

E-förvaltning under lupp

*Offentlig sektors
högsta chefers syn på
e-förvaltning.*

September 2011



Inledning

Det finns mycket kvar att göra för att skapa en enklare, mer öppen och effektivare förvaltning som skapar mervärde för medborgare och företag samtidigt som den stärker Sveriges, landstingens och kommunernas konkurrenskraft. Det visar resultaten från den undersökning som PwC nyligen genomfört.

PwC har en lång tradition av kartläggning och analys av drivkrafter, utveckling och kompetens inom olika sektorer. Därför är det med stort intresse vi genomfört intervjuundersökningen om e-förvaltning med 180 av de högsta cheferna inom den offentliga förvaltningen. Syftet med denna kartläggning är att få en bättre bild av generaldirektörernas, landstingsdirektörernas och kommunchefernas syn på frågor som berör e-förvaltning. Bland de frågor som behandlas i undersökningen finns frågor om regeringens och Sveriges kommuner och landstings (SKL) stöd, IT-styrning, den nationella strategin för e-hälsa, sociala medier och öppen data.

Vår analys av svaren visar att det kommer krävas omfattande åtgärder för att klara regeringens mål för den tredje generationens e-förvaltning. Än är det lång väg kvar innan vi har en offentlig förvaltning som effektivt utvecklar tjänster baserat på medborgarnas och företagets behov och som tar vara på

hela samhällets utvecklingsförmåga och innovationskraft. Även myndigheters, landstings och kommuners förmåga att samverka med varandra och med sin omvärld behöver stärkas för att nå målet.

Vi ser nu fram emot att få diskutera resultatet med alla olika intressenter och tillsammans identifiera de största utmaningarna och framgångsfaktorerna de kommande åren.

God läsning och tveka inte att kontakta oss för fördjupad dialog!



Jon Arwidson
Ansvarig e-förvaltning PwC

Bakgrund



Vikten av en väl fungerande förvaltning

Både den globala och den inhemska ekonomin står inför betydande utmaningar. Internationella valutafonden (IMF) varnar i en uppdatering till World Economic Outlook våren 2011 för ökande risker i ekonomin och påpekar att det kommer krävas betydande insatser för att gå från ekonomisk återhämtning till tillväxt.¹

Den svenska regeringens bedömning är att tillväxten i den svenska ekonomin dämpas kraftigt. Konjunkturen kommer att vända uppåt på sikt men lågkonjunkturen blir mycket utdragen.²

En välfungerande offentlig förvaltning som kännetecknas av öppenhet, effektivitet och rättssäkerhet är viktigt för en långsiktigt hållbar tillväxt. Effektivitet i den offentliga förvaltningen är också viktigt för att hushålla med de allmänna medlen.

Att det finns ett tydligt samband mellan ekonomisk tillväxt och kvalitén i ett lands offentliga förvaltning är välbelagt.³

Världsbankens senaste statistik pekar dock på att det finns en svag, dock inte säkerställd, tendens till minskad effektivitet i den svenska förvaltningen.⁴

Även om Världsbankens siffror inte är alarmerande finns det anledning för beslutsfattare inom stat, kommun och landsting att själva engagera sig i utmaningen att skapa en mer effektiv och modern förvaltning. Bristande effektivitet är ett slöseri med resurser samtidigt som det försämrar kvalitén i välfärden och försvagar Sveriges, den egna regionens eller kommunens konkurrenskraft gentemot omvärlden i tävlan om nya investeringar.

Tredje generationens e-förvaltning

I den senaste förvaltningspolitiska propositionen "Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt" (prop 2009/10:175) tog regeringen i stora drag ställning för den nya strategin för e-förvaltning som E-delegationen presenterade i sitt första delbetänkande "Strategi för myndigheters arbete med e-förvaltning" (SOU 2009:86). E-delegationen beskriver strategin som den tredje generationens e-förvaltning. Den innebär en ny syn på förvaltningsutveckling där målet är en behovsstyrd flexiblare förvaltning som genom öppenhet och tillgänglighet maximerar nyttan för hela samhället.

1. International Monetary Fund: World Economic Outlook Update, 17 juni 2011 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/update/02/index.htm>

2. Finansdepartementet: Pressmeddelande, 26 augusti 2011 <http://www.regeringen.se/sb/d/15055/a/173833>

3. World Bank: Linking Administrative Reform to Economic Growth patterns: review of methods and findings, februari 2005

4. World Bank: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008 <http://info.worldbank.org/governance/wgi/resources.htm>

För att förverkliga den tredje generationens e-förvaltning, där även företag och organisationer kan vara med och utveckla tjänster med offentlig data eller e-tjänster som grund, krävs det att den offentliga förvaltningen blir bättre på att samverka med sin omvärld. Myndigheters information och e-tjänster måste kunna tillhandahållas i standardiserade format. Insynen i beslutsprocesser måste förbättras och nya innovativa sätt att involvera medborgare och företag i dessa processer behöver utvecklas.

I den förvaltningspolitiska propositionen exemplifierar regeringen den tredje generationens e-förvaltning på följande vis:

”Genom att till stor del betrakta offentlig information och e-tjänster som gemensamma resurser som kan användas av andra aktörer kan förvaltningen bidra till samhällets utvecklingsförmåga och innovationskraft. Det kan till exempel gälla återanvändande av offentliga e-tjänster och information i kommersiella tjänster, av en e-legitimation inom ramen för kommersiell verksamhet, av en statlig tillståndstjänst inom ramen för en kommuns portal eller av en e-tjänst för ansökan av bidrag inom ramen för en ideell organisations webbportal.”⁵

5. Prop. 2009/10:175 Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt

Metod och urval

PwC har genomfört en undersökning bland kommunchefer, landstingsdirektörer och generaldirektörer för att belysa både hur offentlig sektors högsta chefer ser på utvecklingen av e-förvaltning och vad e-förvaltning innebär för deras respektive organisationer. Undersökningen gjordes under perioden maj–augusti 2011.

Myndighetssidan, eller statsförvaltningen, har indelats i sju olika områden vilka är samhällsskydd och rättsskipning, näringslivstjänster, allmänna förvaltningstjänster, utbildning, vård och socialt skydd samt kultur och försvar. Inom varje område har intervjuer genomförts. Kommunerna är indelade efter storlek i åtta olika grupper. Även här har intervjuer genomförts inom samtliga grupper.

Totalt har 180 telefonintervjuer genomförts. Bland de 180 intervjuade var 100 kommunchefer, tio landstingsdirektörer och 70 generaldirektörer.

Innan intervjuerna startade, skickade PwC ut ett informationsmail till 290 kommunchefer, 201 generaldirektörer och 20 landstingsdirektörer. I mailet informerades om syftet med undersökningen och att de kunde bli föremål för en intervju.

I undersökningen studeras i första hand en samlad totalbild baserad på samtliga intervjuer. Vidare belyses sektorerna kommun, landsting och statsförvaltning. I texten redovisas huvudsakligen procenttal.

Denna undersökning baseras på följande frågeområden;

- Kunskap om e-förvaltning och E-delegationen
- E-förvaltning och stöd från regering och SKL
- Den nationella strategin för e-hälsa
- Sociala medier
- E-förvaltning och omvärlden
- Viktiga förutsättningar för e-förvaltning

Resultat

Varför e-förvaltning?

Den viktigaste anledningen till att satsa på och utveckla e-förvaltning är att öka servicen till medborgarna. Bland samtliga respondenter anser 49 procent att ökad service till medborgarna är viktigast. Kommuncheferna prioriterar ökad service till medborgarna högre än vad generaldirektörerna och landstingsdirektörer gör. 59 procent av kommuncheferna menar att ökad service till medborgarna är viktigast. Motsvarande siffra för generaldirektörerna är 37 procent och för landstingsdirektörerna 40 procent.

