

# EXAMENSARBETE

# Utveckling av kommunala e-tjänster

MIKAEL LUNDSTRÖM  
TORBJÖRN OJA

*Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar*

**SYSTEMVETENSKAPLIGA PROGRAMMET • C-NIVÅ**

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Systemvetenskap • Data och systemvetenskap

## **SAMMANFATTNING**

Denna uppsats handlar om utveckling av kommunala e-tjänster inom begreppet e-Government. Syftet är att belysa orsaker till att två likvärdiga offentliga organisationer befinner sig på olika nivåer i förändringsprocessen. Den teoretiska bakgrunden till undersökningen är främst förändringsfaktorer ur Deloitte's förändringsprocess. Hänsyn tas också till kriterier ur 24-timmarsstrappan.

Uppsatsen leder till slutsatser som visar att enskilda offentliga organisationers ledning har en nyckelroll i förändringen mot e-Government, att det finns fördelar om förändringen inledningsvis sker småskaligt. Inom den offentliga sektorn finns det olika syn på hur förändringen ska ske och vad en 24-timmarsmyndighet är samt att det är viktigt att vara öppen för olika typer av lösningar.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the topic development of municipal e-services within the concept e-Government. The purpose is to illustrate reasons why two equivalent public organizations find themselves on different stages in the “changing process”. The theoretical background for this thesis is foremost factors of change from Deloitte’s “process of change”. Consideration is also taken to criterions from the so called “24-timmarstrappan”.

The thesis leads to conclusions which shows that, individual municipal organization managements has a key part in the change towards e-Government and that there is benefits if the change initially happens in small-scale. Within the municipal sector there are different views on how the change will take place, what a “24 hour public authority” is and that it is very important to be open for different types of solutions.

## **FÖRORD**

Denna C-uppsats på tio poäng är skriven på programmet för data- och systemvetenskap vid institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap vid Luleå tekniska universitet.

Vi vill poängtera att det är viktigt att läsaren tar till sig kapitlet med bakgrund och problemområde, annars riskerar läsaren att missa uppslag som är av stor vikt för den fortsatta läsningen.

Vi vill tacka följande personer som hjälpt oss i arbetet med denna uppsats – vår handledare Ingemar Andersson samt respondenter från Luleå kommun och Nacka kommun.

Vi vill också rikta ett tack till övriga personer som vi varit i kontakt med under arbetets gång.

Luleå 2003-10-29

Torbjörn Oja och Mikael Lundström

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## SAMMANFATTNING

## ABSTRACT

## FÖRORD

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1	BAKGRUND.....	5
1.2	PROBLEMMOMRÅDE.....	7
1.3	FORSKNINGSFRÅGA .....	8
1.4	SYFTE .....	8
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.6	DEFINITIONER.....	9
1.6.1	24-timmarsmyndighet .....	9
1.6.2	E-tjänster.....	9
1.6.3	Webbsida.....	9
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1	E-GOVERNMENT.....	10
2.2	E-GOVERNMENT I SVERIGE.....	11
2.3	IMPLEMENTERING AV E-GOVERNMENT.....	11
2.3.1	Deloitte's förändringsprocess.....	12
2.3.2	Checklista för Deloitte's förändringsprocess.....	14
2.3.3	24-timmarstrappan .....	17
2.3.4	Checklista för 24-timmarstrappan .....	19
2.3.5	Aktuell nivå i 24-timmarstrappan.....	20
<b>3</b>	<b>METOD</b> .....	<b>22</b>
3.1	VAL AV FORSKNINGSANSATS .....	22
3.2	FALLSTUDIE.....	22
3.3	VAL AV ORGANISATION.....	23
3.4	DATAINSAMLINGSMETOD.....	23
3.4.1	Intervjuer.....	23
3.5	ANALYSMETOD .....	24
3.6	METODPROBLEM .....	24
3.6.1	Validitet.....	25
3.6.2	Reliabilitet.....	25
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>26</b>
4.1	VAL AV FALLSTUDIEOBJEKT .....	26
4.1.1	Sammanfattning av intervjuer för val av fallstudieobjekt.....	26
4.1.2	Första fallstudieobjektets utvecklingsnivå .....	27
4.1.3	Kriterier för val av jämförande fallstudieobjekt .....	28
4.2	INTERVJUER FÖR JÄMFÖRELSE AV FALLSTUDIEOBJEKTEN .....	28
4.2.1	Intervju ett.....	29
4.2.2	Intervju två.....	35
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>43</b>
5.1	ANALYS AV INTERVJU ETT OCH TVÅ .....	43
5.2	ANALYS AV INTERVJU TRE OCH FYRA .....	43
5.2.1	Ledning och vision.....	43
5.2.2	Kundtillit .....	46
5.2.3	Förvalta åtkomstkanaler för att optimera utdelningen.....	47
5.2.4	Planera teknologi för tillväxt och användarvänlighet .....	48
5.2.5	Väga insourcing gentemot outsourcing.....	49
5.3	ANALYSRESULTAT .....	49

<b>6</b>	<b>SLUTSATSER OCH EGNA REFLEKTIONER .....</b>	<b>51</b>
6.1	SLUTSATSER .....	51
6.2	EGNA REFLEKTIONER .....	52
6.3	METODDISKUSSION .....	53
6.4	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	54

#### **REFERENSFÖRTECKNING**

#### **BILAGA**

## 1 INLEDNING

*Kapitlet innehåller både bakgrund till det valda problemområdet och en problem-diskussion. Slutligen presenteras forskningsfråga, syfte, avgränsningar och definitioner.*

### 1.1 Bakgrund

E-handel, som är en förkortning av elektronisk handel, går att definiera ur flera olika perspektiv. Ett centralt perspektiv är kommunikationsperspektivet som möjliggör tillhandahållandet av varor, information, tjänster eller betalningar via ett datoriserat nätverk eller något annat elektroniskt medel<sup>1</sup>.

Tillämpningsområdet inom e-handeln där stat, kommun och landsting erbjuder medborgare och företag en bekväm åtkomst till offentlig information och tjänster kallas för e-Government och går ut på att erbjuda information och tjänster till medborgare, företag, affärspartners, leverantörer och anställda på ett effektivt sätt. E-Government erbjuder, via Internetteknologi, offentliga organisationer möjligheten att ge sina medborgare en bekväm åtkomst till information och service<sup>2</sup>.

Begreppet 24-timmarsmyndigheten används bland annat för att beskriva hur myndigheter försöker erbjuda medborgartillgång till olika tjänster via Internet. Statskontoret har ett regeringsuppdrag att underlätta för utvecklingen av 24-timmarsmyndigheter. Ett resultat av uppdraget är den så kallade 24-timmarsstrappan som kortfattat består av de steg en offentlig organisation måste gå igenom för att kunna bli en 24-timmarsmyndighet. Statskontoret har satt upp allmänna riktlinjer som sedan ska anpassas och utformas för varje enskild organisation för att underlätta arbetet för de enskilda organisationerna att bli 24-timmarsmyndighet<sup>3</sup>.

24-timmarsmyndigheten innebär en genomgripande förändring, där myndigheter ska bli elektroniskt tillgängliga så att tillgång till information och ärendehantering kan ske dygnet runt. Möjligheterna med IT ska tillvaratas så att samhällsservicen till medborgare och företag förenklas och förbättras<sup>4</sup>.

En elektronisk förvaltning innebär att användarna av förvaltningens tjänster utför en del av arbetet själva. Detta kan leda till att offentliga organisationer kan minska kostnader för tillhandahållandet av tjänster. Service som offentlig förvaltning erbjuder på Internet varierar, allt från enkel information och nedladdning av blanketter till mer avancerad självservice. De statliga myndigheterna har kommit längst med arbetet. Enligt regeringen ska information och service i så hög utsträckning som möjligt levereras elektroniskt, förutsatt att det inte ger högre kostnader<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>2</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>3</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>4</sup> Statskontoret (2002). Staten i omvandling 2001

<sup>5</sup> Statskontoret (2002). Staten i omvandling 2001

Många myndigheter erbjuder redan eller planerar för att införa elektronisk självbetjäning. Minimikravet på en självbetjäningstjänst är att den ska kunna ersätta den service som organisationen annars ger till sina kunder<sup>6</sup>.

Fler och fler människor har upptäckt fördelen med att besöka och utföra tjänster hos myndigheter via Internet. Förutsättningar till förbättrad samhällsservice med hjälp av e-tjänster har ökat i takt med tillgången till datorer och Internet. Det finns dessutom en relativt stor skara användare som fortfarande inte använder några offentliga tjänster över huvud taget, det finns med andra ord många nya möjliga användare<sup>7</sup>.

Ibland föredrar kunder självbetjäningstjänster istället för kontakt med en mänsklig representant, men i vissa situationer förväntar de sig att kunna tala med den mänskliga representanten om det är nödvändigt. Användare av olika typer av onlinetjänster utgår från olika kriterier när de ska använda tjänsterna. Ett kriterium är bekvämlighet – tid är en viktig vara för stressade användare som vill tjäna tid och kunna lägga till bekvämlighet. Webben kan erbjuda många möjligheter till ett bekvämt användande<sup>8</sup>.

Internetportaler är ett sätt för myndigheter att erbjuda medborgaråtkomst till integrerade tjänster och information för myndighetens olika verksamheter via en enda ingångspunkt. Med hjälp av portalen kan myndigheter flytta över sin verksamhet till Internet för att hitta nya vägar att förhöja kundcentrerade tjänster. Portalerna är de förmedlare som myndigheterna ska använda sig av för att förverkliga sina visioner kring e-Government<sup>9</sup>.

Myndigheterna måste förstå att införande av elektroniska tjänster ökar betydelsen av organisationsförändring. De måste också förstå att en förändring kommer att innebära fundamentala förändringar av kundrelationer, men även att organisatorisk struktur, investeringar och myndighetsutövning kommer att förändras<sup>10</sup>.

Många myndigheters fokusering på medborgarservice drivs idag av medborgarna själva. Medborgarna har utvecklat färdigheter med andra, idag vardagliga online-tjänster. Det handlar om e-post, biljettbokningar och hanteringen av privatekonomin i de flesta fall på tider som passar kunderna, inte på tider styrda av tjänsteleverantörerna. Upplevelser som många medborgare har från andra områden har höjt förväntningarna hos medborgarna på en bättre service från myndigheterna. Medborgarna vill ha samma service från sina myndigheter som de får av privata företag. Men, det kanske allra viktigaste är att medborgarna vill ha bekvämlighet, de vill ha en möjlighet att anpassa tjänsterna och rättigheter att utföra tjänsterna själva<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>7</sup> Statskontoret (2002). Staten i omvandling 2001

<sup>8</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>9</sup> Deloitte Research (2000). Through the portal – Enterprise Transformation for e-Government

<sup>10</sup> Deloitte Research (2000). Through the portal – Enterprise Transformation for e-Government

<sup>11</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...



## 1.2 Problemområde

Utvecklingen av 24-timmarsmyndigheten i Sverige kan sammanfattas med att enkla informationstjänster byggs ut i relativt snabb takt medan utvecklingen av tjänster med anknytning till ärendehantering är mycket långsam<sup>12</sup>.

En jämförelse av aktuell utvecklingsnivå mellan statliga myndigheter och kommuner visar att statliga myndigheter kommit längst i utvecklingen av e-tjänster och att kommunerna verkar hamna alltmer på efterkälken<sup>13</sup>. Detta innebär ett problem då regeringens vision om 24-timmarsmyndigheten förutsätter att olika offentliga organisationer utvecklas i något så när lika takt<sup>14</sup>.

Några orsaker till den rådande situationen är bristen på brett tillgängliga lösningar för säkert informationsutbyte<sup>15</sup> och en otydligt förmedlad vision om 24-timmarsmyndigheten från regeringens sida<sup>16</sup>.

Det hela har lett till en debatt mellan olika offentliga organisationer, bland annat mellan företrädare för olika offentliga organisationer. Statskontoret anser att ökad statlig styrning eller starkare samverkan inom kommunsektorn är det som kan lösa problemet med den stagnerande utvecklingen. Statskontoret undrar också varför inte kommunerna tar vara på möjligheten att effektivisera verksamheten och ifrågasätter samarbetet mellan kommunerna<sup>17</sup>.

Svenska Kommunalförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet menar att den främsta orsaken till att kommunerna generellt ligger på lägre nivå, jämfört med många större statliga myndigheter, är att kommunal service är mer varierande och kontinuerlig och därför tar längre tid att utveckla<sup>18</sup>. IT-enheten menar också att kommunerna är medvetna om de möjligheter som utvecklingen av kommunala e-tjänster kan erbjuda, exempelvis möjligheten att lösa problem kring rekrytering av cirka 600 000 personer inom den kommunala sektorn den närmsta tioårsperioden<sup>19</sup>.

Men om medvetenheten finns bland kommunerna, varför finns det då inte fler kommunala e-tjänster? En intressant aspekt i det hela är att media, och även vissa centrala offentliga organisationer, lyfter fram vissa kommuner som förebilder för utveckling av kommunala e-tjänster. Det borde betyda att det finns kommuner som kommit längre än andra i utvecklingen. Det finns alltså inte bara en nivåskillnad i utveckling mot 24-timmarsmyndighet mellan olika offentliga organisationer – nivåskillnaderna finns också i kommunernas utveckling.

Det skulle därför vara intressant att jämföra utvecklingen av e-tjänster i ett par kommuner som befinner sig på olika nivåer i utvecklingen och belysa orsaker till att denna nivåskillnad existerar.

<sup>12</sup> Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002...

<sup>13</sup> Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002...

<sup>14</sup> Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002...

<sup>15</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>16</sup> Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002...

<sup>17</sup> Statskontoret (2003). Utvecklingen av den svenska e-förvaltningen.

<sup>18</sup> Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2003). Kommunerna och...

<sup>19</sup> Svenska Kommunförbundet (2001). Kommunernas attraktionskraft som arbetsgivare

### 1.3 Forskningsfråga

E-Government är ett stort och omfattande begrepp som beskrivs generellt i teorin för att den lätt ska kunna appliceras på alla olika typer av offentliga organisationer.

I Sverige handlar en del av utvecklingen inom e-Government om utveckling av kommunala e-tjänster. Vi vill därför titta på utvecklingen av e-tjänster inom e-Government bland kommunala organisationer.

*Forskningsfråga:* Vilka faktorer är av avgörande betydelse för att utvecklingen mot 24-timmarsmyndigheten inom offentliga organisationer ska främjas?

### 1.4 Syfte

Syftet är att visa hur valet av utvecklingsstrategi för e-tjänster påverkar förändringsprocessen mot 24-timmarsmyndigheten i två likvärdiga offentliga organisationer.

### 1.5 Avgränsningar

Perspektivet i uppsatsen är e-tjänster hos offentlig organisation som är riktade mot medborgare, inte mot företag. Vi motiverar avgränsningen med att vi uppfattar att utvecklingen av e-tjänster mot företag kan ske i annat syfte än att främja utveckling av 24-timmarsmyndigheten.

## 1.6 Definitioner

*Vi har här valt att definiera några centrala begrepp för att undvika misstolkning av dessa begrepp.*

### 1.6.1 24-timmarsmyndighet

Begreppet 24-timmarsmyndighet definieras av Statskontoret som: ”En kombination av åtgärder som alla syftar till att skapa myndigheter i medborgarnas tjänst. Myndigheten skall härvid medvetet implementera e-tjänster i sin dynamiskt framväxande förändring mot nätverksmyndighet”<sup>20</sup>.

### 1.6.2 E-tjänster

Enligt Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet står begreppet e-service för ”offentlig elektronisk service”. IT-enheten förklarar att e-service innebär ”att medborgarna ges möjlighet att nå tjänster och service över elektroniska kanaler, i första hand Internet”<sup>21</sup>.

*I undersökningen har vi valt att använda begreppet e-tjänster som synonym till begreppet e-service.*

### 1.6.3 Webbsida

Statskontoret ger i publikationen en definition på begreppet webbplats som ett antal webbsidor tillhörande en organisation eller person som hålls samman på något sätt, ofta genom att ha samma domänadress, ett gemensamt utseende och något systematiskt sätt att navigera mellan sidorna<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>21</sup> Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). Introduktion till...

<sup>22</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

## 2 TEORI

*Kapitlet behandlar de teorier vi anser vara relevanta för den undersökning vi har valt att göra. Vi har två primära teoretiska källor till grund för uppsatsen, det är undersökningar gjorda av Deloitte Research och Statskontoret.*

### 2.1 E-Government

Vad är e-Government? Enligt Deloitte Research är det användandet av teknologi för att förhöja tillgången och tillhandahållandet av myndighetstjänster till fördelar för medborgare, affärspartners och anställda<sup>23</sup>.

Deloitte Consulting är ett konsultföretag inom e-handel. Deloitte Research består av en samling ledande ekonomer och industritänkare. Företaget tillhandahåller tjänster inom alla aspekter av företagstransformation, från strategier och processer till IT och mänskliga resurser. Deloitte & Touche och Deloitte Consulting tillhör Deloitte Touche Tohmatsu som är ett världsomspännande företag<sup>24</sup>.

