



Akademien för ekonomistyrning i staten
Företagsekonomiska institutionen



Stockholms
universitet

**Varmt välkommen till
AES årliga forskardag**

Akademien för ekonomistyrning i staten, AES

- En mötesplats för forskning, studier och dialog om styrning i staten.
- Forskare och myndigheter verkar tillsammans för att initiera, skapa och förmedla kunskap om statlig verksamhetsstyrning.

Medlemmar

- Arbetsförmedlingen
- CSN
- DO
- ESV
- Försäkringskassan
- Kronofogdemyndigheten
- Kungliga biblioteket
- Lantmäteriet
- Pensionsmyndigheten
- Polisen
- Regeringskansliet
- Skatteverket
- Skolinspektionen
- Skolverket
- Statens institutionsstyrelse
- Statens tjänstepensionsverk
- Svenska institutet
- Trafikverket
- Transportstyrelsen
- Åklagarmyndigheten

Program

13.00 **Introduktion**, *Maria Mårtensson och Eva Wittbom*

Digitalisering, styrning och professionalism i offentlig förvaltning, *Karin Hedström och Elin Wihlborg*

Informationens värde – en strategisk styrningsfråga
Karin Axelsson

14.30 Kaffepaus

15.00 **Styrning och ledning av digitalisering**, *Katrin Westling Palm*

Sociala medier i blickfånget, *Mikael Holmgren Caicedo*

Transparens – externt och internt, *Pontus Hedlin*

Prestationsmätning – för vem? *Desirée Ödén*

16.30 Avslutning och fortsatta samtal över lite att äta och dricka

AES Forskardag 2018

Ladda ned appen **Interaktiva Möten 3.0.**

Ange eventkod **AES2018**



Stockholms
universitet

Digitalisering, styrning och professionalism i offentlig förvaltning

Karin Hedström, professor i informatik vid
Örebro universitet och

Elin Wihlborg, professor i statsvetenskap
vid Linköpings universitet



Privatperson

Arbetslöshet

Tjänstlöshet

Sjukvård

Arbetslöshet & samarbetspartner

Press

Om Försäkringskassan

Tis 6 november 2012

Är du utloggad? Logga in
Logga in och gör dina
ärenden enkla

- Förälder
- Pension
- Sjuk
- Funktionsnedsättning
- Egen företagare
- Utomlands
- Arbetslöshet
- Studierande

Det som var lite krångligt
har vi nu gjort lite enklare.

Vad händer i ditt ärende?
Ta hjälp och med hjälp av oss

Har du oss i mobilen?
Ladda ner vår app för att få
snabbast hjälp

Fråga
Hanna



• Fråga Hanna



**Är digitalisering i
offentliga verksamheter
annorlunda?**

Ja – vi behöver se **digitalisering** i relation till:

1. Det offentligas särart
2. Att teknik är bärare av värden
3. Att politiken försöker styra dessa värden
4. Ex. "IT-skandalen" på Transportstyrelsen
5. Hur kan vi styra digitalisering demokratiskt?
6. Hur kan offentlig förvaltning förvalta och förmedla offentliga värden i digitaliseringens tidevarv?

Digitalisering i offentliga verksamheter är annorlunda – det offentligas särart

Annorlunda i förhållande till vad?

Annorlunda för vem?

Vad betyder skillnaderna?

Vad betyder skillnaderna?

- **Det offentligas särarter i en digital verklighet behöver synliggöras och klargöras!**
 - **Demokrativärden** skapas i gemenskap med hänsyn till olikheter
 - **Rättssäkerhet upprätthålls** genom tydlighet, tröghet och transparens
 - **Effektivitet** handlar om att hushålla med alla resurser inte bara de som kan köpas med kronor och euros

Vilka värdeord är vägledande när du använder digitala verktyg i dina möten med **medborgare**?

Vilka värdeord är vägledande när du använder digitala verktyg i dina möten med **kollegor**?

Hur kan teknik ”bära” värden?

