka efter andra länder som rör sig fortare än vad vi gör, säger civilminister Ardan Shekarabi.<sup>47</sup>

Den svenska regeringen har satt som mål att senast 2026 bör all forskning som finansieras med offentliga medel göras öppet tillgänglig och fri att läsa direkt vid publicering.

... anser regeringen att forskningsresultat, som forskningsdata och vetenskapliga publikationer, som tas fram med offentlig finansiering bör vara öppet tillgängliga så långt det är möjligt. Samhället investerar många miljarder kronor i offentligt finansierad forskning och genom att forskningsresultaten görs öppet tillgängliga säkerställs att den offentliga forskningsfinansieringen används så effektivt som möjligt. För vissa typer av forskningsdata finns dock behov av att begränsa öppenheten för att skydda den personliga integriteten, rikets säkerhet och liknande. För forskning som har innovationspotential kan det finnas

---

<sup>47</sup> <http://www.regeringen.se/artiklar/2017/09/stora-satsningar-pa-digitalisering-av-den-offentliga-sektorn-i-hostbudgeten/> Hämtat den 20 december 2017.

behov av att begränsa öppenheten av immaterialrättsliga skäl. Det är dock ett viktigt ställningstagande att öppen tillgång utgör normen och att inskränkningar i öppenheten utgör undantagen.<sup>48</sup>

#### **1.4.6 Det personliga informationsägarskapet – äga, följa och dela sin information**

En tydlig internationell trend är övergången mot en ökad individualisering och att privatpersoner ska kunna ta del av informationen om sig själv. En av drivkrafterna bakom denna trend är privata tjänsteleverantörer, vars affärsmodeller bygger på att samla information om kunderna och erbjuda anpassade tjänster utifrån individuella behov. I USA finns det data-mäklare som krypterar den personliga informationen så att den enskilde kan sälja den vidare och få betalt för informationen. I Sverige sprider vi den personliga informationen kostnadsfritt. T.ex. kan enskilda donera sin data för statistik- eller miljöinformation.

En fråga som i många sammanhang lyfts fram som en framtidsfråga är behovet av en infrastruktur för att människor ska kunna äga eller ta del av all sin personliga information från offentliga verksamheter samt kunna delge den digitala informationen vidare. Inom EU finns en princip om öppenhet och transparens som tar upp denna aspekt.

For the principle of openness and transparency, we will make it possible for citizens and businesses to better manage (e.g. access, check and inquire about the use of, submit corrections to, authorize (re)use of) their personal data held by public administrations, at least in base registries and/or similar databases where feasible;<sup>49</sup>

Digitaliseringens ökade möjligheter till individualiserad datainsamling ökar även förväntningarna från privatpersoner att kunna följa hur informationen behandlas inom offentliga organisationer. Parallellt med detta finns även en diskussion kring informationsägarskap och personlig integritet – ”vem tar del av min information och varför?”

I OECD:s analys av Norge gör organisationen en koppling mellan tillit, personligt informationsägarskap och integritet.

The government should mobilise its best efforts to demonstrate that citizen's data is and will remain securely managed, deeply respecting principles on data protection and personal privacy. Following several OECD member countries' experiences, one of the best ways to improve the public confidence in this area is to establish mechanisms that can allow citizens to access their personal data held by the public sector, and to know at any time who within the public sector is accessing it and for what purpose. At the same time, there is a need to establish coshared responsibility

<sup>48</sup> Prop. 2016/17:50 *Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft*, s. 107.

<sup>49</sup> Tallinn Declaration on eGovernment at the ministerial meeting during Estonian Presidency of the Council of the EU on 6 October 2017, s. 3. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>. Hämtat 2017-12-15.

mechanisms between government and citizens to ensure that citizens also take ownership on and control how they share their data and with whom.

Vilken information äger invånaren? GDPR ger lite nya möjligheter inom det här området men det finns behov av att reda ut vad som gäller. Då närmar vi oss ”en uppgift en gång”.