En fjärdedel av respondenterna framhåller att den viktigaste anledningen till e-förvaltning är en kombination av de tre alternativen kostnadsbesparingar, automatiseringar, som i detta fall leder till mer kvalificerade arbetsuppgifter för personalen, och utökad service till medborgarna. I tredje hand anger de svarande "annat skäl" och nämner då främst en kombination av kostnadsbesparingar och ökad service till medborgarna. I detta finns ingen skillnad i prioritering mellan de olika sektorerna.

E-förvaltning – vad och varför?

Inledningsvis frågade vi hur respondenterna ser på begreppet e-förvaltning. De fick i en öppen fråga definiera vad det innebär för deras organisation. Bland kommuncheferna framhålls främst följande svar på vad e-förvaltning är för något.

- Kunna erbjuda e-tjänster
- Utökad medborgarservice
- Snabbare service
- Ökad tillgänglighet för medborgarna
- Utökad medborgardialog – utökad demokrati – förenklad dialog
- Effektivisering av verksamheten

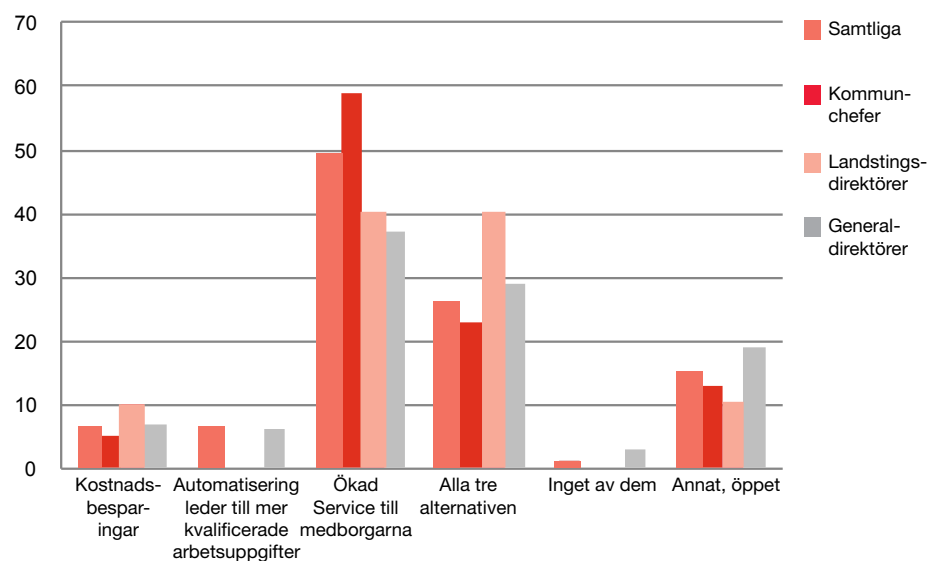
Bland generaldirektörerna är de vanligaste svaren på frågan:

- Kunna erbjuda e-faktura och e-inköp
- Underlättar kontakter
- Ökad tillgänglighet
- Effektivisering av verksamheten
- Förenkling av vissa rutiner
- Pappersfritt flöde
- Berör inte min verksamhet – har inte kommit så långt med arbetet med e-förvaltning

Landstingsdirektörerna framhåller främst att e-förvaltning innebär att på olika sätt förbättra servicen för medborgaren.

Ett gemensamt drag för alla grupperna är att de framhåller förbättrad service och tillgänglighet. På den kommunala sidan framhålls även möjligheterna till ökad demokratisk delaktighet.

Vilken är den viktigaste anledningen till e-förvaltning?



Den viktigaste utgångspunkten när e-tjänster ska tas fram, som samtliga respondenter framhåller, är att den egna organisationen måste vara ”i ordning” så att e-tjänsten i sin tur bygger på en effektiv verksamhet och väl fungerande system. En annan utgångspunkt som framhålls nästan lika ofta är att tillhandahållandet av e-tjänster är ett motiv i

sig. I tredje hand sägs utgångspunkten vara att kunna tillhandahålla en infrastruktur som möjliggör för andra aktörer att bygga e-tjänster utifrån organisationens egna data.

Bland kommuncheferna framhålls främst själva möjligheten att kunna erbjuda e-tjänster som ett motiv i sig.

Generaldirektörerna prioriterar främst att bygga en effektiv verksamhet och system innan nya e-tjänster utvecklas.

Landstingsdirektörerna framhåller i första hand att kunna tillhandahålla en infrastruktur som möjliggör även för andra aktörer att bygga e-tjänster utifrån organisationens egna data.

	Samtliga	Kommun	Landsting	Myndighet
En effektiv verksamhet och system innan e-tjänster tillskapas	39	34	30	47
Först och främst att kunna erbjuda e-tjänster	33	41	20	25
Att tillhandahålla en infrastruktur som möjliggör för andra aktörer att bygga e-tjänster utifrån organisationens data	19	20	40	16
Vet inte	9	5	10	12
Totalt	100	100	100	100

Den viktigaste utgångspunkten när e-tjänster ska tas fram, som samtliga respondenter framhåller, är att den egna organisationen måste vara ”i ordning” så att e-tjänsten i sin tur bygger på en effektiv verksamhet och väl fungerande system.



Får myndigheter och kommuner det stöd de behöver?

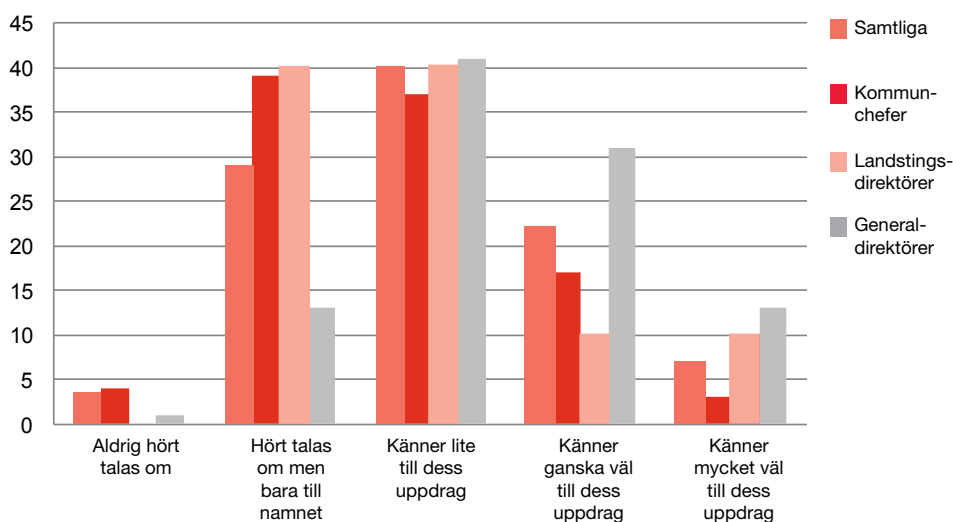
En viktig fråga är om cheferna i offentlig sektor upplever att de får det stöd som de behöver för att arbeta med e-förvaltning. För att kartlägga detta frågade vi först om respondenternas kännedom om e-delegationen. Tre procent av samtliga respondenter har aldrig hört talas om e-delegationen. 29 procent säger att de känner till e-delegationen men bara till namnet. 39 procent har liten kännedom om e-delegationen. 29 procent säger sig känna till e-delegationen ganska eller mycket väl. Av dessa säger sju procent att de känner till e-delegationen mycket väl.