Badande familjer på Jones Beach



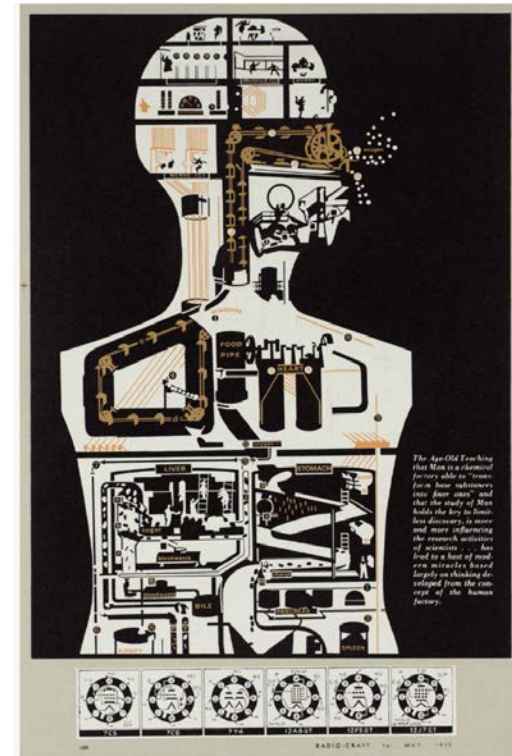
Jones Beach vattentorn och Wantagh Parkway



En digital handläggare

Implementerade praxis, regler och lagar

- Registrerar i vägtrafikregistret
- Skickar påminnelser
- Kontrollerar om ärendet är betalt
- Kontrollerar uppgifter i bl.a. vägtrafikregistret
- Kontrollerar uppgifter om syn och hälsa
- Bifaller (även med villkor) eller avvisar
- Lämnar över till manuell hantering



Hur ”politiken” försöker styra det som idag ses som digitalisering

Vad menar vi med digitalisering?

ÖPPNA IT-KOMMISSIONEN

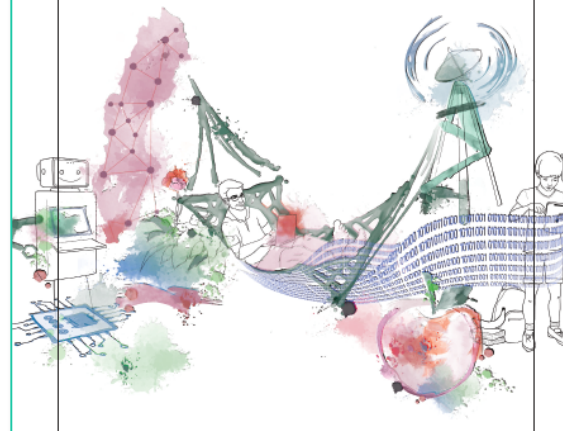
oppna.it-kommissionen@moderat.se

INFORMATIONSTEKNOLOGIN - Vingar åt människans förmåga

Betänkande av IT-kommissionen
Stockholm 1994



För ett hållbart digitaliserat Sverige
– en digitaliseringsstrategi



REGGERINGSKANSLIET

”IT som ett redskap, ett tekniskt hjälpmedel som i sig självt inte gör verklighet av några visioner”



- höjd livskvalitet
- informations- och kunskapssökning
- förbättra den svenska ekonomins konkurrenskraft

ÖPPNA IT-KOMMISSIONEN
oppna.it-kommissionen@moderat.se

**INFORMATIONSTEKNOLOGIN -
Vingar åt människans förmåga**

Betänkande av IT-kommissionen
Stockholm 1994

1994

”Sverige ska vara ledande vad gäller att använda it för att nå politiska mål för tillväxt i alla delar av landet, social välfärd, demokrati och klimatförbättringar.”

- lätt och säkert att använda
- tjänster som skapar nytta
- infrastruktur
- it:s roll för samhällsutvecklingen



2011

”Dagens samhällsutveckling drivs och formas till stor del av digitaliseringen”

Digitalt kompetenta människor har möjlighet att driva innovation där målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar

- digital kompetens
- digital trygghet
- digital innovation
- digital ledning
- digital infrastruktur



2017

Regeringens politik - digitalforvaltning.nu

- Sverige har halkat efter jämförbara länder när det gäller digital förvaltning
- Delegerat ansvaret för arbetet med e-förvaltning till myndigheterna
- Regeringens svaga styrning:
 - Otydliga styrinstrument och uppdrag
 - Myndigheter och andra organisationer (främst kommuner)
 - Otydliga mål
 - Oklart om nationella digitala infrastrukturer
- Digitala agendor = ambitionerna

Exemplet ”IT-skandalen” på Transportstyrelsen

Gd röjde hemligheter vid upphandling

Transportstyrelsens tidigare generaldirektör Maria Ågren har fått böter för att ha röjt sekretessbelagda uppgifter. Brottet ska ha skett i samband med en stor IT-upphandling.