Fastän den största uppståndelsen kretsar kring Internet måste myndigheter förstå att e-Government får effekter inom alla delar av deras organisation, från arbetsflöden till teknologi och personal. Den offentliga organisationens förståelse för nyttan i integration av e-Governments komponenter kommer att avgöra det värde som e-Government kan erbjuda medborgarna och de egna organisationerna. För att avgöra hur myndigheter på olika nivåer är positionerade för att träda in i den nya eran, har Deloitte gjort en global undersökning som fokuserar sig på myndigheternas ansats till kundservice. Undersökningen tillhandahåller perspektiv från toppledningen från mer än 250 myndigheter i Australien, Canada, Nya Zeeland, England och USA<sup>25</sup>.

Resultatet av Deloitte's undersökning visar att offentliga organisationer kan delas upp i kundcentrerade eller icke-kundcentrerade organisationer. Det framkom att kundcentrerade myndigheter var framgångsrika inom många områden, bland annat när det handlar om att erbjuda service till medborgare<sup>26</sup>.

E-Government är ett resultat av e-handelns förmåga att skapa nya affärsmodeller. Modellen används av offentliga organisationer, exempelvis länder, län eller kommuner, och nyttjar informationsteknologi och e-handel i syfte att förbättra och effektivisera de offentliga organisationernas handel och tjänster. Elektronisk handel (e-handel) är ett nytt koncept som beskriver processen av köp, försäljning, varubyte, service och information via datanätverk, inkluderat Internet<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>24</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>25</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

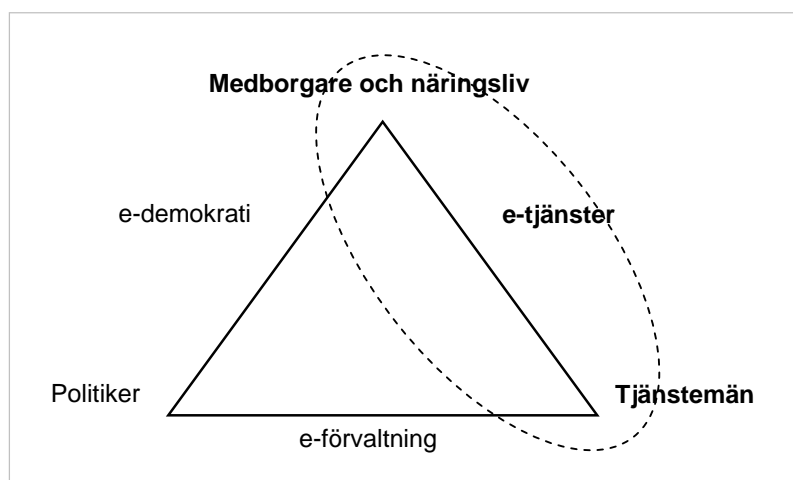
<sup>26</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>27</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

E-Government erbjuder dels medborgare och företag en bekvämare åtkomst till offentlig information och service, dels en förbättrad leverans av samhällets tjänster till medborgare, affärspartners, leverantörer och personal inom den offentliga sektorn. Modellen erbjuder också ett effektivt sätt att utföra affärstransaktioner mellan offentliga organisationer och medborgare eller företag. Effektivisering av affärstransaktioner mellan offentliga organisationer möjliggörs också i denna tillämpning av e-handel<sup>28</sup>.

## 2.2 E-Government i Sverige

I skriften *Introduktion till kommunal e-service* av Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet används begreppen e-tjänster, e-förvaltning och e-demokrati för att beskriva olika typer av elektroniska tjänster, se figur ett. Alla tre begrepp betraktas som tillhörande samlingsbegreppet e-Government<sup>29</sup>.



Figur 1 Modellen för e-Government beskriven av Kommun- och Landstingsförbundets IT-enhet. Bilden är hämtad från skriften *Introduktion till kommunal e-service – omvärldsbeskrivning och nuläge*.

E-tjänster beskrivs som den möjlighet medborgarna erbjuds till att använda den offentliga organisationens elektroniska tjänster. IT-enheten förklarar att e-tjänster i grunden handlar om att fortsätta det långsiktiga arbetet att effektivisera förvaltningen<sup>30</sup>, se det inringade området i figur ett.

## 2.3 Implementering av e-Government

Precis som andra organisationer vill också offentliga organisationer förflytta sig till den digitala epoken, skriver Turban. Hastigheten för denna förflyttning, eller implementering av e-Government, varierar och är vanligtvis mycket långsam. I Deloitte's förändringsprocess delas utvecklingen mot e-Government upp i sex steg<sup>31</sup>. I Sverige har Statskontoret tagit fram en liknande trappa som innehåller fyra steg och benämns 24-timmarsstrappan<sup>32</sup>.

<sup>28</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>29</sup> Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). *Introduktion till...*

<sup>30</sup> Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). *Introduktion till...*

<sup>31</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>32</sup> Statskontoret (2002). *24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...*

Deloitte beskriver förändringsprocessen i sex dynamiska steg som den offentliga organisationen kommer att passera då e-tjänsterna utvecklas och när tjänsterna möter allmänheten. Det är en skrämmande men viktig uppgift offentliga organisationer har framför sig, påpekar Deloitte, när organisationen ska bli en kundcentrerad organisation och ta sig in i den digitala eran. I ett antal punkter, eller faktorer, belyser Deloitte centrala frågeställningar som organisationen måste ta i beaktande och kunna lösa för att förändringen ska lyckas<sup>33</sup>.

24-timmarstrappan ingår som en del i 24-timmarswebben – en vägledning för utveckling av webbplatser, som ska främja offentliga organisationers utveckling och tillhandahållande av e-tjänster<sup>34</sup>. 24-timmarstrappan består av en grupp kriterier som relateras till *utbud av ärenderelaterad information* och som kan användas som underlag till utveckling av e-tjänster. Den kan också användas för att mäta hur långt i utvecklingen mot 24-timmarsmyndighet en organisation eller en del av en organisation kommit<sup>35</sup>.

### 2.3.1 Deloitte's förändringsprocess

*I följande två kapitel beskriver vi mer ingående utvecklingsstegen i Deloitte's förändringsprocess och tillhörande checklista.*

Se figur två för en visualisering av förändringsprocessen.

I steg ett gör den offentliga organisationen via egna webbsidor information mer lättåtkomlig för användaren. Organisationen upprättar ett elektroniskt uppslagsverk som minskar kundförfrågningar via telefon<sup>36</sup>.

Steg två innebär att organisationen kan hantera tvåvägstransaktioner. Detta kan organisationen exempelvis göra genom att erbjuda medborgarna möjligheten att åter-sända elektroniska blanketter med kompletterande information. Det innebär bland annat att den offentliga organisationen kan sköta monetära transaktioner mellan organisationen och medborgaren<sup>37</sup>.

I steg tre kan organisationen erbjuda tjänster som levererar information hämtad utanför organisationens gräns – medborgarna erbjuds varierande tjänster via en enda webbsida<sup>38</sup>. Portaler kan vara en lösning, genom vilken medborgare kan skicka och ta emot information och utföra monetära transaktioner mellan flera olika delar av offentliga organisationer<sup>39</sup>.

<sup>33</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>34</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>35</sup> Statskontoret (2000). 24-timmarsmyndighet – förslag till kriterier för statlig elektronisk...

<sup>36</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>37</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

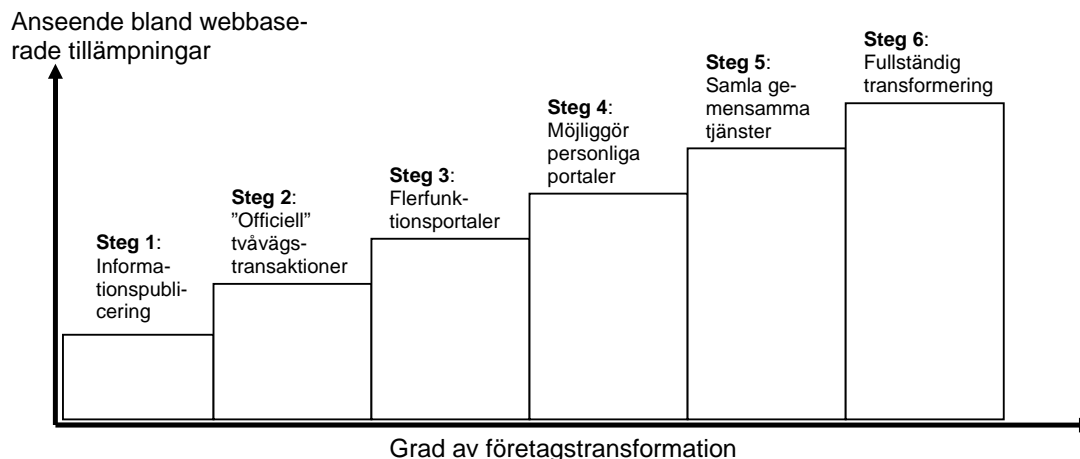
<sup>38</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>39</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

I steg fyra erbjuds medborgarna att själv sätta sin prägel på portalen. Organisationen får därmed tillgång till medborgarens preferenser angående e-tjänster och en bättre kund Anpassning av miljön möjliggörs<sup>40</sup>.

I det femte steget sker den verkliga transformationen av myndighetsstrukturen. När medborgarna nu ser tidigare uppdelade tjänster som samlingar av tjänster genom portalen, börjar också synen på myndighetsavdelningarna att sakta försvinna. Medborgarna upplever grupper av transaktioner istället för grupper av olika verk. För att kunna förverkliga detta samlar offentliga organisationer ihop gemensamma tjänster för att snabba på leveransen av delade tjänster. Varaktiga territorier och finansieringsströmmar kommer att utgöra en delmängd av barriärerna till att skapa en ny organisationsmodell<sup>41</sup>.

I steg sex är det som startade som ett digitalt uppslagsverk utvecklad till ett center för de offentliga organisationernas service till medborgarna. Implementeringen av e-Government är fullbordad och inga hinder begränsar användandet av tjänsterna<sup>42</sup>.



Figur 2 Förändringsprocessen som Deloitte använder för att beskriva implementering av e-Government. Bilden är hämtad från Deloitte Research rapport *At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer*.

Som vi tidigare nämnt är förändringshastigheten från steg ett till sex i Deloitte's förändringsprocess vanligtvis mycket långsam. Faktorer som påverkar förändringshastigheten är motstånd mot förändring inom organisationen, medborgarnas godkännande av förändringen i servicen, resursplanering och lagar och förordningar<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>41</sup> Deloitte Research (2000). *At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...*

<sup>42</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>43</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

### 2.3.2 Checklista för Deloitte's förändringsprocess

Framåtskridande är på inget sätt garanterat och sker inte över en natt. Vid omdanande förändringar finns det alltid en viss grad av motstånd. Allt eftersom förändringen mot e-Government sker, kommer offentliga organisationer att uppleva tillstånd där satsningarna ger mätbara fördelar. Men perioder av oenighet finns också, där nästa nivå känns avlägsen. Ansatsen mot e-Government är svår och fylld av hinder. Offentliga organisationer kan minska hinder som kan uppstå i strävan att uppnå e-Government. Utvecklingen underlättas om de offentliga organisationerna utgår från hela sin verksamhet samt att de har en kundcentrerad syn på hur de ska tillhandahålla sina tjänster<sup>44</sup>.

*Enligt Deloitte kan utvecklingen mot e-Government underlättas om hänsyn tas till ett antal betydande förändringsfaktorer. I den här undersökningen har vi valt att betrakta förändringsfaktorerna som mätbara förutsättningar för utveckling av e-tjänster inom e-Government. Nedan följer beskrivningar på de förändringsfaktorer vi identifierat.*

*Ledning och vision* – En viktig förutsättning är att den offentliga organisationen har en ledningsgrupp som kan definiera en vision, en bild av hur lösningen på e-Government ska se ut. Den offentliga organisationen måste bestämma sig för vilka e-tjänster som ska erbjudas och i vilken omfattning. Ledningen måste också kunna motivera en förändring av verksamheten, gärna genom att lyfta fram ett exempel ur den egna verksamheten där effekter av förändring på organisationsstruktur och personal kan visas. På detta sätt kan ledningen dela visionen med personalen för att undanröja eventuellt motstånd från personalens sida. Det måste också framgå vad organisationen förväntar sig av personalen när organisationen förändras<sup>45</sup>.

Organisationen måste också ta hänsyn till allmänhetens godkännande av införandet av e-tjänster. Motståndet från allmänheten kan minskas genom att organisationen använder sig av informationsträffar. Multimediala reklamkampanjer och annan information, upplysningar och utbildning angående e-tjänster och e-Governments aktuella status bidrar till att informera allmänheten om avsikten med e-tjänster och hur de ska hanteras. För de offentliga organisationerna är det också nödvändigt att erhålla formell feedback från deltagarna under och efter sammankomsten för bedömning av styrkor och svagheter i tjänsteleveransprocessen. För att lyckas med denna förändring behöver de offentliga organisationerna ett ledarskap med engagemang – en grupp med ledare bestående av exempelvis tjänstemän, beslutsfattare och politiker – som tillsammans möjliggör förändringen mot e-Government. Gruppen måste också ha en förkämpe som drivande kraft<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>45</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>46</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...



*Kundtillit* – Användandet av CRM (Customer Relationship Management) och data warehouse tillgängliggör kundinformation över hela verksamheten. För att främja medborgarnas användande av e-tjänster måste förtroendet för den offentliga organisationen byggas upp. Medborgarna måste kunna lita på att organisationer inom offentlig verksamhet behandlar personlig information på ett säkert sätt<sup>47</sup>.

Kundservice är ett synsätt även kallat CRM. CRM innefattar hela den process som kunder har med en organisations verksamhet och där värdet maximeras för kunden, både online och traditionellt. CRM innebär att kunden står i fokus och att kunden utgör kärnan i verksamheten. Verksamhetens framgång beror på hur bra kundrelationerna sköts men också hur långsiktiga kundrelationer byggs upp som ger mer värde till både kunderna och tillbaka till den egna verksamheten. Det finns några punkter som bör följas när en kundfokuserad e-handel byggs upp: Underlätta för kunderna att göra affärer, fokusera på slutkunden, bygg upp affärsprocesserna utifrån slutkundens synvinkel, designa en hållbar, utvecklingsbar e-handelsarkitektur för att göra affärerna lönsamma och fostra för kundlojalitet – nyckeln till lönsamhet inom e-handel<sup>48</sup>.

För att punkterna ska ge resultat måste hänsyn tas till ytterligare punkter: Tillhandahålla anpassningsbara tjänster, hitta de rätta kunderna, hjälpa kunderna att utföra sina arbeten, tillåta kunderna att hjälpa sig själva, strömlinjeforma affärsprocesserna så att det ger inverkan på kunderna, inneha kundernas totalupplevelse och erbjud en 360-graders vinkel på kundrelationen. En kundservice på Internet kan ske på olika sätt: svara på kundförfrågningar, tillhandahålla sök- och jämförelsemöjligheter, tillhandahålla teknisk information till kunder, tillåta kunder att följa orderstatus och tillåta kunder att genomföra beställningar online<sup>49</sup>.

*Förvalta åtkomstkanaler för att optimera utdelningen* – Kundcentrerade myndigheter tillhandahåller flera olika vägar för att komma åt tjänster, baserat på vilken åtkomstkanal medborgarna vill ha. I och med e-Government uppstår det nya kanaler som kräver att de offentliga organisationerna tänker över hur de sköter möjligheterna av tjänsteleveranserna, genom att börja med att uppskatta efterfrågan. Enligt Deloitte förväntas offentliga organisationer att medborgarnas användning av Internettjänster kommer att öka kraftigt. Den offentliga organisationen måste anpassa sig efter den kanal som medborgarna i störst utsträckning använder sig av. Vad kommer det att få för effekter på telefon, post och vanliga besök? Ett ökat behov av Internettjänster innebär att organisationens resurser i fråga om personal och teknologi måste anpassas för det behovet. Men för den skull får de offentliga organisationerna inte anta att efterfrågan på traditionella tjänsteleveranser kommer att försvinna även om den stora majoriteten av medborgarna får tillgång till Internet. Utdelningen till både medborgare och offentliga organisationer är optimal när medborgarna kan få den service de vill ha genom den kanal de önskar, med kundinformation integrerad genom alla olika varianter av kontaktvägar<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>48</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>49</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>50</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

*Planera teknologi för tillväxt och användarvänlighet* – Den ständiga tillväxten av nya teknologiska produkter och tjänsteleverantörer ger de offentliga organisationerna stora valmöjligheter när de ska välja verktyg för att utveckla e-Government. Systemarkitekturen måste konsekvent baseras på den offentliga organisationens hela standards för att underlätta en storskalig integration. Det är också en förutsättning för att underlätta en framtida tillväxt allt eftersom olika avdelningar inom offentliga organisationer uppgraderar datormiljön. System som webbapplikationer, telefonsystem och arbetsstationer måste vara öppna, skalbara och så pass flexibla att de kan integreras med utomstående databaser för att de ska kunna hjälpa ledningen med verksamhetsinformation. De offentliga organisationerna måste dessutom lägga ner mer resurser till att bibehålla två olika tillämpningar. Förutom det gränssnitt de anställda använder sig av måste design av webbsidor ske med maximal användarvänlighet. Dessutom, eftersom den tekniska förmågan varierar mellan användare bör de offentliga organisationerna fundera över att tillhandahålla flera olika gränssnitt, men även handledning för att kunna anpassa gränssnittet efter olika nivåer av teknisk förmåga. Till sist måste de offentliga organisationerna bygga ett ramverk för att mäta prestandan i systemet. Det kan vara kostnad per transaktion, tid det tar att serva en kund, databasers effektivitet och textbaserad användarfeedback, som rutinmässigt ska kunna beräknas eller inhämtas. Dessa mått måste gå i linje med målen för kundservicen och förenas med designen av e-Governmentlösningen<sup>51</sup>.