Bäst kännedom om e-delegationen har generaldirektörerna, här uttrycker 44 procent att de känner till delegationen och dess uppdrag ganska eller mycket väl. Motsvarande siffra för kommuncheferna är 20 procent och för landstingsdirektörerna är siffransamma, 20 procent.

Stödet från regeringen upplevs som svagt

Vi frågade både generaldirektörerna samt kommuncheferna och landstingsdirektörerna vad de anser om det stöd de får av regeringen för att klara av utvecklingen av e-förvaltning. Detta eftersom även kommunerna och landstingen, genom SKL:s medverkan, omfattas av de uppdrag som regeringen gett E-delegationen.

Hur väl känner du till e-delegationen och dess uppdrag?

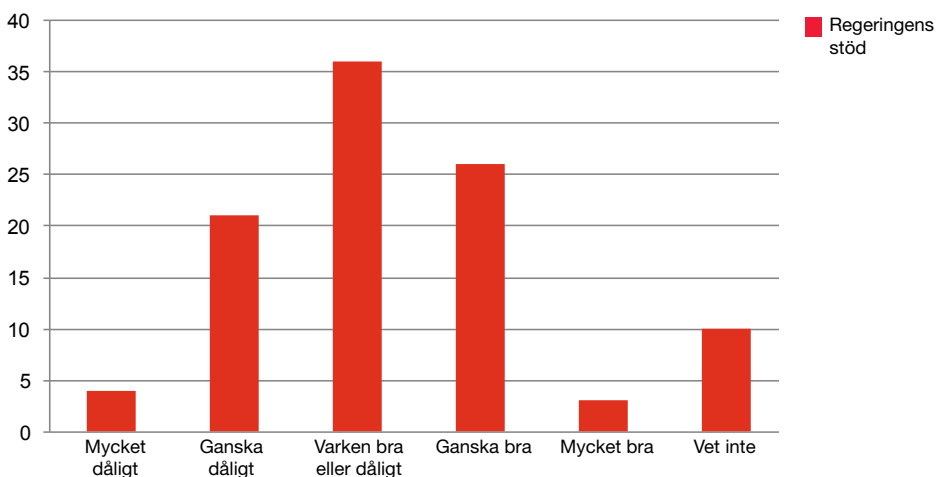


Regeringens stöd uppfattas som bättre bland myndigheterna än bland kommunerna. 29 procent av generaldirektörerna betraktar regeringens stöd som ganska bra eller mycket bra varav tre procent bedömer stödet som mycket bra. Inom kommunsektorn tycker nio procent att det stöd regeringen erbjuder för att klara utvecklingen av e-förvaltning är bra och inom landstingssektorn är samma siffra 30 procent.

En tredjedel av samtliga respondenter anser att stödet från regeringen i e-förvaltningsfrågor är ganska eller mycket dåligt. Ser man enbart till generaldirektörerna är det en fjärdedel som bedömer det stöd de får som bristfälligt.

En femtedel av samtliga respondenter kan inte bedöma regeringens stöd utan svarar vet inte. 26 procent inom kommunsektorn svarar att de inte vet och på myndighetssidan är samma siffra tio procent. Inom landstingssektorn svarar 30 procent vet inte.

Vad tycker generaldirektörerna om stödet för att klara av utvecklingen av e-förvaltning?



Även SKL:s stöd kan bli bättre

Till kommunchefer och landstingsdirektörer ställde vi även en fråga om hur de ser på SKL:s stöd för att utveckla e-förvaltning. 46 procent av de tillfrågade bedömer det stöd de får av SKL som ganska bra eller mycket bra varav fem procent betraktar stödet som mycket bra.

15 procent av samtliga respondenter anser att SKL:s stöd i e-förvaltningsfrågor är ganska eller mycket dåligt. 14 procent av samtliga kommuner och landsting kan inte bedöma det stöd de får från SKL utan svarar vet inte.

Bland landstingsdirektörerna anser 70 procent att SKL:s stöd är ganska eller mycket bra, motsvarande siffra för kommuncheferna är 44 procent.

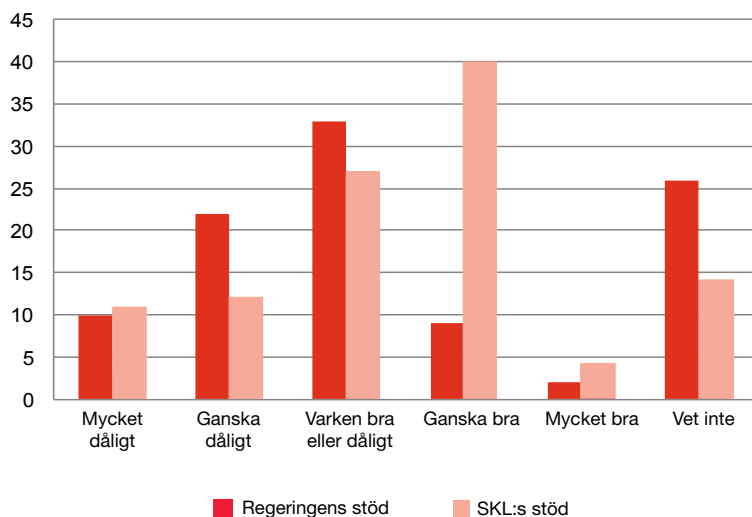
Vad krävs för en bättre e-förvaltning?

Vad önskar då de högsta cheferna i offentlig sektor hjälp med? En fråga gällde vad respondenterna anser att e-delegationen ska satsa på. Detta är en öppen fråga utan svarsalternativ som främst vänder sig till de respondenter som har en viss kunskap om e-delegationen.

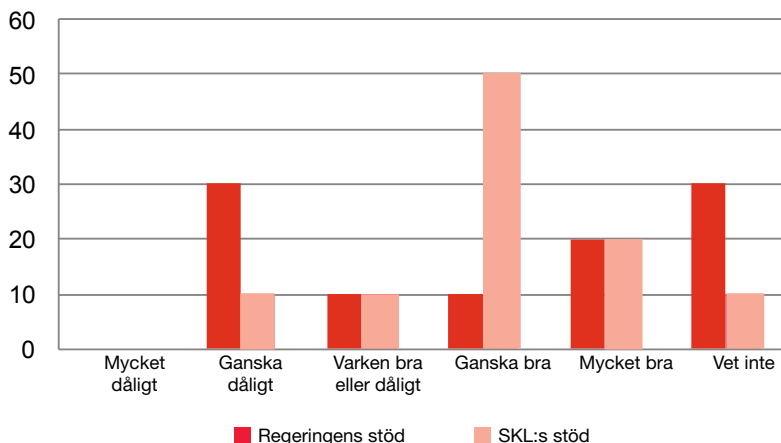
Bland kommuncheferna nämns framförallt följande aspekter på vad som är viktigast för e-delegationen att prioritera:

- Hitta gemensamma och standardiserade lösningar
- Komma med tips och råd på hur e-förvaltning skall fungera
- Sprida kunskap och positiva erfarenheter om hur e-förvaltning fungerar.
- Andra vanliga svar är att respondenten inte vet eller inte har några synpunkter på detta.

Vad tycker kommuncheferna om stödet för att klara av utvecklingen av e-förvaltning?



Vad tycker landstingsdirektörerna om stödet för att klara av utvecklingen av e-förvaltning?