### En uppgift en gång

Det är lätt att se fördelarna med att som enskild eller företagare bara behöver lämna en uppgift en gång. Som en workshopdeltagare uttryckte det ”Det skulle gynna mycket för individen och samhället i stort”. *Bolagsverket* konstaterar att nyckeln till att digitalisera och automatisera företagarens/kundens processer är att återanvända och dela den information och det data som finns lagrat hos olika myndigheter, organisationer och företag. På så sätt behöver företagaren inte lämna samma uppgifter flera gånger, utan det räcker att lämna uppgiften en gång vilket förenklar och minskar företagarens uppgiftslämnande, helt enkelt en smart informationsförsörjning. Om *Bolagsverket* dessutom på sikt även kan hämta informationen direkt från företagens egna datalager, se Smart Government ovan, ger det ännu bättre förutsättningar för att digitalisera och automatisera ärendehandläggningen och eliminera onödig efterfrågan. Enligt *Bolagsverket* är potentialen mycket stor med att tillämpa en högre grad av automatisering i informationsutbytet men utvecklingen är långsam, vilket är ett hinder i den digitala utvecklingen.

#### **Principen om en uppgift en gång – The Once Only Principle (TOOP)**

Offentliga förvaltningar bör säkerställa att medborgare och företag endast behöver lämna samma uppgifter en enda gång till en offentlig förvaltning. Om offentliga förvaltningar har rätt att vidareutnyttja dessa data internt ska de vidta åtgärder, med iakttagande av bestämmelser om uppgiftsskydd, så att det inte medför några ytterligare bördor för medborgare och företag.<sup>50</sup>

För närvarande pågår ett projekt som gäller utbyte av företagsinformation mellan befintliga nationella system där *Bolagsverket* deltar. Målsättningen för projektet är att etablera och reglera en general europeisk infrastruktur för digitalt informationsutbyte. Projektet ska visa att ”en uppgift en gång” går att införa över gränserna inom EU. I Tallindeklarationen åtog sig de undertecknande EU-ministrarna ”to build up readiness for applying the once only principle for national or cross-border digital public services”.<sup>51</sup> Företagsområdet går före men hur ser det offentliga Sveriges beredskap ut när det gäller principen om en uppgift en gång?

<sup>50</sup> Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet, Rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén. EU:s handlingsplan för e-förvaltning för 2016–2020. Snabbare digital omvandling av förvaltningar.

<sup>51</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>.

Individen som koordinator – misslyckande eller väg att gå?

Inom eSam har vi identifierat följande myndighetsgemensamma kundinsikter<sup>52</sup>:

- Svårt att veta vem som gör vad
- Kunden blir sin egen projektledare
- Det är omöjligt att lära sig ”myndighetska”
- Kunden får agera kurir
- Får veta först i efterhand att man gjort fel

Är det ett problem eller är det önskvärt att den som vill – i linje med utvecklingen mot att stärka det personliga informationsägarskapet – ges möjlighet att vara just projektledare och koordinator? Att den enskilde själv väljer och delar med sig av information och i utökad grad använder sig av det egna utrymmet?

#### 1.4.7 Interoperabilitet

Hinder för digitalisering har beskrivits på många håll i strategier, handlingsplaner, betänkan- den och forskning under senare de senaste decennierna. Problematiseringen har inte minst tagit fasta på interoperabilitet eller samfunktionalitet och delat in hindren i organisatorisk, semantisk, juridisk och teknisk nivå.<sup>53</sup> En återkommande synpunkt, som framkommer på eSams möten och workshops, är att tekniken är underordnad och att de verkliga utmaning- arna ligger på områdena semantik och juridik.

Inom EU finns principen om “interoperability by default” och i Tallindeklarationen framgår att inriktningen inom detta område för perioden 2018–2022) är ”work on national interoperability frameworks based on the European Interoperability Framework (EIF), while respecting also the relevant national standards, and adhere to EIF for cross-border digital public services.”<sup>54</sup> På eSams workshop om EU i augusti 2017 konstaterades att den målbild som ska tas fram för EU-arbetet behöver fokusera på de juridiska, organisatoriska och semantiska skikten av interoperabilitetsmodellen och utelämna de tekniska frågorna.

<sup>52</sup> <http://www.esamverka.se/nyheter/nyheter/2017-05-10-vi-behover-ga-fran-insikt-till-handling.html>. Hämtat den 13 december 2017.

<sup>53</sup> SOU 2015:66, *En förvaltning som håller ihop*, s. 160.

<sup>54</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>. Hämtat 2017-12-15.

Avslutstext 01

Rapporterna finns tillgängliga på [esamverka.se](https://esamverka.se)

Avslutstext 02