*Väga insourcing gentemot outsourcing* – I och med att teknologin blir mer avancerad och samtidigt ökar måste de offentliga organisationerna inse att kundtillfredsställelse mer och mer kommer att handla om systemförvaltning och infrastruktur som understödjer ett medborgargränssnitt. Det kräver ett ökat antal av tekniskt kompetent personal men även att personal som möter allmänheten har färdigheter i att hantera system som är designade för att öka kundnyttan. Det lönar sig att i första hand behålla eller omplacera den befintliga personalen, eftersom det är dyrare att nyanställa eller lära upp ny personal. Det finns ett alternativ och det är att samarbeta med den privata sektorn. Om den offentliga organisationen överför ansvaret på den privata sektorn att sköta medborgarkontakter överläts samtidigt makten över ett stort antal tjänster och även ett stort antal kunder till den som ska ta hand om det. Den offentliga organisationen måste fundera över följande: effekten på tjänstetillgången och kvaliteten till olika medborgargrupper, potentiella konflikter med fackföreningar och möjligheten att upprätthålla den offentliga organisationens uppdrag – rättvis service för alla. Det primära målet borde vara att uppnå en balans mellan effektivitet och kontroll utan att behöva offra kundnytta inför valet av hur och vad som går att lägga ut på entreprenad<sup>52</sup>.

*Nedanstående förändringsfaktorer anser vi ha mindre betydelse för organisationers utveckling från en låg nivå i förändringsprocessen. Vi väljer ändå att nämna de kortfattat i syfte att ge en helhetsbild av de generella problem som offentliga organisationer kan ställas inför i samband med förändringsarbetet mot e-Government.*

---

<sup>51</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>52</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

*Upprätta investeringsplaner som ligger inom finansieringscykler – Utan strategi för e-Government och samordning mellan utveckling och finansiering riskerar organisationens utveckling att stanna på en nivå som ligger under steg tre i Deloitte's förändringsprocess. Det är framförallt två stora problem som hämmar det fortsatta förändringsarbetet: brist på centrala befogenheter för planering av teknologi och avsaknad av långvariga finansieringscykler<sup>53</sup>.*

*Förstå effekten av avgifter på transaktioner – Den offentliga organisationen måste bestämma sig för hur webbsystemets besparingar ska användas. Ska besparingarna gå tillbaka till medborgarna i form av lägre avgifter för avgiftsbelagda tjänster eller användas till andra angelägenheter? En politiskt accepterad och ekonomiskt genomförbar strategi för avgiftsbeläggning bör utvecklas, i synnerhet om organisationen vill införa självförsörjande portalmodeller<sup>54</sup>.*

### 2.3.3 24-timmarstrappan

*I följande två kapitel beskriver vi mer ingående utvecklingsstegen i 24-timmarstrappan och tillhörande checklista. Vi väljer att beskriva 24-timmarstrappan som "Deloitte's förändringsprocess tillämpad enligt svenska förhållanden". Eftersom förändringsprocesserna är så lika och vår avsikt är att undersöka svenska offentliga organisationer väljer vi att fortsättningsvis endast använda 24-timmarstrappan i uppsatsen. Det innebär att vi med "förändringsprocessen" fortsättningsvis menar "24-timmarstrappan", om inte annat klart framgår.*

Statskontoret ger i publikationen *24-timmarswebben – rekommendationer och råd för 24-timmarsmyndighetens webbplats* en förklaring på vad 24-timmarstrappan är. 24-timmarstrappan är ett resultat av regeringens uppdrag till Statskontoret att främja utvecklingen av 24-timmarsmyndigheter.

24-timmarstrappan är en del i 24-timmarswebben, det vill säga en del i de gemensamma riktlinjerna som berör offentliga organisationers utformning av webbplatser för ändamålsenlig, effektiv och användarvänlig service till medborgare och företag<sup>55</sup>.

24-timmarstrappan behandlar främst det innehåll och de möjligheter som ska finnas på den offentliga organisationens webbplats, i form av e-tjänster. Vägledningen går inte in djupare på servicen till medborgarna och företagen fastän den anses vara av mycket stor betydelse. Detta motiverar Statskontoret med att servicen ofta anses vara specifik för varje offentlig organisation<sup>56</sup>.

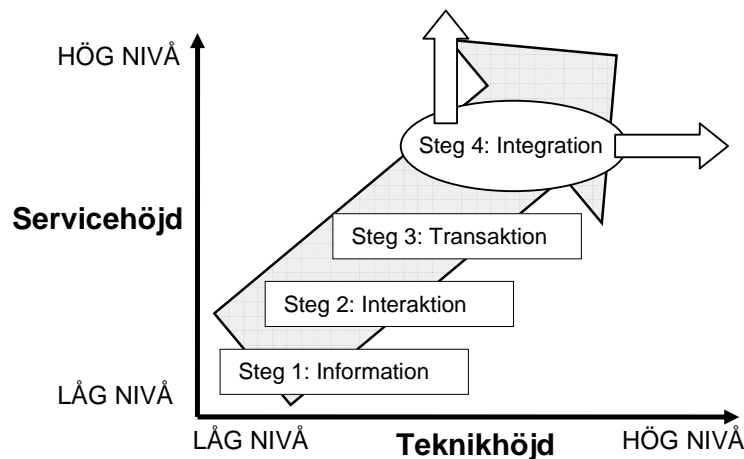
<sup>53</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>54</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>55</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>56</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet påpekar att förändringshastigheten av verksamhet och organisation inte får vara så snabb att tjänster som utvecklas inte klarar av att möta medborgarnas behov. I skriften nämns att medborgarnas behov, framtida arbetskraftsbrist, effektiviseringskrav, konkurrensutsättning, avregleringar och teknikutveckling tillsammans kommer att innebära stora förändringar för kommunens framtida verksamhet och organisation<sup>57</sup>.



Figur 3 24-timmarstrappan - bilden är hämtad från skriften *Introduktion till kommunal e-service – omvärldsbeskrivning och nuläge* av Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet.

Det första av totalt fyra steg på 24-timmarstrappan innebär att myndigheten via sin webbplats tillhandahåller statisk information om sin verksamhet och sina tjänster, se figur tre. Steg ett är en passiv webbplats. Steg två är en aktiv webbplats och innebär att användaren kan interagera med den offentliga organisationens webbplats. Det tredje steget innebär att användaren på ett säkert sätt kan lämna och hämta personlig information och kallas för en transaktionswebbplats. Steg fyra är en nätverkswebbplats där det är möjligt att genomföra hela sitt ärende, inklusive de ekonomiska transaktioner som krävs. Även om flera offentliga organisationer är ansvariga för ärendets genomförande ska användaren bara behöva gå till ett ställe för att hantera sitt ärende eller få sin information. Sista steget i 24-timmarstrappan innebär att gränserna mellan olika offentliga organisationer suddas ut<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). *Introduktion till...*

<sup>58</sup> Statskontoret (2002). *24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...*

### 2.3.4 Checklista för 24-timmarstrappan

*Precis som 24-timmarstrappan är en del av 24-timmarswebben är 24-timmarstrappans checklista en del av 24-timmarswebbens checklista.*

24-timmarstrappans checklista, se figur fyra, består av kriterier med anvisningar om webbplatsens innehåll för respektive utvecklingssteg i 24-timmarstrappan<sup>59</sup>.

24-timmarstrappan						
Nr	Text	Relevant	Uppfyllt	Ansvarig	Åtgärd	Klart
<b>Tredje steget</b>						
9.1	Gör det möjligt att fylla i och lämna in blanketter via webben. Säkerhet måste finnas så att ingen kan göra detta i någon annans namn.	Ja/Nej	Ja/Nej			
9.2	Gör det möjligt för användaren att följa ett ingivet ärende i handläggningsprocessen. Säkerhet måste finnas så att ingen kan få tillgång till någon annans uppgifter. Möjlighet till komplettering och handläggardialog skall finnas vid behov	Ja/Nej	Ja/Nej			

Figur 4 Utdrag ur checklisten till 24-timmarstrappans tredje steg innehållande generella kriterier.

Figur från Statskontorets webbplats <http://www.statskontoret.se/24/200213/checklista/rekrad.pdf>.

Statskontoret förklarar att tillvägagångssättet för att ta sig uppåt i 24-timmarstrappans nivåer är att uppfylla de kriterier som checklisten ger anvisningar om. För att en organisation ska nå nivå ett i 24-timmarstrappan måste kriterierna i checklistans nivå ett uppfyllas. Om nivå två ska nås måste kriterierna från både nivå ett och två i checklisten uppfyllas. Samma tillvägagångssätt gäller också för steg tre och fyra i 24-timmarstrappan<sup>60</sup>.

Statskontoret förklarar också att kriteriernas syfte är att stimulera offentliga organisationer till utveckling mot en 24-timmarsmyndighet och mot ständiga kvalitetsförbättringar av e-tjänster. Kriterierna syftar även till att underlätta bedömningar och jämförelser av den offentliga organisationens verksamhetsgrenar eftersom utvecklingsnivån och tjänsteutbudets bredd kan vara olika för skilda verksamhetsgrenar i en offentlig organisationen<sup>61</sup>.

*Vi väljer att här ge vår syn på skillnaden mellan 24-timmarstrappan och dess checklista: 24-timmarstrappan beskriver de tjänster som ska erbjudas på webbplatsen för att organisationen ska anses tillhöra en viss nivå i 24-timmarstrappan; 24-timmarstrappans checklista beskriver hur en organisation, genom utveckling av webbplatsens e-tjänster, kan ta sig mellan två nivåer i 24-timmarstrappan.*

*I den här undersökningen har vi valt att betrakta förändringsfaktorerna i Deloitte's checklista, se kapitel 2.3.2, och kriterierna i 24-timmarstrappans som mätbara förutsättningar för utveckling av kommunala e-tjänster.*

<sup>59</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>60</sup> Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för...

<sup>61</sup> Statskontoret (2000). 24-timmarsmyndighet – förslag till kriterier för statlig elektronisk...

### 2.3.5 Aktuell nivå i 24-timmarstrappan

När det gäller dagsläget i Sverige menar Statkontoret att de flesta offentliga organisationer befinner sig under steg tre i 24-timmarstrappan. I och för sig pågår det idag en relativt snabb utveckling av interaktiv informationservice, konstaterar Statskontoret, men utvecklingen är svag när det handlar om ärendehantering som kräver säker identifiering eller elektronisk signering. Endast ett fåtal offentliga organisationer tillåter exempelvis registrering av anmälan, ansökan på nätet eller erbjuder personliga e-tjänster som låter den sökande registrera och spara egna uppgifter<sup>62</sup>.

Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet konstaterar att statliga myndigheter har kommit längre i utvecklingen av e-tjänster jämfört med kommuner. När det gäller steg ett i 24-timmarstrappan påstår IT-enheten att alla kommuner idag har en hemsida. För steg två konstateras att många idag kan ställa sig i kö till barnomsorgen, söka böcker på bibliotek, skicka e-post till tjänstemän, boka lokaler, anmäla skadegörelse, söka på interaktiva kartor och räkna ut socialbidrag. IT-enheten menar också att kommunerna, för att kunna möta krav som ställs på e-tjänster ovanför steg två i 24-timmarstrappan, behöver långsiktiga perspektiv och strategier som beskriver inriktning och mål för förändringsarbetet<sup>63</sup>.

*Utifrån ovanstående resonemang och utifrån 24-timmarstrappans checklista kan vi konstatera att kommuner generellt ligger på nivå två eller lägre i 24-timmarstrappan. Det kan vi påstå eftersom Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet visar att kommunerna bland annat behöver strategier och mål för att ta sig till en högre nivå i utvecklingen.*

<sup>62</sup> Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002...

<sup>63</sup> Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). Introduktion till...

I rapporten *Utveckling av 24-timmarsmyndigheter- Lägesrapport december 2002* presenterar Statskontoret ett samlat utfall för staten, kommuner och landsting inom bland annat området e-tjänster. Utfallet grundar sig på en granskning som utfördes i oktober 2002 hos 92 myndigheter, 97 kommuner och 7 landsting.

	Myndigheter	Kommuner	Landsting
<b>Blankettutskrift</b>	77%	79%	71%
<b>Onlineregistrering</b>	36%	8%	14%
<b>Interaktiva informationstjänster</b>	43%	10%	86%
<b>Individualiserade tjänster</b>	24%	1%	29%
<b>Ekonomiska transaktioner</b>	9%	1%	0%

Figur 5 Utfall av undersökning inom området e-tjänster utförd av Statskontoret. Procenttalet i figuren anger positivt utfall av granskade webbplatser.

I undersökningen delades e-tjänster in i tjänsterna blankettutskrift, onlineregistrering, interaktiva informationstjänster, individualiserade tjänster och ekonomiska transaktioner, se figur fem. Undersökningen visade att en majoritet av de undersökta myndigheterna ger användarna möjlighet att beställa och skriva ut blanketter. Utfallet för den helt digitaliserade blanketttjänsten – onlineregistreringen – som ska ge medborgaren möjlighet att bland annat fylla i och registrera sin anmälan, var betydligt sämre. Undersökningen visade också att möjligheten till användning av tjänster som kräver användaridentifiering och lösenord – individualiserade tjänster och ekonomiska transaktioner – är mycket begränsade<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002.



### 3 METOD

*Kapitel handlar om den vetenskapliga delen av uppsatsen. Här presenteras undersökningens tillvägagångssätt samt de metoder vi använt oss av. Vi visar varför vi valt dessa metoder och på vilket sätt de använts vid insamlingen av empirisk data.*

#### 3.1 Val av forskningsansats

All forskning utgörs från en lämplig undersökningsmetod. Den lämpligaste metoden för forskningen beror på vad forskningen avser att undersöka. Det finns två olika undersökningsmetoder att utgå ifrån. Den kvantitativa undersökningsmetoden kommer fram till slutsatser som går att kvantifiera, det vill säga presentera i sifferform. Vid en kvalitativ undersökning går slutsatserna inte att kvantifiera, som exempelvis värderingar och attityder<sup>65</sup>.

Uppsatsen går ut på att ta reda på uppfattningar och tolkningar av människor, därför har vi valt att använda den kvalitativa metoden som utgångspunkt.

Det går att ha en induktiv eller deduktiv ansats vid forskningsarbete. Den deduktiva ansatsen går kortfattat ut på att forskaren utifrån teorier och teoretiskt resonemang prövar dessa teorier empiriskt. Därefter är det möjligt att dra slutsatser om företeelser utifrån teorin. En induktiv ansats handlar om att forskaren utifrån en empirisk undersökning drar slutsatser genom att koppla teorier till undersökningen<sup>66</sup>.

Vi har valt att använda oss av en deduktiv ansats. Vi har tagit upp teorier som vi har till underlag när vi sedan ska göra den empiriska undersökningen, där vi testar teorin med verkligheten.

#### 3.2 Fallstudie

En fallstudie, som denna rapport, är en självständig forskningsstrategi. Den strategin är beroende av forskningsfrågor av karaktären hur och varför. Fallstudier har fokus på händelser i nutid och vardagsliv. En fallstudie stödjer forskning som går in på djupet, där forskaren vill ta reda på mycket av ett litet antal. En fallstudie kan innehålla både intervjuer och enkäter men även andra datainsamlingsmetoder<sup>67</sup>.

Vi har valt att göra en fallstudie eftersom den på ett bra sätt kan besvara den fråga vi valt att ställa. Fallstudien kommer att hamna hos två offentliga organisationer som ligger på skilda nivåer vid utvecklingen av e-tjänster. Modellen för fallstudier utgår från de teorier som hittats. I uppsatsen har vi använt oss av kurslitteraturen från en av de kurser vi läst under studietiden på universitetet. Denna kurslitteratur är en av grunderna för teoriavsnittet i uppsatsen. Den övriga teorin baseras på rapporter om e-Government. All teori i form av böcker är lånade på Luleå tekniska universitets bibliotek. Undersökningar och artiklar är hämtade på Internet. När teorimaterialet är färdigställt formuleras en forskningsfråga med tillhörande syften.

---

<sup>65</sup> Backman, J (1998), *Rapporter och uppsatser*.

<sup>66</sup> Backman, J (1998), *Rapporter och uppsatser*.

<sup>67</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*



När detta är klart ska en lämplig organisation väljas ut där fallstudien kan genomföras samt skapa ett frågeunderlag utifrån teorin. Modellen stödjer intervjuer, som vi valt att göra. Undersökning består av intervjuer, med tanke på att vi ska kunna få så uttömmande svar som möjligt av respondenterna. Vid val av respondenter är det viktigt att träffa rätt, för att undersökningen ska få ett bra resultat. Intervjuerna ska ligga till grund för analyser och slutsatser, det vill säga när vi ska ta reda på om teorin stämmer överens med verkligheten.