Bland generaldirektörerna framförs följande områden som E-delegationen bör arbeta med:

- Verksamhetsstöd till myndigheterna
- Standardiseringar, samordning rationaliseringar
- Att bidra till IT-utveckling inom myndigheterna
- Tillhandahålla kompetens och information i dessa frågor
- Lyhördhet för myndigheternas olikheter
- Förbättrad och förenklad service till medborgarna (medborgarservice)
- Skapa förebilder inom statsförvaltningen.

Ett annat framträdande svar är att respondenten saknar kunskap om E-delegationen och därför inte kan bedöma vad denna instans ska syssla med. Förutom att fråga vad E-delegationen bör arbeta med har vi även frågat vad som krävs för att säkerställa en väl fungerande e-förvaltning.

Respondenterna ombads att på en femgradig skala från mycket viktigt till mycket oviktigt gradera följande områden:

- Utveckling av verksamhetsstyrningen
- Medarbetarnas kompetens
- IT-styrning
- IT-system
- E-tjänster till medborgare och företag
- Att öppna upp och tillgängligöra information/data
- Samverka med andra myndigheter för att inte behöva göra allt själv
- Utveckla e-tjänster som kräver e-legitimation
- Utveckling av intranätet
- Ökad generell standardisering i alla slags verksamheter

I nedanstående tabell redovisas de olika områdena samt hur viktiga dessa är för respondenten och dess organisation.

Område	Samtliga	Kommun	Landsting	Myndighet
Utveckla e-tjänster till medborgare och företag	89	94	90	80
Samverka med andra myndigheter för att inte behöva göra allt själv	83	82	100	83
Utveckla medarbetarnas kompetens	79	75	100	81
Utveckla IT-systemen	75	69	100	80
Öppna upp och tillgängligöra vår information/data	74	77	90	67
Utveckla verksamhets-styrning	67	68	90	63
Utveckla IT-styrning	65	64	90	63
Utveckla e-tjänster som kräver e-legitimation	63	76	80	43
Utveckla intranätet	62	74	70	58
Ökad generell standardisering i alla slags verksamheter	62	70	100	45

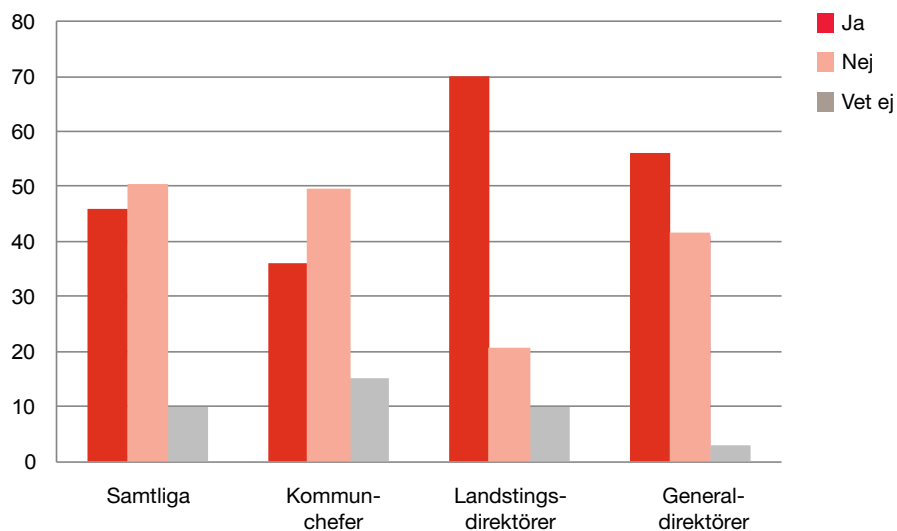
Sett ur samtliga respondents perspektiv bedöms utvecklingen av e-tjänster till medborgare och företag som viktigast. Därefter följer samverkan med andra myndigheter för att inte behöva göra allt själv, att utveckla medarbetarnas kompetens samt tillgängliggöra organisationens egen information.

Något mindre viktigt bedöms följande områden vara; en ökad generell standardisering i alla slags verksamheter, intranätet samt utveckling av tjänster som kräver e-legitimation.

På kommun- och landstingsidan bedöms utvecklingen av e-tjänster vara viktigare än bland myndigheterna. Inom landstingssektorn prioriteras även samverkan med andra myndigheter högre än bland kommuner och myndigheter.

Bland generaldirektörerna prioriteras inte utvecklingen av intranätet och inte heller en ökad generell standardisering i alla typer av verksamheter lika högt som bland kommuner och landsting.

Har dina medarbetare den kompetens de behöver för att arbeta med e-förvaltning?



Hälften saknar rätt kompetens

44 procent av de högsta cheferna i offentlig sektor uppger att deras personal saknar den kompetens som behövs för att kunna arbeta med e-förvaltning. 46 procent av de svarande menar att deras medarbetare har den kompetens som krävs medan tio procent uppger att de inte vet.

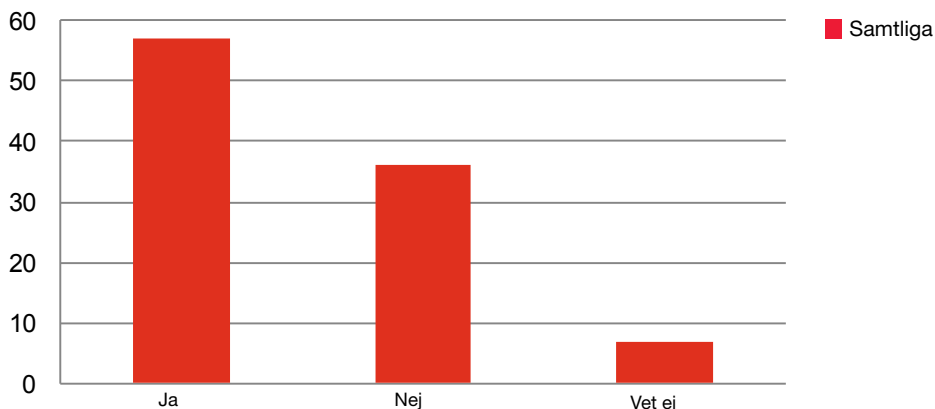
Bland kommuncheferna är det 36 procent som hävdar att deras medarbetare har den kompetens de behöver för att arbeta med e-förvaltning och siffran för generaldirektörerna är 56 procent. För landstingsdirektörerna motsvarande siffra 70 procent. Slutsatsen är att statsförvaltningen och landstingssektorn har ett visst försprång i förhållande till kommunerna avseende kompetensen bland medarbetarna när det gäller e-förvaltning.

Det finns även en förhållandevis stor okunskap bland kommuncheferna gällande medarbetarnas kompetens. 15 procent kan inte bedöma kompetensnivån bland sina medarbetare avseende om de behöver mer kompetensutveckling för att kunna arbeta med e-förvaltning.

En tredjedel saknar effektiv IT-styrning

36 procent av de tillfrågade hävdar att de i dagsläget saknar en effektiv IT-styrning som ger förutsättningar för införandet av e-förvaltning. 57 procent av samtliga respondenter menar att de har en effektiv IT-styrning. Sju procent uppger att de inte vet. Inom den kommunala sektorn släpar förutsättningarna något efter vad gäller IT-styrning. 50 procent av kommuncheferna säger att de i dagsläget har en effektiv IT-styrning som skapar förutsättningar för införandet av e-förvaltning. På landstingssidan säger 80 procent att de har en effektiv IT-styrning. Motsvarande siffra inom statsförvaltningen är 64 procent.

Har ni i dagsläget en effektiv IT-styrning som skapar förutsättningar för införande av e-förvaltning?