Infrastrukturminister Anna Johansson (S) bekräftar att detta var orsaken till att Ågren fick sparken.

Sverige

Ministern har två versioner om it-skandalen

Först sade EU-minister Ann Linde (S) att hon i november 2015 varnades om att Säpo ville stoppa Transportstyrelsens outsourcing. Senare ändrade hon sin berättelse: att regeringen fick information – men att hon själv fick veta flera månader senare.

Förtroenderas efter it-skandalen

Förtroendet för svenska myndigheter har stört dykt i skuggan av IT-haveriet hos Transportstyrelsen, visar en färsk undersökning.

– Vi alla har anledning att vara självkritiska, säger MSB:s cybersäkerhetsexpert Rickard Oehme.

Hur kan vi styra
digitalisering
demokratiskt?

Digital demokrati

Digitala verktyg för att hantera demokrati

Demokrati i ett digitalt samhälle

Nya gränser av demos (folk)

Nya sätt att samtala

Nya strukturer

Etiken i ett digitalt demokratiskt samhälle ...

- Mänskliga rättigheter
- Digitala rättigheter
- Rätten att raderas?
- I vems intresse hanteras informations(tekniken)?



Vilket av dessa värden är viktigast i er digitalisering enligt myndighetens sätt att jobba?

- Effektivitet**
- Transparens**
- Rättssäkerhet**
- Användarvänlighet**
- Tillgänglighet**
- Annat**

Hur kan offentlig
förvaltning förvalta och
förmedla offentliga värden
i digitaliseringens tidevarv?

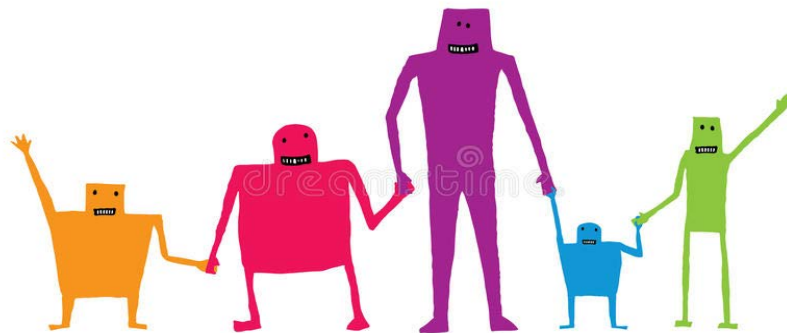
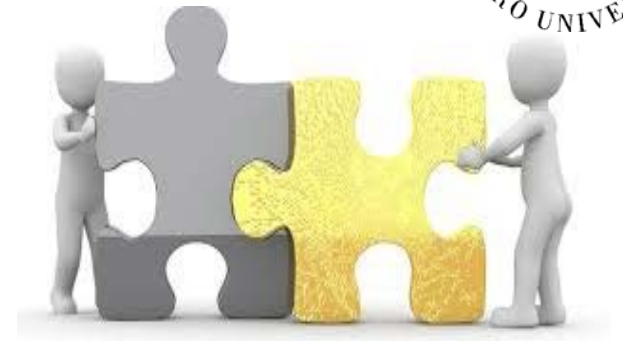
Digital rättssäkerhet

- Medborgarskapet som grund som ger rättigheter
- Hur designas system (byggs broar) för att vara säkra?
- När staten jobbar med "digital by default"
 - Sätter det normer
 - Skapar nya gränser



Digital effektivitet

- Vilka resurser syns och räknas?
- Effektiv resurshushållning för vem?



- Vad får ”effektivisering” för konsekvenser?

Demokrativärden för medborgare

- Som medborgare förnyas vi alltid ...
 - som biologiska varelser
 - som sociala samspelande individer
 - som samhällsbyggare
 - som ...



- Men, var går gränserna för vem och vad som blir en del av en demokratisk välfärdsstat?