### 3.3 Val av organisation

Vid val av kommuner, dit fallstudien skulle förläggas utgick vi från att kommunerna skulle ligga på olika nivåer i 24-timmarstrappan. Metoden gick ut på att först välja en kommun, vilken som helst och konstatera vilken utvecklingsnivå i 24-timmarstrappan kommunen befinner sig på. Därefter skulle vi hitta en annan kommun vars utvecklingsnivå skilde sig från den första valda kommunen. Detta ansåg vi vara nödvändigt för att kunna belysa skillnader i utvecklingen av kommunala e-tjänster.

### 3.4 Datainsamlingsmetod

När det teoretiska materialet, forskningsfråga och syften är klara är det så dags att utföra intervjuer. Fallstudien stödjer intervjuer som datainsamlingsmetod. Vi har valt att göra personliga intervjuer för att samla in data. Vid valet av respondenter utgick vi från att vi ville ha kommunledningens, eller någon i en ledande positions åsikter. Detta är viktigt för att vi ska få rätt underlag för det vi vill undersöka. På Luleå kommun valde vi att kontakta representanter från kommunledningen och från IT-avdelningen, på Nacka kommun kontaktade vi projektledaren för Nacka24.

#### 3.4.1 Intervjuer

Vi valde att göra två öppna intervjuer med frågor av temakarakter och två intervjuer med mer styrda frågor för datainsamlingen. Detta beror på att vi under de två första intervjuerna önskade få respondenterna att berätta så mycket som möjligt kring de uppställda temafrågorna. Under det tredje och fjärde intervjutillfället ville vi få mer specifika svar från respondenterna. Vi kommer att göra personliga intervjuer, förutom intervjun med Nacka kommun, där kommer vi att använda oss av en telefonintervju.

Vid intervjuerna hade vi med oss formulär med intervjufrågor som stöd för oss själva samt en bandspelare för att kunna spela in intervjuerna.

### 3.5 Analysmetod

Analysen kan underlättas om analysen utgår från någon slags strukturering innan insamling av data sker. Data som samlas in måste organiseras, struktureras och tolkas<sup>68</sup>. En strategi för att analysera data går ut på att följa teoretiska antaganden som gjorts i inledningsskedet och från det material som samlats in. Utgångspunkten hjälper forskaren att fokusera på vissa data, samtidigt som ej relevant data kan ignoreras. Strategin hjälper också till att organisera fallstudien och medger även undersökning av alternativa förklaringar<sup>69</sup>.

Vi valde att analysera det insamlade materialet med utgångspunkt i det teoretiska materialet. Teorin vi utgår ifrån har hjälpt oss att hitta relevant data i undersökningarna. Resultatet av intervjuerna redovisas i efterföljande kapitel. Analysen baseras på teorin och resultatet av den empiriska undersökningen och där vi fokuserar på viss data vi tagit till oss från teorin. Analysen ligger sedan till grund för slutsatserna.

### 3.6 Metodproblem

När någon slags informationsinsamling utförs finns det alltid en risk att fel görs, oavsett val av metod. För att bedöma hur pass bra datainsamlingen har fungerat kan begreppen validitet och reliabilitet användas<sup>70</sup>. Det går att använda sig av fyra tester som innehåller ett flertal olika taktiker, för att försäkra sig om trovärdigheten av forskningen. När det gäller validiteten är den uppdelad i konstruktionsvaliditet samt intern- och extern validitet. Problem som kan ha uppstått tas upp i validiteten och reliabiliteten<sup>71</sup>.

För att kunna stärka validiteten och reliabiliteten i undersökningen har vi utgått från att hitta respondenter på en ledningsnivå i organisationerna. Frågeunderlaget är utformat utifrån den teori vi funnit. Innan intervjutillfällena skickas frågeunderlaget till respondenterna för att de ska vara förberedda på frågorna samt att de fått en kort redogörelse om intervjuernas syfte. Det var också viktigt för att vi skulle kunna få en så bra dialog som möjligt med respondenterna. För att underlätta intervjuerna används bandspelar för att spela in intervjuerna. Därefter återges de inspelade intervjuerna i textform för att det senare ska vara möjligt att överskådligt kunna analysera intervjuerna.

<sup>68</sup> Backman, J (1998), *Rapporter och uppsatser*.

<sup>69</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*

<sup>70</sup> <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>

<sup>71</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*

### 3.6.1 Validitet

*Konstruktionsvaliditet* – begreppet innebär att forskaren ska använda sig av operationella sätt att mäta vad forskaren vill undersöka samt att datainsamlingen skett på ett objektivt sätt<sup>72</sup>.

*Intern validitet* – Typen av validitet berör kausala undersökningar, där forskaren försöker bestämma om en händelse x ledde till händelsen y. Om den som utför undersökningen felaktigt antar att det är ett kausalt förhållande mellan x och y utan att känna till att en tredje faktor z, faktiskt kan ha orsakat y. Då har designen av undersökningen misslyckats att hantera intern validitet<sup>73</sup>.

*Extern validitet* – Den externa validiteten handlar om avgränsningar och generalisering, går det att överföra slutsatserna från undersökningen till andra liknande undersökningar<sup>74</sup>.

### 3.6.2 Reliabilitet

Testet går ut på att försäkra sig om att om undersökningen skulle göras av någon annan på ett liknande sätt, skulle ett liknande resultat uppnås. Målet med reliabiliteten är att minimera antalet fel och fördomar i undersökningen<sup>75</sup>.

I kapitel 6.3 Metoddiskussion går vi igenom begreppen validitet och reliabilitet.

---

<sup>72</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*

<sup>73</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*

<sup>74</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*

<sup>75</sup> Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods*

## 4 EMPIRI

*I följande kapitel presenteras insamlat material från fallstudier hos två offentliga organisationer. Materialet bygger på intervjuer utförda hos Luleå Kommun och Nacka kommun samt datainsamling från respektive kommuns hemsidor.*

### 4.1 Val av fallstudieobjekt

Det första vi bestämde oss för var att genomföra fallstudien hos två kommuner som befinner sig på olika nivåer i 24-timmarstrappan. Vi avslöjade i problemområdet, se kapitel 1.2, att vår avsikt är att jämföra två kommuner. Därför var också kommuner det naturliga valet när typ av likvärdiga offentliga organisationer skulle väljas.

Vi undersökte därefter om Luleå kommun passade för vår undersökning. Vi vill påpeka att detta hade kunnat vara vilken kommun som helst eftersom vi här endast var intresserad att kunna bedöma en kommuns nivå i 24-timmarstrappan. För att kunna bestämma Luleå kommuns position i 24-timmarstrappan genomförde vi två intervjuer samt ett besök på kommunens hemsida<sup>76</sup>.

#### 4.1.1 Sammanfattning av intervjuer för val av fallstudieobjekt

Luleå kommun är en organisation med många olika verksamhetsgrenar. För att få en helhetsbild av hela organisationens utveckling av e-tjänster valde vi att intervjua representanter från både politisk ledning och tjänstemannaledning. Genom intervjuerna med de två respondenterna hoppades vi få en allmän uppfattning angående kommunens utveckling av e-tjänster.

Den första respondenten är informationschef på Luleå kommuns Informationskontor, hädanefter respondent A. Tjänsten som informationschef i Luleå Kommun har respondent A haft sedan december 1998.

Den andra respondenten är vice ordförande i Luleå kommuns styrelse, hädanefter respondent B. Förtroendeuppdraget som vice ordförande i styrelsen startade i januari 2003. Respondenten har haft uppdrag i kommunstyrelsen sedan 1979.

Nedan följer en sammanfattning på de svar respondent A och B gav vid temafrågorna: *24-timmarsmyndigheten och kommunens nuläge och utveckling av e-tjänster i Luleå kommun.*

Respondent A och B: Idag kan man säga att Luleå kommun ligger längst ner på 24-timmarstrappan som finns när man pratar om 24-timmarsmyndigheten eller när man pratar om medborgarservice. Kommunen ligger på ungefär nivå två på den trappan. På politisk nivå har kommunen inte fastställt några planer för hur utvecklingsarbetet kring 24-timmarsmyndigheten ska gå till. Målet för kommunen är inte att så snabbt som möjligt komma till toppen utan att så många som möjligt ska kunna lära sig, och kunna vara med. Om utvecklingen går så snabbt att folk inte vet om att det existerar och hur man ska använda sig av det så har man inte vunnit något på det. Då kostar det bara pengar.

<sup>76</sup> <http://www.lulea.se>

Respondent A och B: Kommunen har elektroniska blanketter och information ute på webben. Det finns även vissa kommunikativa inslag, men längre än så har kommunen inte kommit. Det finns ingen definition på vad en 24-timmarsmyndighet är i Luleå kommun. Kommunen har tittat på möjligheterna att använda ny teknik för att förbättra servicen till medborgarna genom att använda elektroniska blanketter och vid vissa rutiner, typ anmälningar, beräkningar av olika saker. Mer konkret har kommunen gjort 40 elektroniska blanketter, de flesta relativt ointelligenta, som lagts ut i pdf format. Idag kan användaren endast ta ut blanketten, det går inte att fylla i och returnera blanketten elektroniskt. Blanketten måste returneras till oss på annat sätt, exempelvis via post. En del av blanketterna bearbetades lite mer, det gällde ansökan om barnomsorg. Till den blanketten byggdes en beräkningsmodell, en excellkalkyl, in i blanketten, men det föll på grund av att maxtaxa infördes, då föll tyvärr idén med kalkylen också.

Respondent A och B: En viktig fråga som inte ställts av kommunen är vad medborgarna vill ha. Det handlar alltså om att ta reda på vilken efterfrågan som finns på tjänsterna och vad folk vill ha hjälp med. Därefter måste kommunen kontrollera om vi har möjlighet att ge medborgarna det de vill ha och vad priset är. Det är en speciell typ av verksamhet kommunen bedriver, ta till exempel ett byggnadslovsärende. Blanketterna finns på webben, vem som helst kan hämta blanketten och skriva ut. Anvisningar till hur man söker ligger också på webben, men kommunikationen mellan medborgare och tjänsteman finns inte ännu, så att det är möjligt att skicka tillbaka blanketten elektroniskt.

Respondent A och B: I tillägg till medborgarnas efterfrågan är organisation och teknik punkter som kommunen måste ta hänsyn till. Om inte det görs blir det bara massa fel och tjänster som ingen efterfrågar kommer att byggas, det har gjorts tidigare. I kommunen finns en del tjänster som passar för utveckling av e-tjänster, ett sådant ärende är ansökan om alkoholtillstånd. Men frågan är om samverkande myndigheter är mogna att ta emot blanketten och returnera den elektroniskt. Sen måste ju medborgaren finnas med: Är han eller hon mogen?

#### 4.1.2 Första fallstudieobjektets utvecklingsnivå

Genom att jämföra Luleå kommuns hemsida och intervjuerna mot 24-timmarstrappans checklista kunde vi konstatera vilken nivå kommunen befinner sig på i 24-timmarstrappan. Vi valde Luleå kommun som första fallstudieobjekt.

*Utifrån besöket på Luleå kommuns hemsida och intervjuerna kan vi konstatera att kommunen befinner sig under nivå tre i 24-timmarstrappan.*

Luleå kommuns informationskontor svarar för kommunens informationsverksamhet med huvudinriktning på information till såväl allmänheten som kommunens personal och förtroendevalda. Kontoret har ansvaret för övergripande kommunal webbinformation samt samordnar marknadsföringsinsatserna.

Kommunstyrelsen är det ledande politiska förvaltningsorganet i Luleå kommun och ansvarar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. I kommunstyrelsens ledningsfunktion ingår bland annat att leda och samordna utveckling av kommunal demokrati och brukarinflytande, informationsverksamhet, informationssystem och IT. IT-kontoret svarar för IT-drift och IT-service inom kommunen och vissa kommunala bolag.

#### 4.1.3 Kriterier för val av jämförande fallstudieobjekt

Vi har nu valt Luleå kommun som ett av två fallstudieobjekt för vår fallstudie. Vi har också konstaterat att Luleå kommun befinner sig någonstans under nivå tre i 24-timmarstrappan. Kriterierna för att hitta ett jämförande fallstudieobjekt blir därför: Att hitta en jämförbar kommun som inte befinner sig på samma nivå i 24-timmarstrappan som Luleå kommun. Slutligen, eftersom vi inte vet exakt var under nivå tre i 24-timmarstrappan Luleå kommun befinner sig, blir vår utgångspunkt att hitta en kommun som befinner sig på nivå tre eller högre i 24-timmarstrappan.

Genom att ta del av medias rapporteringar kring 24-timmarsmyndigheten framstod Nacka kommun som ett lämpligt fallstudieobjekt att undersöka. Detta medförde ett besök på Nacka kommuns hemsida<sup>77</sup>. Besöket på hemsidan visade att Nacka kommun möjligen utvecklat en del av sin verksamhet motsvarande nivå tre i 24-timmarstrappan.

När vi jämförde denna del, Nacka24<sup>78</sup>, mot 24-timmarstrappans checklista kunde vi konstatera att Nacka24 ligger på en högre nivå än Luleå kommun.

*Vår bedömning är att Nacka24 ligger på nivå tre i 24-timmarstrappan.*

Därefter kunde vi konstatera att Nacka24 passar som jämförande fallstudieobjekt till Luleå kommun.

Vi vill påpeka att jämförelsen kommer att göras mellan Nacka24, som är en del av Nacka kommun, och Luleå kommun. Detta ser vi inte som något hinder eftersom syftet med kriterierna i 24-timmarstrappans checklista bland annat är att möjliggöra jämförelser där en del av en organisation ingår, se kapitel 2.3.4.

## 4.2 Intervjuer för jämförelse av fallstudieobjekten

Intervjuerna är utformade utifrån de förändringsfaktorer och kriterier vi identifierat i teoriavsnittet. Respondenterna fick frågor kring följande förändringsfaktorer: *Ledning och vision, Kundtillit, Förvalta åtkomstkanaler, Planera teknologi för tillväxt och Väga insourcing gentemot outsourcing.*

En undersökning av aktuell nivå för utvecklingen av e-tjänster bland olika typer av offentliga organisationer visade att kommunerna håller relativt sett en låg utvecklingsnivå. Av den anledningen valde vi att försöka skapa ett frågeunderlag som fokuserar på en utveckling från en låg nivå i 24-timmarstrappan.

<sup>77</sup> <http://www.nacka.se>

<sup>78</sup> <http://www.nacka24.nacka.se>

Det frågeunderlag som vi skapade tar hänsyn till kommunernas aktuella nivå, kriterierna och förändringsfaktorerna. I frågeunderlaget ingår därför frågor som kan relateras till 24-timmarstrappans kriterier samt de förändringsfaktorer som vi beskriver i kapitel 2.3.2.

Vi tar inte i frågeunderlaget hänsyn till kriterier från steg fyra i 24-timmarstrappans checklista. Vi har inte heller utformat frågor utifrån förändringsfaktorerna *Upprätta investeringsplaner som ligger inom finansieringscykler* och *Förstå effekten av avgifter på transaktioner* i frågeunderlaget. Motivet till detta är vår uppfattning om att ovanstående kriterier och förändringsfaktorer är avsedda att användas vid en nivå som är högre än 24-timmarstrappans nivå tre.

Frågorna som vi formulerar utifrån detta ska hjälpa oss att belysa skillnader i utveckling av e-tjänster mellan två kommuner. Intervjuerna utfördes i syfte att kunna jämföra Luleå kommuns och Nacka kommuns utveckling av e-tjänster.

#### 4.2.1 Intervju ett

Den tredje respondenten, respondent C arbetar på IT-kontoret, Luleå kommun. Respondenten har varit anställd av Luleå kommun i sex år och har under hela anställningstiden haft en tjänst som verksamhetskonsult. Tjänsten innefattar framförallt IT-strategi och verksamhetsutveckling men också integration.

Frågor och svar från respondent C, Luleå kommun.

*Har Luleå kommun någon ledningsgrupp som arbetar med frågor kring e-tjänster?*

Respondent C: Nej

*Finns det någon arbetsgrupp eller motsvarande projektgrupp eller någonting som jobbar med frågor kring 24-timmarsmyndigheten?*

Respondent C: Nej inte aktivt på det sättet, det finns inget uppdrag, det kommer underifrån.

*Känner du till om det finns någon drivande kraft i Luleå kommun som vill utveckla e-tjänster/e-Government?*

Respondent C: Det är informationskontoret och från IT-kontoret som tar i sådana här frågor lite vid sidan om, när man har tid.

*Har ni någon vision på lösningar av e-Government eller 24-timmarsmyndigheten?*

Respondent C: Nej, ingen vision, man har ju någon bild av hur det skulle kunna vara. Men ingen som är förankrad någonstans utan det finns i huvudet på folk.

*Vilka e-tjänster har Luleå kommun?*

Respondent C: Informationstjänster

*Vilka e-tjänster planerar Luleå kommun att utveckla?*

Respondent C: Nej, man planerar inte att utveckla det idag. Det har talats löst om att lägga ut bokning av sporthallar och liknande. Men än så länge är det informations-tjänster som finns.