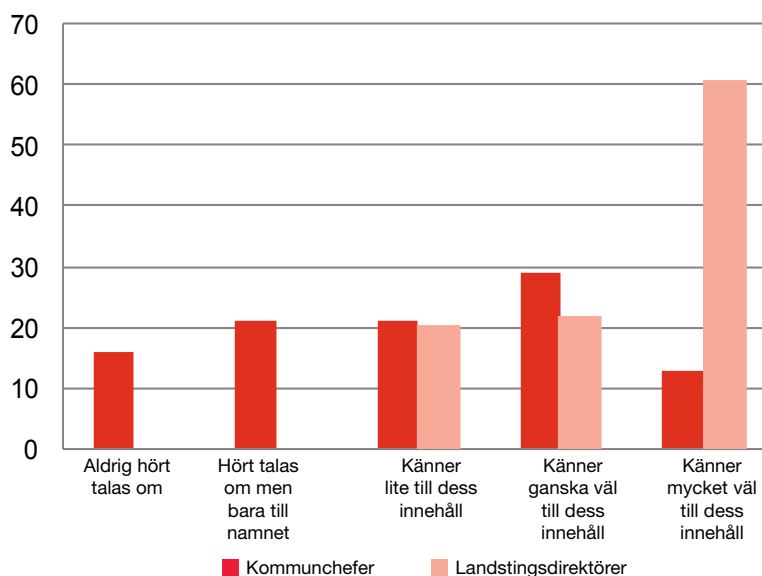
Är arbetet med e-hälsa en framgångshistoria?

Till cheferna inom kommuner och landsting har vi även ställt frågor om e-hälsa. 16 procent av samtliga kommunchefer har aldrig hört talas om den nationella strategin för e-hälsa. 21 procent säger att de känner till den nationella strategin för e-hälsa men bara till namnet. 21 procent känner lite till vad den nationella strategin för e-hälsa innehåller. 42 procent säger sig känna till den nationella

strategin för e-hälsa ganska eller mycket väl. Av dessa säger 13 procent att de känner till den nationella strategin för e-hälsa och dess innehåll mycket väl.

Bäst kännedom om den nationella strategin för e-hälsa och dess innehåll har landstingsdirektörerna. Bland dessa säger 60 procent att de mycket väl känner till vad den nationella strategin för e-hälsa innehåller. 20 procent säger sig känna till strategin ganska väl.

Hur väl känner du till att det finns en nationell strategi för e-hälsa och dess innehåll?



Prioriterade områden

I undersökningen fick respondenterna ta ställning till vilka av nedanstående satsningar som bedömdes vara de mest prioriterade för att nå målen med den nationella strategin för e-hälsa. De fördefinierade svarsalternativen var:

- Ökade centrala satsningar
- Gemensamma lösningar
- Standardisering
- Ökad samverkan
- Kompetensutveckling

Det kommuncheferna bedömde som de viktigaste områdena är i prioriterad ordning: ökad samverkan, gemensamma lösningar, standardisering, kompetensutveckling och slutligen ökade centrala satsningar. Det som skiljer landstingsdirektörerna från kommuncheferna är att de i första hand prioriterar standardiseringar och därtill lyfts även ökad samverkan fram som ett högt prioriterat område.

Tre påståenden om nationella strategin för e-hälsa

Under intervjuerna har kommunchefer och landstingsdirektörer fått ta ställning till tre påståenden om den nationella strategin för e-hälsa. Det första påståendet behandlar frågan om den nationella strategin för e-hälsa är rätt väg att gå för att nå verksamhetsutveckling, det andra belyser om strategin leder till en effektiv utveckling av e-tjänster och det tredje påståendet handlar om huruvida strategin för e-hälsa är väl förankrad i organisationen. Nästan fem av tio kommunchefer tycker att den nationella strategin för e-hälsa är rätt väg att gå och att den hjälper kommunen i arbetet med verksamhetsutveckling. Tre av tio kommunchefer kan inte bedöma om detta är rätt väg utan svarar vet inte. Bland landstingsdirektörerna säger 90 procent att detta är rätt väg att gå för att utveckla verksamheten.

Fyra av tio kommunchefer mot sju av tio landstingsdirektörer anser att den nationella strategin för e-hälsa möjliggör en effektiv utveckling av e-tjänster inom hälso- och sjukvård. Det är endast ett fåtal av respondenterna på landstingssidan och inom kommunsektorn som bedömer att den nationella strategin för e-hälsa inte skulle möjliggöra en effektiv utveckling av e-tjänster inom området.

Två av tio kommunchefer menar att den nationella strategin för e-hälsa är väl förankrad inom den egna organisationen medan drygt fyra av tio kommunchefer menar att den inte är väl förankrad. Bland landstingsdirektörerna menar sju av tio att den nationella strategin för e-hälsa är väl förankrad inom den egna organisationen.

Avslutningsvis fick respondenterna spontant svara på frågan om de hade något mer att tillägga angående den nationella strategin för e-hälsa. Det är nästan en femtedel som tagit möjligheten att avge ett spontant svar. Det vanligaste svaret är att respondenten saknar kunskap om strategin för e-hälsa. Ett typiskt svar ser ut enligt följande:

”Jag har inte någon kännedom om e-hälsa och vad det går ut på”.

Är sociala medier en möjlighet eller en belastning?

Ett av de områden som diskuterats som en del av utvecklingen av e-förvaltning är sociala medier. En del av PwC:s undersökning handlar om offentlig sektors syn på sociala medier och hur de arbetar med dem i sin verksamhet.

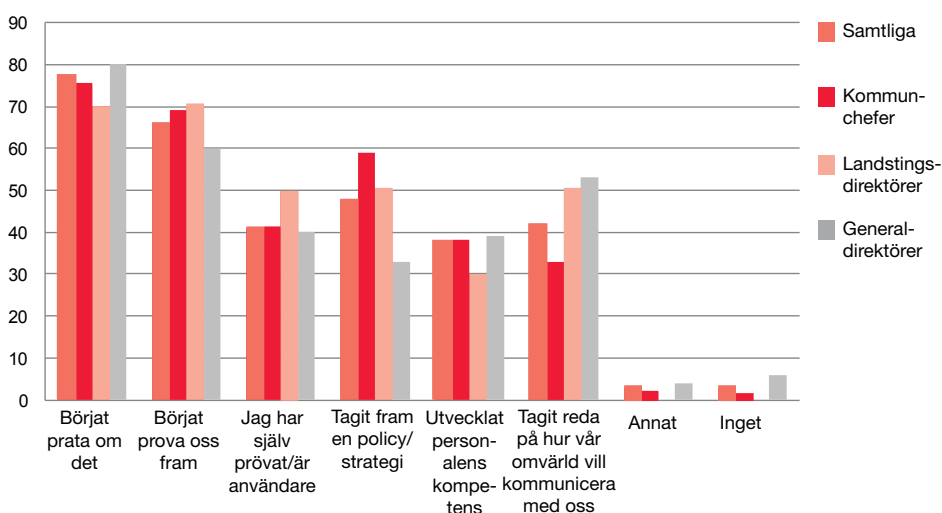
Första aspekten på arbetet med sociala medier är vad organisationerna gjort tills idag för att kunna hantera och möta utvecklingen av sociala medier. Det vanligaste är att organisationen har börjat prata om de sociala medierna samt inlett en fas där organisationen prövar sig fram i sin användning av dessa.

Nästan hälften av samtliga respondenter har tagit fram en policy eller strategi för hur dessa medium ska hanteras. Bland kommunerna är det nästan sex av tio som har en strategi medan motsvarande siffra för landstingen är fem av tio. Inom statsförvaltningen är det drygt tre av tio myndigheter som har en strategi.