Tjänstemannauppdraget att förvalta och förmedla offentliga värden i digitaliseringens tidevarv

Kompetenser om teknik > i teknik!

Våga samarbeta med och sätta gränser för digitala system!

- ❖ Värda det offentligas särdrag
- ❖ Värda rättssäkerheten
- ❖ Företräd demokratin

Tack!

- Kommentarer?
- Frågor!



Hör gärna av er!

karin.hedstrom@oru.se

elin.wihlborg@liu.se



Informationens värde ur ett styrningsperspektiv

Karin Axelsson, Fil.dr Mälardalens högskola

Akademien för ekonomistyrning i staten, AES

Företagsekonomiska institutionen/Stockholm Business School

www.sbs.su.se/aes

Förstudiens syfte

- Identifiera relevanta frågor gällande Trafikverkets styrning av digital information med beaktande av informationens värde

Metod

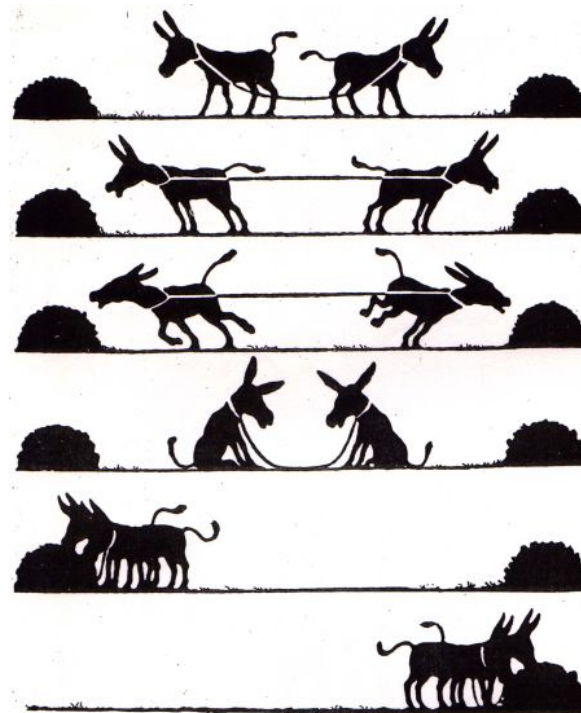
- Guidats av fyra frågeställningar, utifrån syftet
 - 1) övergripande tankar om digitalisering och digitaliseringsstrategin
 - 2) styrning av digital information ur ett ekonomiskt perspektiv
 - 3) informationens ekonomiska värde
 - 4) lednings- och medarbetarprocesser och informationens tillgänglighet

Teori

- Strategi och strategierande (ex. Höglund, 2015; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Johnson m.fl., 2003)
- Samverkan och samproduktion (ex. Holmgren Caicedo m.fl., 2013; Löfström 2013; McDougall, 2012; Mörth & Sahlin-Andersson, 2006)

En processuell syn på strategi och strategering som inriktar sig på vad människor gör med strategi i praktiken.

Sex spänningar som kan hindra kapaciteten i myndighetens lednings- och styrningsprocesser



1. Informationens värde – ett belopp eller i betydelsen nytta/relevans?

- Information som tillgång i styrdokumentet. Information *har* ett värde. Det enda värdet (och tillgången) som Trafikverket har?
- Värdet uppstår när man använder den. Betyder att värde skapas internt och externt.
- Behov av att räkna fram ett belopp, dock i praktiken ett lågt intresse, och varför och hur?
- ... men pengarna styr.

"Pengar är den gemensamma valutan på något sätt."

" [...] jag vill veta värdet. För att kunna göra prioriteringar.

För att kunna visa på legitimiteten att vidta åtgärder."



2. Intern legitimitet (medvetenhet) kontra ifrågasättande (omedvetenhet)

- Bristande insikt i informationens betydelse
- Legitimitet (resurser och prioritet), den eg. anledningen till beräkning
- Anläggningen det viktigaste – men är information numera den nya anläggningen?

”Har vi inte förmågan att räkna fram något värde, då blir den [informationen] får lite lägre attention på något sätt.”