*Vilka förändringar i verksamheten förväntar ni er vid utveckling av e-tjänster?*

Respondent C: Nej, det är också i huvudet på folk. När man ser vad man kan göra så kan man ju inte göra det förrän man faktiskt har gjort en ordentlig förändring av verksamheten. Det kommer att innebära mycket för verksamheten, andra sätt att arbeta och andra integrationer mellan förvaltningar där en förvaltning har hand om en del av frågan och en annan förvaltning har hand om en annan del av frågan. Då kanske man måste göra en processförändring där.

*Finns det något exempel på effekter av förändringar angående organisationsstruktur och personal, dvs. är personalen delaktig eller involverad i förändringsprocessen? Finns det sådana diskussioner?*

Respondent C: Rent metodmässigt så måste personalen vara delaktig redan från början om det här genomförs. Annars får man ingen acceptans på det. Därför gäller det att väcka intresse och när man får intresset så får man hjälpa till med metoden för det.

*Finns det något verktyg som kan användas för att mäta ekonomiska och icke ekonomiska vinster, vid ett sådant här förändringsarbete?*

Respondent C: Inte verktyg, det kan man inte säga. Inte annat än de ekonomiska rapporter som finns, de normala.

*På vilket sätt informeras allmänheten om organisationens samhällstjänster och hur kommunen tänkt utveckla tjänster man har?*

Respondent C: Information om samhällstjänsterna finns på webben. Men det finns ingenting om hur vi har tänkt utveckla tjänsterna. Det har vi ingen aning om, det är ingenting som saluförs.

*Erhåller organisationen feedback från användarna på sin tjänsteleverans?*

Respondent C: Ja, folk hör alltid av sig när saker och ting inte fungerar, det är missnöjet man får gå på. Vi har pratat om att när man utvecklar tjänster så måste man också gå ut och försöka mäta nyttan av det. En av nyttorna är ju hur kunderna uppfattar det här kvalitativt. Är det här någonting? Vill man ha det här? I så fall, fungerar det bra och vad gör dom för vinster?



*Det är viktigt att man får en återkoppling till det man gör?*

Respondent C: Det går ju ut med borgarenkäter, men det är ju alldeles för dyra grejer det här. Men alla som jobbar ute i fronten träffar ju folk. Exempelvis receptionen och växeln vidarebefordrar sådana här saker – kritik som kommer. Växeln får ta smällen. Dom vet väldigt noga, dom är väldigt bra på att vara jurister.

*Kan organisationen bedöma styrkor och svagheter i tjänsteleveransprocessen?*

Respondent C: Organisationen kanske vill leverera en sak, men kunderna vill ha en annan. Men man måste gå ut och fråga folk vad dom vill ha, för annars riskerar vi att ge de saker som dom inte vill ha.

*Har ni gjort någon undersökning på vilka e-tjänster medborgare önskar eller vill ha?*

Respondent C: Nej

*Hur har ni undersökt vilka e-tjänster medborgarna vill ha?*

Respondent C: Där är vi dåliga eftersom vi går in och tittar på hur vi kan spara folk och hur kan vi spara pengar, inte på vad borgaren vill ha. Det upplever jag som en stor miss. När man åker runt och pratar med folk på olika konferenser är det ingen som har gått ut och frågat folk vad dom vill ha. Ingen alls, dom har erbjudit tjänster utan att fråga vad kunderna vill ha. Det är ett leverantörsperspektiv istället för ett kundperspektiv.

*Vad finns det för tankegångar kring samordning av system mellan förvaltningarna?*

Respondent C: Jo, det är ju sånt som löser sig automatiskt. Vi har ju åkt på en besparing, 150 miljoner på tre år. Vilket innebär att vi ska se över inköp och se över integration och se över användandet av olika system. Exempelvis behövs det nu ett system för bostadsanpassning. Då finns det speciella, färdiga system för det. Samtidigt har vi ju diariesystemet, ärendehanteringssystem som är en modul för bostadsanpassning. Då måste man bedöma: Är det bra? Kan man använda den? Kommer den att ge någonting ytterligare, någon ytterligare effekt? Är det billigare?

*Det är en avvägning där som måste in, alltså att man väger av kostnad mot nytta?*

Respondent C: Vi drifvar ett system, vi kanske inte behöver utöka kompetens på det sättet när det gäller driften. Vad är billigast och vad är bäst? Det kanske inte alltid är det som är bäst vi ska ha. Vi lär oss upphandling nu, på stapplande steg, och vi har kommit rätt långt i upphandlingen. Där vi lägger upp kriterier på vad som är viktigast när vi bedömer det. Jo, 80 procent ska gå på pris, 10 procent på funktion och så vidare, när man gör bedömningen, offerterna. Där viktas man också lite gran.

*Är det för att ni ska få samma arbets sätt inom olika förvaltningsavdelningar?*

Respondent C: Ja, det är det. Det är inköp som ligger bakom och utvecklar modeller, så det är bra.

*Finns möjligheten för en användare/medborgare att läsa och söka i diariet?*

Respondent C: Tekniskt sett: ja. Diariesystemet har en webbutgång som kan spegla ut. Men inget beslut är taget om det. Vi har också PUL att ta hänsyn till.

*Går det att fylla i och lämna in blanketter via webben?*

Respondent C: Fylla i – ja. Lämna in – nej.

*Kan användaren följa ett ingivet ärende i handläggningsprocessen via webben?*

Respondent C: Tekniskt sett – ja. Verktuget finns, det är samma sak där, det är inget beslut taget.

*Vilka åtkomstkanaler till tjänsterna finns idag och vilka planerar ni för i framtiden?*

Respondent C: Telefon, besök och vissa via webben, fast egentligen är det bara information om tjänsten som finns på webben. Om man vill få den utförd så måste man höra av sig. E-post går ju också bra.

*Har Luleå kommun gjort någon uppskattning av efterfrågan på olika åtkomstkanaler?*

Respondent C: Vi har ju olika synsätt. Det finns ju dom som tror att allt löser sig bara vi får ut alla tjänster på webben. Sedan finns de som säger att det inte är viktigt hur man får in det, det viktiga är att man får in det på rätt sätt. Dom som kanske vill ha en personlig kontakt innan ansökan fylls i, för att få det riktigt ifyllt från början. Därför att då sparar det en massa. En felaktigt ifylld ansökan till exempel måste återsändas. Sedan kommer den in igen och så kanske det är fel ytterligare en gång. Så måste man hålla på och kommunicera och då går det tid. Då är det bättre att säga: kom hit så hjälps vi åt att fylla i den tillsammans. Det kanske tar lite längre tid, men man sparar tid i slutändan, processen blir kortare.

*Finns det någon möjlighet för kunderna att prenumerera på information?*

Respondent C: Nej

*Går det att fylla i blanketter på skärmen och därefter skriva ut dem?*

Respondent C: Ja, det går

*Finns det blanketter med beräknings- och kontrollfunktioner?*

Respondent C: Vissa kontrollfunktioner finns inlagda, vissa rimlighetskontroller och annat, men beräkningar är ju svårt, därför att regelverket ändras så. Rätt vad det är så kommer det något nytt från staten och säger att, det är inte så det ska beräknas. Det blir ju väldigt svårt att hålla reda på allt och hålla dom ajour.

*Kan användaren söka i organisationens databaser med publik information?*

Respondent C: Jo, det fungerar. Inte i organisationens databaser allmänt men i publik information.

*Finns möjligheten att på webbplatsen tillskriva och inge ärende till Luleå kommun?*

Respondent C: Tillskriva kan du ju alltid göra, det finns ju alltid direktadresser och e-postadresser. Åtminstone till varje förvaltnings receptioner eller mottagning.

*Erbjuder ni tjänster där det är möjligt att på webbplatsen ta del av förfrågningsunderlag och lämna anbud?*

Respondent C: Ja, inköp har lagt ut allt av sina upphandlingar

*Kan kunden på webbplatsen genomföra beräkningar och kalkyler utgående från den besökandes egen situation (skatt, pension, avgifter, etc.)?*

Respondent C: Jag vet faktiskt inte. Vi har hållit på med det, men jag säger nej. Då ljuger jag inte i alla fall.

*Kan användaren ta del av ärendebeslut, och finna vägledning och kontakt för eventuella besvär och överklagan?*

Respondent C: Inte via webben eftersom besluten inte ligger ute.

*Anpassar ni idag system och teknologi för en framtida användning av e-tjänster?*

Respondent C: Vi anpassar inte men vi har alltid krav på att det ska svara mot en viss plattform eller den ska gå att bygga ut med ett webbgränssnitt eller annat sådant där. Vi ställer krav på det vid upphandlingarna.

*Finns det beräkningar inom organisationen för exempelvis kostnad per transaktion, tid för att serva en kund, databasers effektivitet mm?*

Respondent C: Om man vet var uppgifterna finns så går det att sammanställa, göra uppskattningar och beräkningar. Men det fungerar inte så att man trycker på en knapp och så får man ett svar. Vi har ett verktyg, Diver, som kan användas för att sammanställa och göra kuber... så Warehousetanken finns. Om någon exempelvis hade gjort en förfrågan på vad det kostar att få ett bygglov för en stuga på 60 kvadratmeter. Då kan vi plocka ut uppgifter på det här. Men det är ingen som har tänkt det.

*Hur sker drift och förvaltning av dagens system? Är det Luleå kommun som själv förvaltar dom?*

Respondent C: Ja, fast exempelvis brandväggen har vi haft ute hos en extern leverantör.

*Har Luleå kommun samarbete eller planerar ni för något samarbete med privata sektorn angående e-tjänster?*

Respondent C: Nej, inte med privata bolag. Inte för att utveckla e-tjänster mot medborgare.

*Har Luleå kommun något samarbete med andra offentliga organisationer? Då är ju tanken just det här med utvecklingen av e-tjänster eller motsvarande.*

Respondent C: Nej, det har vi inte. Vi har en sak som är intressant. Det går att genomföra rent tekniskt men det är inte beslutat om det eftersom det kostar lite pengar. Det är att lägga ut skolsystemet på webben. Jag ska kunna se ungarernas schema och få meddelande om schemaändringar, se hur proven gick, se hur deras frånvaro har varit, och se vilken skolmat som serveras. Det systemet finns att köpa till skolsystemet vi har, men det är inte gjort. Det är ju en av de här stora grejerna som folk frågar om, ungarna i skolan. Jag ska kunna meddela att dom är sjuka, jag ska kunna söka lov och titta på hur det gick på provet. Hur ligger dom till egentligen? För dom berättar ju ingenting hemma. Det är en stor grej, tror jag.

*Det är ju en tjänst som både hade underlättat och varit uppskattad. Kanske många som hade använt sig av den?*

Respondent C: Vi har ju en organisation idag som gör att sekreteraren och rektorn inte finns på skolorna utan dom sitter centralt. Man har alltså en central resurs för Bergviken, Munkeberg, Tuna och Notviken. Det rektorsområdet sitter inne i stan på Kungsgatan. Ska jag ha tag på rektorn får jag inte tag på honom ute på skolan. Då skulle jag gärna vilja ha en kanal, kunna mejla till honom direkt, kunna gå in och se när han är på skolan om jag vill träffa honom, eller meddela och fråga om jag får lov. Idag får jag jaga runt. Där ser vi faktiskt ett behov. När kommer jag egentligen i kontakt med en kommun? Jo, det är när jag har barn i skolan eller föräldrar på äldreboende, eller också i vissa tillfällen när jag ska bygga någonting. Det är inte så hemskt många tillfällen i livet man kommer i kontakt med en offentlig förvaltning, framförallt inte kommunen.

*Om man tar den här skoltjänsten som ett exempel. Den kan egentligen införas idag, men det tas inget beslut om det?*

Respondent C: Ja

*Du pratar mycket om att beslut inte är taget och att man säger att det ekonomiskt inte är möjligt?*

Respondent C: Jag tror att man är dränkt av dagsfrågor, dagsproblem, organisatoriska problem, ledningsproblem och besparingsproblem. När man har en organisation som är i balans och man har genomfört alla organisatoriska och ekonomiska förändringar börjar man titta på andra lösningar. Men man kanske borde titta på andra lösningar istället för att först få det i balans och sen gå vidare? Man kanske ska gå vidare på en gång och strunta i balansen.

*Har du något annat du skulle vilja säga?*

Respondent C: Nej, jag har ju svarat negativt därför att jag anser så länge man inte gör något så ska man inte svara ja heller. Vi var väl igång lite grann, men det ekonomiska läget i kommunen, det har hamnat fokus på andra saker, som har gjort att det här har stannat av lite grann. Vi har inte sett behovet av det. Det är inte prioriterat idag. Jag ska också nämna ärendehanteringssystemet. Det möjliggör exempelvis buntning av samtliga dokument och ärenden kring ett sammanträde och det kan skickas med e-post till berörda politiker, media och intern förvaltning. Men politikerna ser sig inte som mogna att ta emot dokument på e-post. Det blir ju ett antal hundra utskick, det kan vi köra elektroniskt idag. När den dan kommer kan vi även köra ut det till vem som helst, externt också. Det finns mycket besparingar att göra, det är dyra porton, det är höga kostnader. Man lägger ju om det naturligtvis. Man flyttar kostnaden från kommunen till någon annan

#### **4.2.2 Intervju två**

Den fjärde respondenten jobbar som projektledare för Nacka24. Förutom det ansvarar hon även bland annat för barnomsorgsutbildningsnämnden (BUN). Respondentens tjänst handlar om att vara en koppling mellan politiska och strategiska frågor och produktionsansvar, respondenten svarar för att politikerna får underlag att klara sitt uppdrag. Nuvarande tjänst har respondenten haft i snart tre år.

Frågor och svar från respondent D, Nacka kommun.

*Har Nacka kommun någon ledningsgrupp som arbetar med frågor kring e-tjänster?*

Respondent D: Det finns en ledningsgrupp som är nyinrättad nu i augusti, där man arbetar med strategiska frågor.

*Finns det någon arbetsgrupp eller motsvarande projektgrupp som jobbar med frågor kring 24-timmarsmyndigheten?*

Respondent D: Det ska tillsättas en projektgrupp som övergripande ska jobba med att förverkliga den tagna e-strategin i kommunen. Projektets syfte är att vara ett kompletterande stöd till tjänstemän som har ansvar över huvudprocesser och utveckling. Projektgruppen ska finnas som en stödorganisation som jobbar med att implementera tankegångar kring 24-timmarsmyndigheter. Fler verksamheter ska in i det här och utnyttja det som är plattformen och den tekniska lösningen.

*Finns det någon drivande kraft i kommunen som vill utveckla e-tjänster/e-Government?*

Respondent D: Ja, det finns ju flera. Vår stadsdirektör är väldigt intresserad och sen har vi ju såna som mig själv. Politikerna, som i sin plattform efter valet skrev in detta i sin politiska majoritetsförklaring, tycker att det är viktigt att utnyttja den moderna tekniken för att stärka medborgarinflytandet och hitta effektiva lösningar.

*Vem är projektledare – vem har drivit förändringsarbetet?*

Respondent D: När det gäller förändringen inom barn- och utbildningsnämndens (BUN:s) område har jag som uppdragsgivare varit väldigt drivande. Formellt projektansvarig har den involverade konsulten varit. Jag har kunnat driva det här tack vare en enig nämnd som har velat detta. Det har varit ett starkt politiskt stöd som gått över alla partigränser.

*Vem eller vilka har varit drivande i initialskedet?*

Respondent D: När jag började den här tjänsten upptäckte jag att ett inköpt system inte fanns på plats. Jag kopplade in en konsult för att titta på det och insåg att vi måste skaffa oss något annat eftersom det inte fanns någon systemlösning som var lämpad för det kommunala ansvar som är tilldelat oss med politiska och strategiska frågor. Produktionen för skolorna och barnomsorgen hade system för sin pedagogiska verksamhet men det som är mina ansvarsområden – finansiering och uppföljning – hade absolut inget adekvat IT-system alls. Jag var alltså drivande i initialskedet och den utlösande faktorn till det var att jag ville ha ett effektivt system istället för dyra, tunga, idiotiska administrativa med ibland instabila och osäkra rutiner.

*Vem har ansvaret för att utvecklingen ska ske?*

Respondent D: Nämnden och jag har delat ansvar eftersom nämnden har delegerat långt gående frågor till mig som tjänsteman. Vid ekonomiska beslut, att man skulle ändra på reglerna för skolvalet och sådant, är det ett samspel mellan mig och nämnden. Om det berör sånt som får konsekvenser för kommunen, att man väljer en IT-lösning som följer e-strategin, så har IT-strategen och stadsdirektören och jag kontinuerliga kontakter.

*Har ni någon vision på lösningar av e-Government eller 24-timmarsmyndigheten?*

Respondent D: Ja, vi ska använda webbaserad teknik, telefoni och kontaktpunkter ute i verksamheten som verkligen legitimerar och befäster att man arbetar med ett medborgarperspektiv. Vi vill komma bort från den traditionella förvaltningskulturen där man sitter här i huset och jobbar utan att fråga vad medborgarna egentligen har för intressen och behov. Upplägget handlar mycket om att vi har ett antal systemlösningar, kundval, skolval och barnomsorg – som lämpar sig för aktiva medborgare. Det är det som ligger i lösningen, det arbete som medborgarna får göra leder till att vi kan spara pengar.