Knappt fyra av tio organisationer har utvecklat personalens kompetens för att möta arbetet med sociala medier.

En annan intressant aspekt är att drygt fyra av tio av samtliga respondenter har tagit reda på hur omvärlden vill kommunicera med deras verksamhet. Denna metod är mer utvecklad inom statsförvaltningen och på landstingssidan. Inom statsförvaltningen har drygt fem av tio myndigheter gjort denna analys av sin omvärld. På landstingssidan är siffrans densamma, fem av tio landsting har genomfört en liknande analys. Bland kommunerna har drygt tre av tio kommuner vidtagit samma åtgärd.

Vad har ni gjort för att hantera sociala medier?



Avslutningsvis har vi frågat hur respondenterna ser på sociala medier, ställer det bara krav eller skapar det även möjligheter?

Drygt sex av tio av samtliga respondenter menar att sociala medier i lika stor utsträckning genererar krav som de skapar möjligheter.

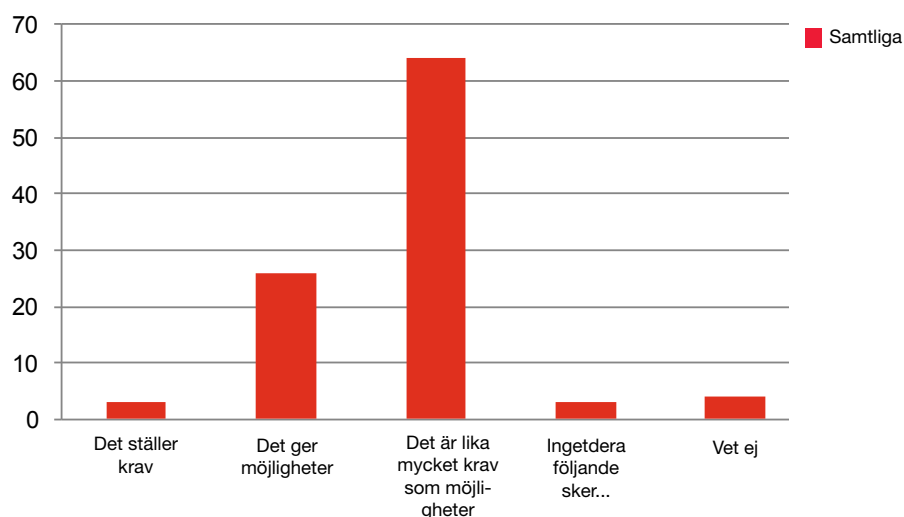
En fjärdedel av samtliga respondenter menar att de sociala medierna enbart erbjuder möjligheter och tre procent att de enkom medför krav.

Nästan en av tio inom statsförvaltningen anser att de inte kan ange att sociala medier vare sig medför krav eller möjligheter utan har istället angett svar som:

”Vi har tagit ett principbeslut att inte ägna oss åt det”.

”Vår verksamhet har inte haft kontakt med allmänheten på det sättet”.

Ställer sociala medier krav på er eller ger det er möjligheter?



Tillvaratar offentlig sektor samhällets samlade innovationskraft?

En viktig fråga för den tredje generationens e-förvaltning är i vilken utsträckning den offentliga sektorn tillgängliggör sin information så att andra parter kan vidareanvända den.

De statliga myndigheterna har kommit längst inom området, här uppger 49 procent av generaldirektörerna att data går att hämta maskinellt.

Inom den kommunala sektorn avser 35 procent av kommunerna att titta på frågan medan man inom landstingssektorn främst arbetar med frågan på planeringsstadiet.

Noterbart är att en av tio generaldirektörer säger att de inte arbetar med denna fråga. Dessutom uppger drygt en av tio av samtliga respondenter att de inte vet hur de ska hantera frågan. Inom landstingssektorn är denna siffra 30 procent.

Hur arbetar det offentliga Sverige med att tillgängliggöra information så att andra parter kan vidareutveckla den? Alla siffror i procent.

Område	Samtliga	Kommun	Landsting	Myndighet
Har data som går att hämta maskinellt	29	18	10	49
Planering pågår för att göra det möjligt att hämta data maskinellt	17	16	30	16
Vi ska titta på frågan	24	35	30	7
Annat	9	11	-	9
Arbetar inte med frågan	8	6	-	11
Vet inte vad som skall göras	13	14	30	8

Vår samlade bedömning

IT som möjliggörare är en avgörande fråga om offentlig sektor ska lyckas med de effektiviseringar som behövs för att ge medborgarna den service de vill ha.

För att klara den övergången krävs dock rätt satsningar och en strukturerad uppföljning av resultatet. Både vår analys av de kvantitativa svaren, samt de frisvar som respondenterna har lämnat, visar att stora insatser krävs för att förverkliga visionen om den tredje generationens e-förvaltning.

Något som särskilt bör noteras är att över hälften av de tillfrågade inte har några konkreta planer på att tillgängliggöra sin information så att andra parter kan vidareanvända den. Detta är värt att notera då den bärande tanken i den tredje generationens e-förvaltning är att samhällets samlade utvecklingsförmåga och innovationskraft ska tas till vara genom att den offentliga sektorns data görs tillgänglig för andra.

Påfallande många, 54 procent anger att deras medarbetare saknar den kompetens som behövs, eller att de inte vet om deras medarbetare har den kompetens som behövs, för att kunna arbeta med e-förvaltning. Lägg därtill att en stor andel av respondenterna anger att de får ett otillräckligt stöd från regering och SKL för att arbeta med frågan.

Den svenska förvaltningen har en god grund att bygga vidare på i utvecklingen av en modern e-förvaltning. Men om inte konkreta åtgärder vidtas från såväl regeringen och SKL som enskilda myndigheter, landsting och kommuner riskerar visionen om den tredje generationens e-förvaltning att inte bli förverkligad. Detta innebär i sin tur en lägre servicegrad gentemot medborgare och företag samt en mindre effektiv förvaltning än vad som annars hade varit fallet. Sverige riskerar också att förlora i konkurrenskraft.

Det är av avgörande betydelse att IT- och telekomleverantörerna tar ett ökat ansvar för att leverera fungerande och lättanvända tjänster. Tjänster som i huvudsak bygger på öppna standarder och går att återanvända.

E-delegationens arbete måste få större genomslag

Även om E-delegationen varit verksam i drygt två år är kunskapen om dess arbete förhållandevis låg, särskilt bland kommuner och landsting. Detta trots det fokus på effektivisering som ständigt finns inom den offentliga sektorn. Lägg därtill de senaste årens diskussion om en öppnare förvaltning som skapar större möjligheter till delaktighet för medborgare och företag. Många tycker även att det stöd de får av regeringen, som bland annat kanaliseras via E-delegationen, är bristfälligt.

E-delegationen arbetar redan idag med de frågor som respondenterna anger att de önskar stöd i, men uppenbarligen når inte delegationens insatser fram i tillräcklig utsträckning till de som leder verksamheten i den offentliga förvaltningen.

E-delegationen är på många sätt ett föredöme vad gäller sin strävan att föra dialog med omvärlden genom användandet av olika sociala media. Den stora okunskapen om delegationen hos dess viktigaste målgrupp visar dock att E-delegationen kan arbeta mer proaktivt för att kommunicera sitt arbete. De behöver hitta bra vägar för att även nå kommunchefer och landstingsdirektörer och bli än bättre på att lyfta fram goda exempel i förvaltningen.