3. Tillgänglighet kontra säkerhet

- Krav och förväntan på tillgänglig information
- Samtidigt finns hinder (silo-tänk/lagar/regler/säkerhet)
- Osäkerhet på *vem* som bestämmer *vad* och *hur* information ska göras tillgänglig
- Genom "informationskapning" och exemplet med Transportstyrelsen har insikten om att information är värd pengar ökat, samtidigt som det skett på bekostnad av en ökad rädsla att agera framåtsyftande

3. Tillgänglighet kontra säkerhet, forts.

”Om jag ställde frågan för ett och ett halvt år sedan så hade vi sagt, nämen det här är bara att köra på. Men idag har det dragits åt [...] Så tillgängligheten har väl aldrig varit så bra som nu, men samtidigt står vi inför så stora utmaningar någonsin.”

”Min kollega, vår XX-chef, sa förra veckan att han har haft tio saker om dagen med folk som vill undgå saker och ting, istället för att vilja uppnå något.”

4. Förvaltning kontra innovation – internt och externt

- Nya roller: beställarroll och samhällsutvecklarroll.
- Medarbetare förväntas vara både "myndighetspersoner" och affärsmässiga innovatörer.
- Inom innovation: både automatisera och effektivisera samtidigt som man skapar nytt, deltar i värdenätverk, utvecklar nya affärsmodeller och är "en katalysator för marknaden".
- I transformationen: Hur balansera? Mognad inom myndigheten? Förhållningssätt och arbetssätt?

5. Strategin för digitalisering i teori och praktik

- Finns som dokument. Hur lever den sitt liv och utvecklas bland medarbetare? Från papperskonstruktion till realisering (eller icke-realisering).
- Otydlig definition, fri användning och tillämpning.

"[...] digitalisering i Trafikverket är lite hype. Det är vad alla pratar om och ingen har kanske någon jättekoll."

"Det handlar om att göra mindre förbättringar, effektiviseringar och automatiseringar av det man redan gör. Samtidigt handlar det om att försöka komma på helt nya saker, att skapa möjligheter till innovation."

5. Strategin för digitalisering i teori och praktik, forts.

"I vissa perspektiv kan man se det här som en utökad användning av IT. Men digitalisering innehåller andra aspekter, andra fenomen. Det är alltså IT-tekniken som har kommit så långt att den nyttjas på ett sådant sätt att den förändrar affärsmodeller och samhälle i grunden."

- Trafikverket en roll att spela – med attraktiv data och information.
- Behöver utveckla internt mind-set i samklang med beställarrollen och samhällsutvecklarrollen.

"Det här taktiska då [...] Hur tar vi oss dit? Hur gör vi transformationen?"

5. Strategin för digitalisering i teori och praktik, forts.

“För nu är det lite grann såhär, här varsågod, ta strategierna så får du gissa dig till vilka delar du ska ta till dig. Alternativt ska du göra allt som står i den. [...] Det här är någonting som man måste jobba aktivt med. [...] Det handlar ju mycket om nedbrytningen. Det här var ju några sidor. Men det finns ju mycket mer arbete som man skulle kunna göra gemensamt innan man sätter sig ner och gör verkstad av alltihopa så att man förstår. Har vi täckt in hela strategin, jobbar vi med alla delar, jobbar vi med samma delar på flera olika ställen?”

6. "Inifrån och ut" kontra verksamhetsidén om samverkan

- Informanter upplever ett starkt "inifrån och ut-perspektiv".
- Trafikverkets verksamhetsidé: *Vi är **samhällsutvecklare** som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur. Vi gör det **i samverkan** med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige".*
- Ej realiserbart på egen hand.
- Vad betyder samverkan med externa aktörer i praktiken? Hur ska samverkansmodellerna se ut? Informationens betydelse i samverkan?

Lärdomar, reflektioner och behov av ytterligare forskning

- Hur blir strategier verkstad? "Culture eats strategy for breakfast."
- Hur säkerställer vi att digitalisering inte blir enbart ett tekniskt projekt? Innehåll/information/användarbarhet i centrum.
- Hur hanterar vi våra olika roller och förväntningar som myndighet och innovativ organisation?
- Hur hantera utmaningar av säkerhet och transparens?
- Hur kan vi göra det i samverkan, internt och externt?
"No public authority is an island."



Tack för
uppmärksamheten!



Karin Axelsson, Fil.dr
karin.axelsson@mdh.se

www.sbs.su/aes