*Vilka e-tjänster har Nacka kommun?*

Respondent D: Den interaktiva lösningen finns bara inom utbildningssidan. Men det finns annat, exempelvis Nackadialogen där man använder telefonin. Där kan medborgare påtala att lyktorna på vägen inte lyser eller att snöskottningen inte fungerar.

*Vilka e-tjänster planerar Nacka kommun att utveckla?*

Respondent D: Tanken är att utvidga den webbaserade, interaktiva 24-timmarsmyndigheten till andra områden, exempel äldreomsorg, bygglovshantering och föreningsstödshantering. Inom barn och ungdomsnämnden är vi bara i början men det kommer att sätta sina spår i arbetet med verksamhetsanordnare, det vill säga barnomsorgschefer och rektorer. Vi har byggt en infrastruktur som är helt konkurrensneutral. Man måste komma att vi också har privatdriven barnomsorg, grundskola och gymnasieskola och ansvariga nämnder måste kunna kommunicera med alla anordnare. Det här var ett stort problem för oss i problemlösningen. Vi hade inte system som kunde kommunicera med privata anordnare. Vårt dåvarande system täckte bara den kommunala produktionens behov.

*Vilka förändringar i verksamheten förväntar ni er vid utveckling av framtida e-tjänster?*

Respondent D: Jag tror att rektorer kommer att kommunicera på ett annat vis med föräldrar. Föräldrars, elevers och medborgares krav på fler nättjänster och bättre information kommer att växa när de får smak för en sådan här lösning. Vi pratar mycket om en digitaliserad politisk verksamhet med mindre pappershantering. Ett kompetensskifte inne i förvaltningsorganisationen kommer att innebära att dom som blir kvar i organisationen kommer att jobba med mer kvalificerade arbetsuppgifter. Generalister kommer att jobba utåt och ta hand om första kontakten medan mer specialiserade frågor kan komma in i organisationen och möta kvalificerade människor, totalt sett blir det kanske färre kontakter. För att kunna utnyttja ny teknik ska man involvera personal som jobbar i och kan verksamheten. Jag tror att det är då det kan bli bra.

*Finns det något exempel på effekter av förändringar angående organisationsstruktur och personal, dvs. är personalen delaktig eller involverad i förändringsprocessen?*

Respondent D: Vi började inte utveckla ett system förrän vi hade tagit reda på om vi gjorde rätt saker. Vi gjorde en förstudie och en processkartläggning, där identifierade vi huvudprocesser och stödprocesser. Vi upptäckte att dels gjorde vi för mycket och dels inte gjorde det vi borde. Det ledde till en annan typ av organisatorisk lösning, som erbjuder människor att jobba på ett listigare sätt i förhållande till det som man har att göra. Tekniklösningen understödjer dessutom det genom att erbjuda ett effektivare och snabbare arbetssätt. Att bevilja en barnomsorgscheck exempelvis, tog ganska mycket tid förut, man nu klarar man det på kanske en halv person. På det sättet frigörs resurser till sånt man inte har hunnit tidigare, som uppföljning och utvärdering. Organisationen blir mer professionell och kan fokusera mer på strategiska uppgifter.



*Vad förväntar sig organisationen av personalen vid förändringen?*

Respondent D: Vi har inte talat om övertalighet med uppsägningar eller så men att vi behöver färre personer, så är det. Däremot så ser vi ju inte riktigt effekterna av det hela ännu, effekterna börjar komma nästa år. Jag tror att det är utvecklingen som kräver resurser i sig samtidigt som man släpar på gamla system som är ineffektiva, nu är det liksom en väldig anspänning av resurser. Men det kommer att bli en helt annan situation när man har ett system, det tar ju tid innan man kan hämta hem effekterna.

*Finns det något verktyg som kan användas för att mäta ekonomiska och icke ekonomiska vinster vid ett sådant här förändringsarbete?*

Respondent D: Det finns ju flera verktyg, vi jämför oss med andra kommuner med likartad organisation. Vi mäter hur många personer som jobbade under en viss period, sådant jobbar vi ju med i bokslutet. Det krävs ju också från nämnden, om man ska kunna få använda investeringsmedel för att göra en sådan här utveckling. Då måste man ju kunna visa på att det ger effekter som hämtar hem kostnaderna.

*På vilket sätt informeras allmänheten om organisationens samhällstjänster och hur kommunen tänkt utveckla de tjänster som kommunen har idag?*

Respondent D: Under utvecklingsarbetet hade vi ett särskilt lanseringsprojekt som jobbade med lokalpressen, brev, direkta kontakter och närvaro vid öppna hus i skolor i samband med skolvalet. Mycket information gick ut innan den här omläggningen av skolvalet och barnomsorgsvalet, även på webben. Det var en omfattande verksamhet som vi också gjorde på fyra främmande språk, engelska, finska, spanska och arabiska. Språken finns också på våran lösning, på hemsidan. Vi involverade också biblioteken och barnomsorgen så att dom fick information för att kunna möta föräldrarnas frågor.

*Erhåller organisationen feedback från användarna på sin tjänsteleverans?*

Respondent D: Under skolvalet fick vi reaktioner, mestadels positiva men också sånt som – vi tycker att det här var svårt eller, vi kan inte göra så. Vi gjorde en utvärdering av genomförandet av barnomsorgen där vi med telefonintervjuer frågade vad man tyckte om det här. Det har vi gjort som ett led i genomförandet.



*Kan organisationen bedöma styrkor och svagheter i tjänsteleveransprocessen?*

Respondent D: Med tanke på den korta utvecklingstid – vi hade en prototyp framme i maj och själva skolvalet genomfördes mellan den 13 januari och den 14 februari – är det ju en styrka att det faktiskt har gått vägen. En styrka är att vi vågade gå hela vägen, att vi faktiskt inte genomförde ett pappersbaserat system utan att vi tog bort alla blanketter. Vi körde alltså ett system, vi hade inga reservrutiner och det är ju det som gör att man kan få hem effektivitetsvinster. Det tror jag är storheten i själva utvecklingen, att vi vågade detta. Svagheten är att det är många ute i skolans verksamhet som tror att det här bara är ett skolvalssystem fast det faktiskt är något mycket mer – det är en 24-timmarsmyndighet som kommer att förändra processer, kontakter och kommunikation. Där har vi kvar en informationsinsats, mer information till personalen ute i skolorna. Anledningen till att det blev så är att vi hade väldigt kort om tid och vi valde att prioritera skolvalet.

*Har ni gjort någon undersökning på vilka e-tjänster medborgarna önskar eller vill ha?*

Respondent D: Det har vi inte gjort. Vi testade de e-tjänster vi skapade i den här modellen.

*Vad eller vilka är det som bestämmer att just dessa tjänster väljs ut för utveckling?*

Respondent D: Processkartläggningen bestämde vilka tjänster skulle utvecklas. Vår konsult, jag själv och min ordförande i nämnden jobbade väldigt tätt i de här frågorna.

*Vilka tankegångar finns kring samordning av system mellan förvaltningarna?*

Respondent D: Utvecklingen inom barn- och ungdom är pilotutveckling och kan bara göras under förutsättning att kostnader man drar på sig kan hämtas hem av andra förvaltningar. En processkartläggning pågår inom äldreomsorgen. Det måste ju bli en ordentlig samordning enligt vår e-strategi. Att man använder sig av öppna lösningar.

*Går det att fylla i och lämna in blanketter via webben?*

Respondent D: Nej, vi har inga blanketter. Jag tycker att frågan är oegentlig då den innebär att man tror att det måste finnas blanketter.

*Kan användaren följa ett ingivet ärende i handläggningsprocessen via webben?*

Respondent D: Ja, det finns en sådan rutin. "Min Sida" heter den och där kan man se vilka ärenden som är under handläggning och vem som är handläggare.

*Vilka åtkomstkanaler till tjänsterna finns idag och vilka planerar ni för i framtiden?  
(exempel på åtkomstkanal: telefon, personligt besök, Internet)*

Respondent D: I Nacka24 är den enda ingångskanalen Internet och det är ju det som gör att vi inte har några blanketter. Börjar man bygga upp subrutiner då finns det inte samma ekonomi i det hela. Här har vi startat medborgare som behövt stöd för att kunna använda Internet.

*Har Nacka kommun gjort någon uppskattning av efterfrågan på olika åtkomstkanaler?*

Respondent D: Det kan jag inte svara på. Det ligger i ett framtida projekt kring ett slags Nacka24 för hela kommunen.

*Kan användaren söka i organisationens databaser med publik information?*

Respondent D: Ja

*Finns möjligheten att på webbplatsen tillskriva och inge ärende till Nacka kommun?*

Respondent D: Ja, man kan söka barnomsorgscheck och man kan söka skolplacering.

*Erbjuder ni tjänster där det är möjligt på webbplatsen ta del av förfrågningsunderlag och lämna anbud?*

Respondent D: Det gör vi inte idag men det är säkert sådant som kommer.

*Kan kunden på webbplatsen genomföra beräkningar och kalkyler utgående från den besökandes egen situation (skatt, pension, avgifter, etc.)?*

Respondent D: Nej, inte som det ser ut nu. Det är sådant som är på gång i och med utveckling av äldreomsorgen och individ- och familjeomsorg.

*Kan användaren ta del av ärendebeslut, och finna vägledning och kontakt för eventuella besvär och överklagan?*

Respondent D: Ta del av ärendebeslut kan man ju när det gäller den egna delen.

*Anpassar ni idag system och teknologi för en framtida användning av e-tjänster?*

Respondent D: Det tycker jag att vi gör bland annat genom vår utveckling och genom den e-strategi som togs.

*Finns det beräkningar inom organisationen för exempelvis kostnad per transaktion, tid för att serva en kund, databasers effektivitet mm?*

Respondent D: I systemutveckling av exempelvis EA/PA-system finns beräkningar för kostnad per transaktion men jag kan inte svara generellt på den frågan.

*Hur sker drift och förvaltning av dagens system? Är det Nacka kommun själv som står för förvaltningen?*

Respondent D: Vi har lagt ut driften och har ett driftavtal när det gäller Nacka24. I dom gamla systemen finns det en egen verksamhet som sköter det. Det är en blandad bild vi har idag.

*Har Nacka kommun något samarbete eller planerar ni för något samarbete med privata sektorn angående e-tjänster?*

Respondent D: Vi har ett samverkansavtal med Föreningssparbanken i något som heter bank-id. Vi använder den i barnomsorgsmodulen och sprider information om den till övrig kommunal förvaltning.

*Har Nacka kommun något samarbete med andra offentliga organisationer när det handlar om utveckling av e-tjänster?*

Respondent D: Vi deltar i Statskontorets IT-forum och i kommunförbundets IT-forum. Vi är tillsammans med andra kommuner aktiva i pådrivning av utvecklingen.

*Vilken nivå anser ni att ni ligger på i Statskontorets 24-timmarstrappa och jämför ni er med den?*

Respondent D: Naturligtvis jämför vi oss med 24-timmarstrappan. Inom den kommunala sektorn idag ligger vi nog allra främst – vi har interaktiva tjänster och sedan ett antal månader tillbaka en systemlösning som är i drift.

*Förändringshastigheten i kommunerna beskrivs idag ofta som stillastående. Vad tycker du är viktigast för att inte utvecklingen ska stanna av eller bromsas upp?*

Respondent D: Det gäller att identifiera drivkrafter. Ekonomin tror jag är den starkaste drivkraften. En lösning där medborgarna får bättre service trots att dom får göra jobbet själva är väldigt intressanta för många politiker och tjänstemän när dom söker effektiviseringar. I övrigt tror jag att det lossnar om problem kring elektroniska signaturer kan lösas. Många kommuner har inte förstått hur nära tekniken är ett genombrott. Kommunal samverkan är väldigt viktig – att man ser sig själv som en väldigt stark påtryckargrupp. För vår del handlar det mycket om att ekonomin kräver effektiviserar. Om det finns en teknik som erbjuder säkra och öppna lösningar – dessutom med högre tillfredsställelse av service – då är det jätteintressant.

*Är det något annat som du skulle vilja lägga till?*

Respondent D: Vi förstod inte från början hur stor systemlösningen var. En ren lösning kräver envishet och uthållighet mot motstånd från tjänstemän som inte trott på förändring. En kompromiss kan vara farlig eftersom den kanske inte ger en optimal systemlösning. Det är viktigt att inte fastna i det gamla systemet. Man måste bestämma sig för vilka uppgifter man behöver för att handlägga ett ärende. Det gäller att man tänker till så man slipper tilläggskrav som genererar kostnader. Ett smart sätt är att kräva uppgifter från användare för att transaktionen ska genomföras. Det som nu händer ute i verksamheten är att personalen kommer på mer och mer hur man skulle kunna utnyttja den här infrastrukturen som vi har gett dom. Det tror jag är en process som när den väl kommit igång kommer att gå väldigt snabbt.

## 5 ANALYS

*Kapitlet handlar om analysen, här ställer vi de resultat vi inhämtat i empirin mot den teori vi tar upp i uppsatsen.*

### 5.1 Analys av intervju ett och två

När vi ställt dom empiriska undersökningarna i intervju ett och två mot teorin har vi fått bekräftat vilken nivå Luleå kommun ligger på i utvecklingen mot e-Government.

Deloitte säger att den offentliga organisationen måste bestämma sig för vilka e-tjänster som ska erbjudas och i vilken omfattning<sup>79</sup>.

Luleå kommun känner idag inte till vilken efterfrågan på e-tjänster som kommunens medborgare har och vad medborgarna vill ha hjälp med. Kommunen har inte gjort någon undersökning angående detta.

Deloitte menar att hastigheten i förändringsprocessen varierar och att den vanligtvis är mycket långsam<sup>80</sup>.

I dag befinner sig Luleå kommun någonstans mellan första och andra trappsteget i förändringsprocessen. Kommunen vill inte riskera att utveckla e-tjänster som sedan blir dåligt nyttjade av medborgarna. Kommunal service ska inte få stressas fram om risken finns att det resulterar i tjänster som sedan inte kommer till användning.

### 5.2 Analys av intervju tre och fyra

När vi ställt dom empiriska undersökningarna i intervju tre och fyra mot teorin har vi kunnat identifiera skillnader i utvecklingsarbetet mot e-Government och orsaker till att de undersökta organisationerna befinner sig på olika nivåer i förändringsprocessen.

För att inga missförstånd ska uppstå väljer vi här att påpeka att vi tidigare i rapporten, se kapitel 4.2, motiverat vilka förändringsfaktorer vi tagit hänsyn till i undersökningen. De förändringsfaktorer som vi valt att inte använda i frågeunderlaget finns därför inte heller med i analyskapitlet.

#### 5.2.1 Ledning och vision

Deloitte säger att en viktig förutsättning är att den offentliga organisationen har en ledningsgrupp som kan definiera en vision, en bild av förändringsprocessens resultat. Deloitte menar att gruppen också måste ha en förkämpe i någon mening som en drivande kraft<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>80</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>81</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

I Luleå kommun finns det ingen ledningsgrupp som arbetar med frågor kring e-tjänster, ingen i organisationen har det uppdraget. Det är informationskontoret och IT-kontoret som tar hand om sådana frågor när de har tid. Luleå kommun saknar också en vision på 24-timmarsmyndigheten.

Någon drivande kraft finns inte heller i Luleå kommun, inte någon som jobbar med det som huvudsyssla, informationskontoret och IT-kontoret tar i det när de har tid.

Respondent D berättar att det finns en nyinrättad ledningsgrupp i Nacka kommun. Visionen av en 24-timmarsmyndighet i Nacka kommun är att ett medborgarperspektiv ska ersätta traditionell förvaltningskultur. Politikerna har i sin politiska majoritetsförklaring skrivit in att de ska jobba för att stärka medborgarinflytandet och hitta effektiva lösningar genom att utnyttja modern teknik.

En projektgrupp kommer att tillsättas som ska jobba med att förverkliga Nacka kommuns tagna e-strategi. Gruppen kommer att fungera som kompletterande stöd till dom som arbetar med huvudprocesserna och som stöd för implementering av 24-timmarsmyndigheten. Gruppen kommer att tillsättas med anledning av att fler verksamheter ska in i processen.

I Nacka kommun finns det flera drivande krafter som kommunens stadsdirektör, respondent D och politikerna. När BUN utvecklades till Nacka24 var det respondenten som var drivande, mycket på grund av att hon var uppdragsgivare. En anledning till framgången var att Nacka kommun haft ett starkt politiskt stöd över alla partigränser och att de haft en enig nämnd.

Vidare säger Deloitte att den offentliga organisationen måste bestämma sig för vilka e-tjänster som ska erbjudas och i vilken omfattning<sup>82</sup>.

I Luleå kommun erbjuds endast informationstjänster berättar respondent C. Luleå kommun har heller ingen fastlagd plan på att utveckla e-tjänster.

I Nacka kommun erbjuder BUN interaktiva tjänster på Nacka24. Nackadialogen erbjuder felanmälan av kommunens tjänster via telefon. I kommunen finns det en tanke att utvidga den webbaserade interaktiva 24-timmarsmyndigheten till exempelvis äldreomsorgen, bygglovshanteringen och föreningsstödshanteringen.