Eftersom hjälp med gemensamma och standardiserade lösningar är något av det som efterfrågas mest av respondenterna, borde E-delegationen tydligare föra ut resultatet av de insatser som görs samt öka fokus på frågan. En utmaning som den offentliga förvaltningen står inför, är hur kunskapen om det standardiseringsarbete som olika myndigheter deltar i kan spridas och omsättas i praktiska lösningar. Här kan E-delegationen spela en viktig roll genom att exempelvis bygga vidare på Vervas nationella ramverk för interoperabilitet⁶ samt koordin-

era olika insatser och kompetenser. De brister som finns i E-delegationens genomslag handlar till syvende och sist om brister i regeringens hantering av utvecklingen av en modern e-förvaltning. Många av de viktiga frågor som kräver åtgärder från regeringen har inte resulterat i några beslut. Det gäller exempelvis arbetet med översyn av registerförordningarna, myndigheternas arbete med en sourcingstrategi och gemensamma mallar för samverkan mellan kommuner och myndigheter i e-förvaltningsprojekt.

Det behövs ett kompetenslyft

Frågan om kompetensförsörjning inom den offentliga förvaltningen har varit högaktuell under många år. Det har lagts ner mycket arbete för att möta det generationsskifte som myndigheter, landsting och kommuner nu genomgår. På senare år har regeringen även satsat på att stärka de statligt anställdas kunskap om och förmåga att upprätthålla det offentliga etoset. Riktade insatser har även gjorts för att stärka kompetensen inom vård och omsorg. Däremot saknas ett samlat grepp för att ta tag i de kompetensutmaningar som följer med utvecklingen av e-förvaltning.

Till detta ska läggas att Arbetsgivarverket har rapporterat att 52 procent av myndigheterna har svårt att hitta lämpliga sökanden till tjänster som experter och högre chefer inom IT-området.⁷ I detta perspektiv kan man förstå de svar som de högsta cheferna inom offentlig sektor avger gällande sina medarbetares kompetens inom e-förvaltning.

IT-styrningen behöver förbättras

Den statliga IT-verksamheten kostar 20-25 miljarder kronor varje år. I staten motsvarar det ungefär nio procent av myndigheternas totala kostnader. Den är den tredje högsta kostnaden efter personal och lokaler.⁸ Till detta ska läggas kostnaden för IT-verksamheten i landsting och kommuner. Med så stora belopp bör det finnas stora vinster för det allmänna att göra när 65 procent av de högsta cheferna i offentlig sektor anser att de behöver förbättra sin IT-styrning och 75 procent anser att de behöver utveckla sina IT-system.

En viktig satsning för att lyckas med e-förvaltning är att det finns en etablerad IT-styrning inom organisationen. Den bör tydliggöra vem som ska fatta beslut, om vad man har befogenhet att fatta beslut samt hur detta ska göras. Här är det även viktigt att verksamheten involveras i beslutsfattandet och blir en bättre beställare. Vidare bör högsta ledningen besitta en sådan kompetens att de kan bedöma och prioritera bland de förslag som IT-avdelningen levererar, på samma sätt som de gör med förslag från övriga verksamheter. I annat fall är risken att det blir en "IT-fråga" som ledningen inte tar ansvar för eller visar tillräckligt engagemang för.

6. <http://arkiv.edelegationen.se/verva/publikationer/rapporter/rapporter-2008/nationellt-ramverk-for-interoperabilitet/index.html>

7. Arbetsgivarverket: Konjunkturbarometern för den statliga sektorn. Medlemmarnas ekonomi och kompetensförsörjning – en uppdaterad prognos för år 2011 <http://www.arbetsgivarverket.se/t/newspage/3087.aspx>

8. Riksrevisionen: Statliga IT-projekt som överskrider budget (RIR 2011:5)

För att få ut full effekt av IT-investeringarna är det viktigt att det finns metoder och verktyg för att genomföra nyttokalkyler samt strukturerade processer för effekthemtagning. Det är tyvärr alldeles för vanligt att myndigheter, landsting och kommuner inte realiserar effekterna av satsningen på e-förvaltning. Här måste den högsta ledningen ta ett ansvar för att IT och verksamheten arbetar tillsammans från början för att säkerställa att målen nås.

Förutom att den högsta ledningen måste ta ett större ansvar för IT-relaterade frågor kan offentlig sektor gå än mer mot att inrätta en mer strategisk CIO-funktion. Det torde vara särskilt relevant i medelstora och stora organisationer. Detta innebär en skillnad från idag då ansvar kring IT-drift och IT-underhåll oftast hanteras inom en renodlad IT-chefsroll. En bredare CIO-funktion skulle kunna hantera de viktiga frågorna kring verksamhetsprocesser och strategier.

Kommunerna måste involveras mer i arbetet med e-hälsa

Att det är en mycket större andel av landstingsdirektörerna än kommuncheferna som har kännedom om den nationella strategin för e-hälsa, och anser att den är ett bra verktyg för verksamhetsutveckling, är inte förvånande då hälso- och sjukvård är ett av landstingens tre obligatoriska uppgifter. Listan över vad kommunerna är skyldiga att erbjuda sina medborgare är betydligt längre och omfattar allt från stadsplanering och renhållning till förskola och äldreomsorg.

Under senare år har dock kommunerna, utöver sitt tidigare ansvar för socialtjänst samt omsorg om äldre och funktionshindrade, fått ett ökat ansvar för hem-sjukvården. Frågor om e-hälsa bör därför ha aktualiserats allt mer för den vård och omsorg som erbjuds inom ramen för kommunernas ansvar. Mot bakgrund av detta är det förvånande att endast lite drygt fyra av tio kommunchefer känner till den nationella strategin för e-hälsa ganska eller mycket väl och att så få anser att strategin är användbar i deras arbete med e-förvaltning.

Även om flera kommunchefer inte har kännedom om strategin för e-hälsa pekar ändå nio av tio svar från landstingsdirektörerna på att strategin för e-hälsa är på rätt väg.

Det finns dock, som även Riksrevisionen påpekat, betydande svårigheter med den modell byggd på frivillighet som regeringen valt för att utveckla e-hälsoarbetet.⁹ Men varken kommuncheferna eller landstingsdirektörerna önskar ökade centrala satsningar. Istället efterfrågas ökad samverkan, standardiseringar och gemensamma lösningar.

I detta arbete kan regeringen ha en stödjande roll och bevaka om det finns behov av författningsändringar eller resurstillskott. Det är dock SKL som bör ges huvudansvaret för att få till stånd den ökade samverkan som efterfrågas. En samverkan som också bör resultera i konkreta insatser och projekt som kan återanvändas av fler. Arbetet med e-hälsa bör också på ett tydligare sätt inordnas i E-delegationens arbete för att ytterligare öka möjligheterna att samordna den offentliga sektorns samlade arbete med e-förvaltning.

9. Rikrevisionen: Rätt information vid rätt tillfälle inom vård och omsorg – samverkan utan verkan? (RiR 2011:19)



Sociala medier behöver tas på större allvar

Under sommaren 2010 undersökte E-delegationen bland annat hur många myndigheter som använde sociala media. Av de tillfrågade använde hälften någon form av sociala media men bara fem procent hade en policy för sin närvaro där.¹⁰ I vår undersökning, som är gjord ungefär ett år efter E-delegationens, svarar 60 procent av myndigheterna att de har provat sig fram med sociala medier och en tredjedel säger att de har en policy eller strategi för sitt arbete. Ser man till alla respondenter uppger två tredjedelar att de använder sociala medier och knappt hälften uppger att de har en policy eller strategi för det.

Samtidigt som en stor andel av myndigheterna, landstingen och kommunerna idag använder sociala medier, saknar många en genomtänkt strategi eller policy för detta arbete och endast 38 procent har utvecklat personalens kompetens för att arbeta med frågan.

Idag är ungefär 4,5 miljoner svenskar medlemmar på Facebook.¹¹ Drygt 1,5 miljoner uppdaterar dagligen sin status på sociala nätverkstjänster på internet. Lika många kommenterar regelbundet vad andra har skrivit på nätet. Aktiviteten i sociala nätverk är högre bland yngre användare än hos äldre.¹²

Det stora engagemang som svenskarna visar på internet innebär betydande möjligheter för användandet av interaktiva sociala verktyg i den offentliga förvaltningen. Det kan handla om att utveckla hur myndighetens medborgarservice fungerar men även om möjligheten att föra en bredare dialog om myndighetens verksamhetsutveckling i stort. Sociala

verktyg kan också vara användbara i myndigheternas, landstingens och kommunernas interna processer. Den förhållandevis låga kostnad det innebär att inleda en satsning på att använda exempelvis Facebook eller Twitter försvarar inte att man gör det utan en genomtänkt strategi eller policy. Utan en genomtänkt strategi eller policy kan en sådan satsning innebära en suboptimering då ansvar läggs på fel aktörer. Det kan också, paradoxalt nog, innebära att möjligheten att granska myndigheten försvåras samt att onödiga risker tas. För att på bästa sätt utnyttja de möjligheter till dialog, öppenhet och effektiviserade processer som interaktiva sociala verktyg ger, bör varje myndighet, landsting och kommun ha en strategi för hur de ska bedriva sitt arbete med sådana verktyg.

Offentlig information måste göras tillgänglig för andra

Att göra offentlig data och e-tjänster tillgängliga för andra aktörer, så att de kan utveckla nya produkter och tjänster, är en av grundidéerna bakom den tredje generationens e-förvaltning. Syftet med detta är att dels öka transparensen i den offentliga verksamheten, dels få fler och bättre e-tjänster som bygger på offentlig data och dels att skapa möjligheter för nya företag att växa fram inom informationssektorn.

Det har gjorts flera försök att beräkna värdet på marknaden för informationstjänster som bygger på offentliga data och e-tjänster. Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS) presenterade 2008 en kartläggning över marknadspotentialen i offentlig information. Enligt ITPS uppskattning skulle den svenska marknaden vara värd mellan 3 och 13 miljarder kronor årligen.¹³ Mot bakgrund av detta är det värt att notera att endast 29 procent av respondenterna

uppger att de har data som går att hämta maskinellt och att närmare hälften av de svarande inte har några konkreta planer för att tillgängliggöra sin data för automatiska uttag. Det finns exempel på respondenter som klart och tydligt säger att deras data inte ska eller kan tillgängliggöras eller att de standarder som behövs för att tillgängliggöra data inte finns i Sverige.

Förutom den bristande tillgången på data så bidrar svenska myndigheters höga priser på data till att hämma utvecklingen. 2009 uppskattades försäljning av data inbringa cirka en halv miljard kronor till statskassan varav majoriteten kommer från Lantmäteriets försäljning.¹⁴ De höga priserna försvårar för entreprenörer att utveckla sina idéer och sätter därigenom stopp för utvecklingen av den tredje generationens e-förvaltning.

Både myndigheter, landsting och kommuner måste utveckla strategier för hur de ska göra sin data tillgänglig genom automatiska uttag. Dessutom måste regeringen ta ansvar för att det skapas regler för elektroniskt utlämnande av offentliga handlingar samt en portal där man enkelt kan få information om och tillgång till offentliga datakällor. Regeringen behöver också se över prissättningen av myndigheternas data. Detta är särskilt viktigt vad gäller data som finns hos Lantmäteriet, SMHI, Transportstyrelsen, Sjöfartsverket, Skatteverket, Bolagsverket, Statistiska centralbyrån och Sveriges geologiska undersökning. Dessa myndigheter har data med ett högt förädlingsvärde samtidigt som de har relativt stora intäkter från försäljning av data. Det bästa ur ett samhällsekonomiskt perspektiv vore dock att etablera en generell princip om fritt tillgänglig offentlig data.

10. SOU 2010:62 Så enkelt som möjligt för så många som möjligt: Under konstruktion – framtidens e-förvaltning, Bilaga 18

11. Facebook Ads data <http://www.facebook.com/advertising>

12. .SE (Stiftelsen för Internetinfrastruktur): Svenskarna och Internet 2010

13. Institutet för tillväxtpolitiska studier: PSI-direktivet – politik och potential (Dnr: 1-012-2007/0311)

14. Finansdepartementet: Budgetära konsekvenser av genomförande av PSI-direktivets avgiftsregler (Fi2009/3196/SF)

Betydelsen av fritt tillgänglig data kan exempelvis illustreras med en jämförelse mellan marknaden för hantering av risker förknippade med väder som i USA är 50 gånger större än den europeiska. Den amerikanska marknaden för rena meteorologitjänster är över tio gånger större än motsvarande marknad i Europa. USA:s meteorologimyndighet erbjuder sedan flera år fri tillgång till myndighetens data. I de flesta europeiska länder tar motsvarande myndigheter betalt för sina data.¹⁵

Sverige kan bli ledande på e-förvaltning

Sverige rankas idag högt i många internationella jämförelser vad gäller e-förvaltning. Under många år har vi skördat frukterna av självständiga offentliga organisationer med stor drivkraft och innovationsförmåga. E-förvaltning kräver dock en mer samlad styrning och trots de senaste årens insatser behöver regeringen ta ett än mer samlat grepp om frågan.

Även om vissa av de resultat som framkommit av vår undersökning och några av de bedömningar vi gör kan verka nedslående, har vi en positiv grundsyn på förändringsviljan och förmågan att ta sig an nya utmaningar i den svenska förvaltningen. De nyckelfaktorer vi ser för att Sverige framgångsrikt ska kunna nå de ambitiösa mål som regeringen satt upp är att:

- E-delegationen ges bättre förutsättningar att arbeta med strategiska e-förvaltningsprojekt och sprida kunskap om sitt arbete
- Det genomförs en översyn av registerförordningarna
- Kunskapen om pågående standardiseringsarbete sprids och leder till praktiska tillämpningar
- Kompetensfrågan lyfts högre på agendan
- Den högsta ledningen i myndigheter, kommuner och landsting tar ett större ansvar för e-förvaltningsfrågor inklusive IT-styrning.
- Samverkan mellan kommuner, landsting och statliga myndigheter förbättras
- Den offentliga sektorn arbetar mer strategiskt med sociala media
- Offentlig data görs fritt tillgänglig för vidareutnyttjande



¹⁵. Yvette Pluijmers (PwC Consulting) och Peter Weiss (United States National Weather Service): Boarders in Cyberspace: Conflicting Public Sector Information Policies and their Economic Impacts, 2002

Kontakt

Jon Arwidson

0709-29 31 02

Anders Christensson

0709-29 38 39

Anna Kelly

0709-29 39 22

Magnus Kolsjö

0709-29 43 69

Eva Lidmark

0709-29 27 33

Karin Öhlander

08-555 330 00

PwC Sverige är marknadsledande inom revision, redovisning, skatt och affärsrådgivning med 3 700 medarbetare och 130 kontor runt om i landet. Med erfarenhet och unik branschkunskap utvecklar vi värden för våra 60 000 kunder vilka utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala företag samt den offentliga sektorn.

PwC Sverige drivs som en självständig och oberoende juridisk enhet. Vi ingår i det globala nätverket PwC och delar våra kunskaper, erfarenheter och lösningar med 161 000 medarbetare i 154 länder för att utveckla nya perspektiv och praktiska råd.