Deloitte säger också att ledningen också måste kunna motivera en förändring av verksamheten, gärna genom att lyfta fram ett exempel ur den egna verksamheten där effekter av förändring på organisationsstruktur och personal kan visas<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>83</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

Respondent C berättar att Luleå kommun saknar strategier för hur de ska gå tillväga med utvecklingen av e-tjänster och med de förändringar som det kräver. Det finns inte heller några verktyg idag som kan mäta ekonomiska och icke-ekonomiska vinster vid ett sådant förändringsarbete. Det ekonomiska läget i Luleå kommun har gjort att fokus flyttats från utveckling av e-tjänster till vardagliga organisatoriska problem, lednings- och besparingsproblem. Organisationen har inte sett något behov av att prioritera utvecklingen av e-tjänster. Luleå kommun vill gärna ha organisationen i balans vad gäller organisatoriska och ekonomiska förändringar innan Luleå kommun börjar se sig om efter andra lösningar. Istället kanske kommunen borde titta efter andra lösningar redan nu, inte bry sig om att vara i balans, utan försöka gå vidare med en gång.

I Nacka kommun genomfördes en förstudie och en processkartläggning för att identifiera huvud- och stödprocesser i verksamheten innan de införde sin systemlösning. Vid undersökningen upptäcktes brister som ledde till en annan typ av organisatorisk lösning som möjliggjorde ett snabbare och effektivare arbetssätt. De frigjorda resurserna används till en effektivare uppföljning och utvärdering av verksamheten som i sin tur underlättar den strategiska planeringen. Den förändring som genomfördes var alltså inom området som BUN ansvarar för och det är vad som utgör Nacka24 idag. De verktyg de använder innebär att de jämför sig med andra kommuner med likartad organisation. Effektivisering mäts genom att studera personalstyrka före och efter förändringen. Nämnden kräver en motivering av investeringsmedel för utvecklingen. Det måste gå att visa på effekter som hämtar hem kostnaderna. När det gäller personalförändringar kan organisationen inte se effekterna av förändringen ännu. Det kan inte göras förrän det är känt vilka resurser förändringen kommer att kräva.

Deloitte menar att det är viktigt att undanröja eventuellt motstånd från personalens sida<sup>84</sup>.

Respondent D berättar att Nacka kommun haft tjänstemän som inte trott att det går att förändra. Det har gett stort motstånd. Viktigt har då varit att inte kompromissa, eftersom en kompromiss kan resultera i att organisationen fastnar i gamla system och då får en ickeoptimal systemlösning. En ren lösning kräver nytänkande, envishet, uthållighet och att tilläggskrav undviks.

Deloitte poängterar vikten av att organisationen tar hänsyn till allmänhetens godkännande av införandet av e-tjänster. Motståndet från allmänheten kan minskas genom att organisationen använder sig av informationsträffar. Multimediala reklamkampanjer och annan information, upplysningar och utbildning angående e-tjänster och aktuellt läge i förändringsprocessen bidrar till att informera allmänheten om avsikten och hanteringen av e-tjänster. För de offentliga organisationerna är det också nödvändigt att erhålla formell feedback från deltagarna under och efter sammankomsten för bedömning av styrkor och svagheter i tjänsteleveransprocessen, skriver Deloitte<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>85</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

Luleå kommun informerar inte allmänheten om hur de tänkt förändra tjänsterna. Idag erhåller Luleå kommun feedback via medborgarenkäter och via den personal som jobbar ute i verksamheten, exempelvis från receptionen. Luleå kommun tycker också att det är svårt att bedöma styrkor och svagheter i tjänsteleveransprocessen så länge ingen går ut och frågar vad folk vill ha.

Nacka kommun hade i samband med skolvalet ett lanseringsprojekt som jobbade med lokalpress, brev, direkta kontakter, och närvarade vid öppna hus i skolor. Information gick ut på webben, biblioteken och inom barnomsorgen så att föräldrar kunde få hjälp. Medborgare som behövde stöd för att kunna använda Internet fick sådan hjälp. Lanseringsprojektet genomfördes också på fyra främmande språk, information på dessa språk finns även tillgänglig på hemsidan. Respondent D berättar att en allmän feedback har fått både under och efter genomförandet av skolvalet. Barnomsorgsvalet utvärderades med hjälp av telefonintervjuer, som ett led i genomförandet.

### 5.2.2 Kundtillit

Författaren till *Electronic Commerce*, Turban, säger att kundservice eller CRM innebär att kunden står i fokus och att kunden utgör kärnan i verksamheten. Verksamhetens framgång beror på hur bra relationerna till kunderna sköts men också hur långsiktiga kundrelationer byggs upp som ger mervärde till både kunderna och tillbaka till den egna verksamheten<sup>86</sup>.

Luleå kommun har inte undersökt vilka e-tjänster medborgarna vill ha, organisationen har ett leverantörsperspektiv och inte ett kundperspektiv. Anledningen till att inköpsavdelningen ser över integration och användandet av system inom Luleå kommuns olika förvaltningar är besparingskrav, inte en omställning till ett kundperspektiv.

Nacka kommun har inte heller gjort någon undersökning på vilka e-tjänster medborgarna önskar, däremot har de testat tjänsterna som de skapat med hjälp av modellen i Nacka24. Utvecklingen inom barn och ungdom är en pilotutveckling som bara får göras under förutsättning att kostnader som uppkommer kan hämtas hem i andra förvaltningar. En lösning där medborgare får bättre service trots att de får göra en del av jobbet själva är av intresse för många politiker och tjänstemän i deras jakt på effektiviseringar.

Vidare säger Turban att CRM innefattar hela den process som kunder har med en organisations verksamhet och där värdet kan maximeras för kunden, både online och traditionellt. För att främja medborgarnas användande av e-tjänster måste förtroendet för den offentliga organisationen byggas upp<sup>87</sup>.

<sup>86</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>87</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*



I Luleå kommun kan kunderna inte prenumerera på information men användaren kan söka i publik information. Det finns möjlighet att fylla i blanketter och sedan skriva ut dem. Det finns också blanketter med vissa kontrollfunktioner. Användaren kan söka publik information som Luleå kommun valt att publicera. Tillskrivning via webbplatsen sker genom e-postadresser. Kunden kan inte på webbplatsen genomföra beräkningar och kalkyler utgående från kundens egen situation och kan inte heller ta del av personliga ärendebeslut via webbplatsen. Tekniskt sett kan Luleå kommun tillåta en användare att följa sitt ingivna ärende i handläggningsprocessen men den tjänsten finns inte idag eftersom organisationen inte tagit något beslut om det.

I Nacka kommun kan användaren söka i organisationens databaser med publik information. Rutinen ”Min Sida” ger användaren möjlighet att se vilka ärenden som är under handläggning och vem som är handläggare. På webbplatsen finns möjlighet att tillskriva och inge ärende till Nacka kommun. Användaren kan ta del av ett ärendebeslut som berör användarens del i ärendet. Webbplatsen erbjuder inga tjänster där medborgaren kan ta del av förfrågningsunderlag och lämna anbud, inte heller tjänster som erbjuder medborgaren att genomföra beräkningar och kalkyler med utgångspunkt från den egna situationen.

### 5.2.3 Förvalta åtkomstkanaler för att optimera utdelningen

Deloitte skriver att kundcentrerade myndigheter tillhandahåller flera olika vägar för att komma åt tjänster, baserat på vilken åtkomstkanal medborgarna vill ha. Enligt Deloitte förväntar sig offentliga organisationer att medborgarnas användning av Internettjänster kommer att öka kraftigt. Offentliga organisationer måste anpassa sig efter den kanal som medborgarna i störst utsträckning använder sig av. Ett ökat behov av Internettjänster innebär att organisationens resurser i fråga om personal och teknologi måste anpassas för det behovet<sup>88</sup>.

Luleå kommun har de traditionella kanalerna, det vill säga telefon, besök, brev och e-post. Inom kommunen finns olika uppfattning angående användandet av åtkomstkanaler. Uppfattningen om att webben skulle kunna vara en framtida åtkomstkanal går isär.

I Nacka24 är den enda ingångskanalen Internet. Att göra en uppskattning av efterfrågan på olika åtkomstkanaler ligger i ett framtida projekt där hela kommunen kommer att involveras.

---

<sup>88</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

### 5.2.4 Planera teknologi för tillväxt och användarvänlighet

Deloitte menar att den ständiga tillväxten av nya teknologiska produkter och tjänsteleverantörer ger de offentliga organisationerna stora valmöjligheter när de ska välja verktyg för att utveckla e-tjänster. Systemarkitekturen måste konsekvent baseras på den offentliga organisationens hela standards för att underlätta en storskalig integration. Det är också en förutsättning för att underlätta en framtida tillväxt allt eftersom olika avdelningar inom offentliga organisationer uppgraderar datormiljön. System som webbapplikationer, telefonsystem och arbetsstationer måste vara öppna, skalbara och så pass flexibla att de kan integreras med utomstående databaser för att de ska kunna hjälpa ledningen med verksamhetsinformation<sup>89</sup>.

Luleå kommun anpassar inte system och teknologi för en framtida användning av e-tjänster. Däremot har de krav på att system och teknologi ska svara mot en viss plattform eller gå att bygga ut.

I Nacka kommun indikerar utvecklingen av e-tjänster och den e-strategi som de har att de anpassar system och teknologi för en framtida användning av e-tjänster. Nacka använder sig av öppna lösningar som ska kunna gå att använda i andra delar av organisationen.

Deloitte säger också att de offentliga organisationerna måste bygga ett ramverk för att mäta prestandan i systemet. Det kan vara kostnad per transaktion, tid det tar att serva en kund, databasers effektivitet och textbaserad användarfeedback, som rutinmässigt ska kunna beräknas eller inhämtas<sup>90</sup>.

I Luleå kommun är det möjligt att genomföra sammanställningar, uppskattningar och beräkningar för exempelvis kostnad per transaktion om kunskap var uppgifterna finns att tillgå. Uppgifterna kan inte rutinmässigt inhämtas och beräknas. En Warehousetanke finns men den är inte kopplad till e-tjänster idag.

I Nacka kommun medför en utveckling av deras EA/PA-system bland annat att det blir möjligt att beräkna kostnad per transaktion.

<sup>89</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

<sup>90</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

### 5.2.5 Väga insourcing gentemot outsourcing

Deloitte säger att när teknologin blir mer avancerad och samtidigt ökar måste de offentliga organisationerna inse att kundtillfredsställelse mer och mer kommer att handla om systemförvaltning och infrastruktur som understödjer ett medborgargränssnitt. Deloitte säger också att det lönar sig att i första hand behålla eller omplacera den befintliga personalen, eftersom det är dyrare att nyanställa eller lära upp ny personal. Det finns ett alternativ och det är att samarbeta med den privata sektorn<sup>91</sup>.

Luleå kommun driver och förvaltar sina system själva. Externa leverantörer kan exempelvis användas vid mer tekniska detaljer som till exempel med brandväggen. Luleå kommun samarbetar inte och planerar inte för något samarbete med varken offentlig eller privat sektor angående e-tjänster.

Nacka kommun har ett driftavtal på Nacka24 medan de gamla systemen sköts av den egna verksamheten. Nacka24 har också ett samverkansavtal med Förenings-sparbanken angående bank-id. För planeringsarbetet är det viktigt med en konkurrensneutral infrastruktur som medger att nämnderna kan kommunicera med både kommunala och privata anordnare. Detta har lett till att personalen ute i verksamheten hela tiden kommer på hur de kan utnyttja den nya infrastrukturen.

### 5.3 Analysresultat

*I detta kapitel redovisar vi de skillnader som framkommit mellan fallstudieobjekten som enligt undersökningen har samband med fallstudieobjektens val av utvecklingsstrategier för e-tjänster.*

Vi har valt att redovisa de identifierade skillnaderna med hjälp av en punktlista. För att förklara punktlistan ger vi ett exempel: Den tredje punkten under förändringsfaktorn "Ledning och vision" som innehåller aktiviteten "har inrättat ledningsgrupp" ska läsas som "Nacka24 har inrättat en ledningsgrupp och Luleå kommun har inte inrättat en ledningsgrupp".

Aktiviteterna är kategoriserade enligt de teoretiska förändringsfaktorerna.

Vi har hittat sju skillnader i förändringsfaktorn *Ledning och vision*:

- Använder pilotprojekt
- Har informerat medborgare vid viktiga förändringar
- Har inrättat ledningsgrupp
- Har upprättat en vision av 24-timmarsmyndigheten
- Har utsett uppdragstagare till utvecklingsarbetet
- Har utsett vilka e-tjänster som ska erbjudas
- Uppmuntrar samverkan mellan drivande krafter

<sup>91</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

Vi har hittat tre skillnader i förändringsfaktorn *Kundtillit*:

- Har testat möjliga e-tjänster mot medborgare.
- Tillåter medborgare ta del av ärendebeslut via webbplatsen
- Tillåter medborgarperspektiv i tjänsteleveransen

Vi har hittat en skillnad i förändringsfaktorn *Förvalta åtkomstkanaler*:

- Har fattat beslut angående åtkomstkanal

Vi har hittat en skillnad i förändringsfaktorn *Planera teknologi för tillväxt och användarvänlighet*:

- Anpassar framtida användning av e-tjänster (i linje med vald e-strategi)

Vi har hittat en skillnad i förändringsfaktorn *Väga insourcing gentemot outsourcing*:

- Planerar framtida utveckling av e-tjänster med privata företag

Analysresultatets punktlista visar att valet av utvecklingsstrategi för e-tjänster hos Nacka24 genererat 13 aktiviteter som utförs/har utförts i Nacka24 men inte i Luleå kommun. Dessa 13 aktiviteter har gett den effekt att Nacka24 förflyttat en del i organisationen, BUN till nivå tre i 24-timmarstrappan.

Enligt vår undersökning har ovanstående aktiviteter påverkat förändringsprocessen för Nacka24. Aktiviteterna är alltså, med andra ord, orsaken till att Luleå kommun och Nacka24 befinner sig på skilda nivåer i 24-timmarstrappan.

Analysresultatets punktlista visar också att vi i analysen identifierat sju skillnader mellan Nacka24 och Luleå kommun som kan relateras till förändringsfaktorn *Ledning och vision*, tre skillnader som kan relateras till förändringsfaktorn *Kundtillit* och tre skillnader som kan relateras till övriga undersökta förändringsfaktorer.

## 6 SLUTSATSER OCH EGNA REFLEKTIONER

*I det här kapitlet redovisar vi slutsatser utifrån undersökningens forskningsfråga och syfte. Kapitlet avslutas med egna reflektioner, metoddiskussion och förslag till fortsatt forskning.*

### 6.1 Slutsatser

*I vår forskningsfråga ställde vi oss undrande till vilka faktorer som är av avgörande betydelse för att utvecklingen mot 24-timmarsmyndigheten inom offentliga organisationer ska främjas? Vi besvarar denna fråga i följande stycke och redovisar en slutsats utifrån forskningsfrågan.*

Analysen visade att flertalet skillnader mellan Luleå kommun och Nacka24 förekommer inom förändringsfaktorerna *Ledning och vision* och *Kundtillit*. En slutsats utifrån det är att det framförallt är den enskilda organisationens ledning som avgör om organisationen ska lyckas ta sig vidare från en låg nivå i förändringsprocessen. Det är främst visionen av 24-timmarsmyndigheten och synen på kundcentrering som ledningen bör kunna presentera om den offentliga organisationen ska lyckas ta sig vidare från en låg nivå i förändringsprocessen.

*Den här uppsatsen syftar till att visa hur valet av utvecklingsstrategi för e-tjänster påverkar förändringsprocessen mot 24-timmarsmyndigheten i två likvärdiga offentliga organisationer. Vi kommer i följande stycke att redovisa en slutsats som hör ihop med vårt syfte.*

Deloitte Research menar att en möjlig utvecklingsstrategi är att välja en verksamhetsdel som ska förändras och därefter ta vara på positiva effekter och effektivitetsvinster av förändringen genom att använda den verksamhetsdelen som ett exempel för andra delar i organisationen eller för andra likvärdiga organisationer<sup>92</sup>. Nacka24 har genom sitt pilotprojekt visat att deras valda utvecklingsstrategi påverkat förändringsprocessen mot 24-timmarsmyndigheten. Det är efter att Nacka24 valt utvecklingsstrategi som förflyttningen till nivå tre i 24-timmarstrappan ägt rum. Slutsatsen vi kan dra av det är att det finns fördelar i en utvecklingsstrategi där organisationens förändring mot 24-timmarsmyndigheten börjar småskaligt.

<sup>92</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

*Vi anser också att vi utifrån vår undersökning kan dra en slutsats som inte är direkt kopplad till den ställda forskningsfrågan eller det formulerade syftet. Slutsatsen handlar om viljan att förflytta sig mot en 24-timmarsmyndighet som den idag beskrivs av centrala organisationer.*

Offentliga organisationer vill förflytta sig till den digitala epoken, skriver Turban<sup>93</sup>. Om vi överför det resonemanget till svenska förhållanden skulle det betyda en förflyttning mot en optimal 24-timmarsmyndighet, det vill säga mot högre nivåer i 24-timmarsstrappan. Vi undrar om centrala offentliga organisationer och enskilda kommuner har samma syn på begreppet 24-timmarsmyndighet? Vi frågar oss också om enskilda kommuner vill prioritera utveckling mot en 24-timmarsmyndighet framför andra vardagliga problem i organisationen. Vår slutsats är att det inte alls är säkert att en enskild kommun idag vill förflytta sig till den digitala epoken som den för närvarande framställs av centrala offentliga organisationer.

## 6.2 Egna reflektioner

När vi började arbeta med denna uppsats hade vi väldigt liten inblick i hur omfattande detta ämnesområde är. Den teori vi har som bakgrund har inte varit lättarbetad alla gånger. Mycket kraft och energi har gått åt till att tolka och bilda sig en uppfattning om vad ämnet handlar om. Stundtals har det varit väldigt jobbigt att försöka förstå vad alla begrepp står för och att sedan kunna använda det på ett konstruktivt sätt i uppsatsen.

Trots att vi bitvis har haft problem med att förstå och formulera problematiken med e-Government och 24-timmarsmyndigheterna har vi ändå lyckats få hjälp och svar på det mesta vi undrat över. Framförallt så har vi bemöts av väldigt hjälpsamma respondenter men även andra personer som kunnat bidra till att vi lyckats prestera denna uppsats.

Teorin säger att det värde som e-Government kan erbjuda medborgarna och offentliga organisationer beror på offentliga organisationers förståelse för nyttan av att integrera komponenter som finns i e-Government<sup>94</sup>. Det vi har upptäckt i den här undersökningen är att den förståelsen är begränsad eftersom det saknas konkreta exempel på hur organisationerna ska eller kan ställa kostnader mot nytta och/eller besparingar. Bristen på hjälpmedel eller enkla mätverktyg leder till att motivering till förändring saknas.

---

<sup>93</sup> Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective...*

<sup>94</sup> Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – the Citizen as customer...

Det kan tyckas att det är bristfälligt med verktyg och information om verksamhetsförändring i e-Governments anda för kommunala verksamheter. Men vi upplever att det ändå finns en del kunskap som kommunerna kan ta del av. Det finns kunskap runt om i landet som tillsammans skulle kunna skapa bättre gemensamma lösningar som relativt enkelt skulle kunna spridas över alla kommunala verksamheter. Statskontoret, konsulter och de egna kommunala verksamheterna besitter kunskap som går att tillgå i olika former. Problemet är att kommunerna själva måste agera för att kunna tillgå denna kunskap. De måste själva skapa sig en bild över vad dom vill göra. Vi tror att det är ett beslut som inte existerar hos dagens kommuner eller som åtminstone är väldigt lågt prioriterat i dagsläget. Vi har svårt att förstå varför inte kommunerna tar emot den hjälp som de trots allt erbjuds idag från olika håll.

Enligt rapporten *Introduktion till kommunal e-service* är en risk med en för snabb förändringshastighet är att den kan medföra att organisationen inte klarar av att möta medborgarnas behov<sup>95</sup>. Vi tycker att denna och andra liknande formuleringar som kommit fram i undersökningen, bland annat vid intervjuerna, är olyckliga. En tolkning utifrån sådana formuleringar kan bli att det är onödigt att utveckla en e-tjänst så länge det inte finns garantier för att den blir perfekt. En annan tolkning kan bli att utvecklingen förutsätter medborgarundersökningar. Den här och andra snarlika formuleringar kan med fördel användas som bromskloss av personer som av någon anledning är emot eller inte förstår vikten av förändring. För det kan väl knappast uppfattas som felaktigt att vara mot en ökad förändringshastighet om den riskerar ett misslyckande i det kommunala uppdraget? Vi har uppfattningen att strategi istället borde lyftas fram som det viktiga steget i kommunens beslut kring förändringshastighet. Kommunerna måste inse att en förändring inte behöver vara beroende av just medborgarundersökningar, behovet kan ju faktiskt kartläggas genom andra metoder, exempelvis i samband med att tjänster testas.

Avslutningsvis anser vi att vi uppfyllt syftet genom att vi lyckats belysa vilka viktiga faktorer som finns när en offentlig organisation ska påbörja utvecklingen mot e-Government. Vi har även kunnat visa vilka skillnader som finns mellan två likvärdiga offentliga organisationer i denna utveckling.

### 6.3 Metoddiskussion

Validitet – Vi anser att undersökningen inte blivit påverkad av några fördomar eftersom ingen av oss har haft några nämnvärda förkunskaper inom området. Vi har använt oss av en kvalitativ ansats till undersökningen, för att få respondenterna att tala så mycket de kan om varje enskild fråga. Undersökningen omfattar ett flertal intervjuer hos två offentliga organisationer. Vi anser att antalet organisationer som ingår i undersökningen är fullt tillräckligt för att vi ska kunna dra generella slutsatser eftersom vi velat ta reda på skillnaderna i utvecklingen mot e-Government mellan två organisationer.

---

<sup>95</sup> Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). *Introduktion till...*

När det gäller valet av respondenter gäller det att noga överväga vem som ska väljas. Vi har försökt identifiera trovärdiga respondenter för att få så bra svar som möjligt på de frågor vi valt att ställa. Vi använde temafrågor vid två av intervjutillfällena för att få respondenterna att berätta så mycket som möjligt om det uppställda temat. De övriga intervjuernas frågor består av mer styrda frågor från den teori vi hittat. Anledningen till det var att vi ville få in ett djupare material att analysera för att lättare kunna se skillnader mellan organisationerna. Analysen av materialet har skett genom studier av insamlat material. I materialet har vi letat efter skillnader mellan respondenternas svar.

Reliabilitet – En god reliabilitet uppnås genom att i uppsatsen förklara det tillvägagångssätt som använts för att genomföra uppsatsen. Anledningen till det är att underlätta för andra att kunna genomföra en liknande undersökning och uppnå samma resultat. Vi har använt oss av bandspelare vid intervjutillfällena för att minska risken för att missa något som respondenterna sagt. Därefter har vi lyssnat av banden och skrivit ner allt som respondenterna har sagt. Vi har också skickat ut frågorna i förväg så att respondenterna skulle få en chans att sätta sig in i vad vi ville veta innan intervjutillfället.

Vi kan nu i efterhand konstatera att valet av intervjutaktik var felaktigt. Vi borde inte ha gjort två intervjuer med temakarakter, alla fyra intervjuer borde i stället ha utförts med hjälp av fasta frågor. Det skulle ha underlättat analysarbetet och det skulle också ha medfört att vissa faktorer inte hade fått lika stort utrymme i undersökningen som de nu har. Vi anser trots allt att valet av metod för intervjuerna inte nämnvärt påverkat slutresultatet.

#### **6.4 Förslag till fortsatt forskning**

Det hade varit intressant att få se resultatet av en undersökning som gör en detaljerad jämförelse utifrån förändringsfaktorn ledning och vision.

Om undersökningen sker kvantitativt mot offentliga organisationer, eller delar i offentliga organisationer, skulle undersökningen generellt kunna peka på vad som lett till förändringen mot e-Government.



# REFERENSFÖRTECKNING

## Litteratur:

Backman, J (1998), *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.  
ISBN 91-44-00417-6

Turban, E. (2002), *Electronic commerce 2002, a managerial perspective* 2<sup>nd</sup> ed.  
Pearson Education. ISBN 0-13-065301-2

Yin, Robert K (2003), *Case Study Research – Design and Methods* 3<sup>rd</sup> ed. Sage  
Publications, Inc. ISBN 0-7619-2553-8

## Rapporter:

Deloitte Research (2000). At the Dawn of e-Government – The Citizen as Customer. URL: [http://www.dc.com/pdf/at\\_the\\_dawn\\_of\\_egovernment.pdf](http://www.dc.com/pdf/at_the_dawn_of_egovernment.pdf). ISBN 1-892383-58-6 (2003-05-22)

Deloitte Research (2000). Through the portal – Enterprise Transformation for e-Government. URL: [http://www.dc.com/pdf/through\\_the\\_portal.pdf](http://www.dc.com/pdf/through_the_portal.pdf). ISBN 1-892383-70-5 (2003-05-22)

Statskontoret (2002). Staten i omvandling 2001. ISBN 91-7220-476-1

## PM:

Statskontoret (2003). Utvecklingen av den svenska e-förvaltningen.

## Källor på Internet:

Luleå kommun. URL: <http://www.lulea.se> (2003-05-02)

Nacka kommun. URL: <http://www.nacka.se> (2003-08-05)

Nacka24. URL: <http://www.nacka24.nacka.se> (2003-08-05)

Statskontoret (2000). 24-timmarsmyndighet – förslag till kriterier för statlig elektronisk förvaltning i medborgarnas tjänst URL:  
<http://www.statskontoret.se/pdf/200021.pdf>. (2003-04-05)

Statskontoret (2002). 24-timmarswebben – rekommendationer och råd för 24-timmarsmyndighetens webbplats. URL: <http://www.statskontoret.se/pdf/200213.pdf>. (2003-05-13)

Statskontoret (2002). Utveckling av 24-timmarsmyndigheten – lägesrapport december 2002. URL: <http://www.statskontoret.se/pdf/200230.pdf>. (2003-04-05)

Svenska Kommunförbundet (2001). Kommunernas attraktionskraft som arbetsgivare och vad som kan förbättras.  
[http://uno.svekom.se/brsbibl/kata\\_documents/doc28135\\_1.pdf](http://uno.svekom.se/brsbibl/kata_documents/doc28135_1.pdf). (2003-07-10)

Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2002). Introduktion till kommunal e-service – omvärldsbeskrivning och nuläge.  
<http://www.lf.svekom.se/it/eservice/Dokument/e-service.pdf> (2003-04-16)

Svenska Kommunförbundets och Landstingsförbundets IT-enhet (2003). Kommunerna och diskussionen kring 24-timmarsmyndigheten.  
<http://www.lf.svekom.se/it/eservice/Dokument/24h%20svar.pdf> (2003-05-19)

## Checklista för 24-timmarswebben – Del 1 – Rekommendationer

24-timmarstrappan						
Nr	Text	Relevant	Uppfyllt	Ansvarig	Åtgärd	Klart
<b>Första steget</b>						
7.1	<b>Berätta vilket uppdrag myndigheten har.</b> Detta bör omfatta både en lättillgänglig presentation av uppdraget, men också den formella grunden, t.ex. regleringsbrevet och regeringsbeslut som rör verksamheten. Beskriv kortfattat och länka till andra instanser med närliggande uppdrag och till SverigeDirekt	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.2	<b>Berätta hur myndigheten genomfört sitt uppdrag</b> Publicera årsredovisning, budgetunderlag och verksamhetsplaner samt styrelseprotokoll och viktigare beslut av myndigheten	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.3	<b>Beskriv myndighetens organisation.</b> Sträva efter en beskrivning som kopplar samman den allmänna bilden av vad myndigheten gör och vilka frågor som den ansvarar för, med dess faktiska organisation. Sök ge en god bild av var olika sorters ärenden bereds och vilka möjligheter det finns att hålla sig informerad om dessa och att ge synpunkter, samt vilka regelverk som är tillämpliga.	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.4	<b>Ge en organisationsöversikt med kontaktinformation</b> Kontaktinformationen bör omfatta chefer, samt personallistor med telefonnummer, e-postadresser m.m. Namn och kontaktinformation skall bara publiceras om myndighetens policy tillåter detta, och om myndigheten fått berörda personers medgivande i enlighet med personuppgiftslagen (PUL). Även när inte personnamn sätts ut bör det finnas e-postadresser som går till personerna bakom olika roller och funktioner.	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.5	<b>Publicera myndighetens remissvar</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			

24-timmarstrappan						
Nr	Text	Relevant	Uppfyllt	Ansvarig	Åtgärd	Klart
7.6	<b>Publicera en elektronisk version av viktiga utgivna publikationer (rapporter, utredningar, m.m.) samt ge möjlighet att beställa tryckta publikationer.</b> Se "24 Dokumentformat" om lämpliga format för detta	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.7	<b>Redovisa vilka register som myndigheten för och vilka regler som gäller för tillgång till dem.</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.8	<b>Redovisa myndighetens olika former av deltagande i EU-arbetet.</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.9	<b>Gör det möjligt att beställa blanketter från myndigheten. Viktiga blanketter skall också vara möjliga att skriva ut.</b> Man bör både kunna skriva ut blanketterna själv och kunna beställa dem och få dem skickade med vanlig post	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.10	<b>Gör det lätt att hitta myndighetens adress och telefonnummer.</b> En av de vanligaste användningarna för webben är att ta reda på adress eller telefonnummer. Publicera därför gärna de viktigaste uppgifterna på förstasidan, tillsammans med en länk till sidan för mer kontaktinformation. Om det är relevant publicera telefon-, öppet- och besökstider, besöksadress(er), karta och vägbeskrivning (både för bil och kollektivtrafik) samt telefon och e-post till ansvariga för olika funktioner och avdelningar.	Ja/Nej	Ja/Nej			
7.11	<b>Gör det möjligt att ställa frågor och klaga</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			

24-timmarstrappan						
Nr	Text	Relevant	Uppfyllt	Ansvarig	Åtgärd	Klart
<b>Andra steget</b>						
8.1	<b>Gör det möjligt att prenumerera på information.</b> Detta gäller såväl allmäninformation (pressmeddelanden, nya rapporter, etc.) som specifik serviceinformation (sista ansökningstiden för bidrag, etc.).	Ja/Nej	Ja/Nej			
8.2	<b>Gör det möjligt att fylla i blanketter på skärmen och därefter skriva ut dem.</b> Underlätta om möjligt för användaren genom att lägga in beräknings- och kontrollfunktioner i blanketten. Sträva efter att göra detta i ett format som finns för alla populära datorplattformar. Men om beräkningar och kontroller inte låter sig göras för alla datorplattformar så är det godtagbart att göra det bara för dem där det fungerar, så länge alla kan fylla i och skriva ut.	Ja/Nej	Ja/Nej			
8.3	<b>Gör det möjligt att läsa och söka i diariet.</b> Statskontoret har gjort en genomgång av hur diariet skall utformas för att vara lättillgängligt och inte komma i konflikt med Personuppgiftslagen (PUL). Se "Diarier på Internet. Vägledning för myndigheter." (Statskontoret Dnr 2001/0277).	Ja/Nej	Ja/Nej			
8.4	<b>Gör det möjligt att söka i myndighetens databaser med publik information</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			

24-timmarstrappan						
Nr	Text	Relevant	Uppfyllt	Ansvarig	Åtgärd	Klart
<b>Tredje steget</b>						
9.1	<b>Gör det möjligt att fylla i och lämna in blanketter via webben.</b> Säkerhet måste finnas så att ingen kan göra detta i någon annans namn.	Ja/Nej	Ja/Nej			
9.2	<b>Gör det möjligt för användaren att följa ett ingivet ärende i handlägningsprocessen</b> Säkerhet måste finnas så att ingen kan få tillgång till någon annans uppgifter. Möjlighet till komplettering och handläggardialog skall finnas vid behov	Ja/Nej	Ja/Nej			
9.3	<b>Gör det möjligt att på webbplatsen tillskriva och inge ärende till myndigheten</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
9.4	<b>Gör det möjligt att på webbplatsen ta del av förfrågningsunderlag och lämna anbud.</b> Se lagen om offentlig upphandling (LOU) 1 kap 19§.	Ja/Nej	Ja/Nej			
9.5	<b>Gör det möjligt att på webbplatsen genomföra beräkningar och kalkyler utgående från den besökandes egen situation (skatt, pension, avgifter, etc.)</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
9.6	<b>Gör det möjligt att ta del av ärendebeslut, och kunna få vägledning och kontakt för ev. besvär och överklagan</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			

24-timmarstrappan						
Nr	Text	Relevant	Uppfyllt	Ansvarig	Åtgärd	Klart
<b>Fjärde steget</b>						
10.1	<b>Gör det möjligt för användaren att från myndighetens webbplats följa och agera i sitt ärende, även i de fall då det involverar andra myndigheter eller samhälleliga instanser</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
10.2	<b>Gör det möjligt att utföra ekonomiska transaktioner</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
10.-.	<b>Webbplatsen skall ha en översikt över andra offentliga, ideella och privata instanser som anknyter till myndighetens verksamhet</b>	Ja/Nej	Ja/Nej			
10.4	<b>Webbplatsen skall publicera relevanta delar av sin information för syndikering</b> Syndikering innebär att material från en webbplats publiceras i maskinläsbart format, för att kunna presenteras på en annan webbplats (ev. som en del av en sammanställning från många källor). Detta kan möjliggöra för andra att nyttiggöra myndighetens information i sammanhang som ligger utanför myndighetens område.	Ja/Nej	Ja/Nej			
10.5	<b>Webbplatsen kan utnyttja syndikerat material från andra webbplatser</b> Utgå från användarens behov, och utnyttja både egna och andras resurser för att möta dessa så väl som möjligt	Ja/Nej	Ja/Nej			
10.6	<b>Webbplatsens tjänster skall ha ett gränssnitt som gör det möjligt för andra datorer att utnyttja dem</b> Detta innebär att tjänsterna inte enbart är åtkomliga direkt för människor via ett grafiskt gränssnitt, utan att de också kan utnyttjas av andra tjänster. Dessa kan t.ex. sammanfoga information och uträkningar från många källor till en samlad presentation. På motsvarande sätt bör andra instansers webbtjänster utnyttjas när det är till nytta för myndighetens besökare.	Ja/Nej	Ja/Nej			