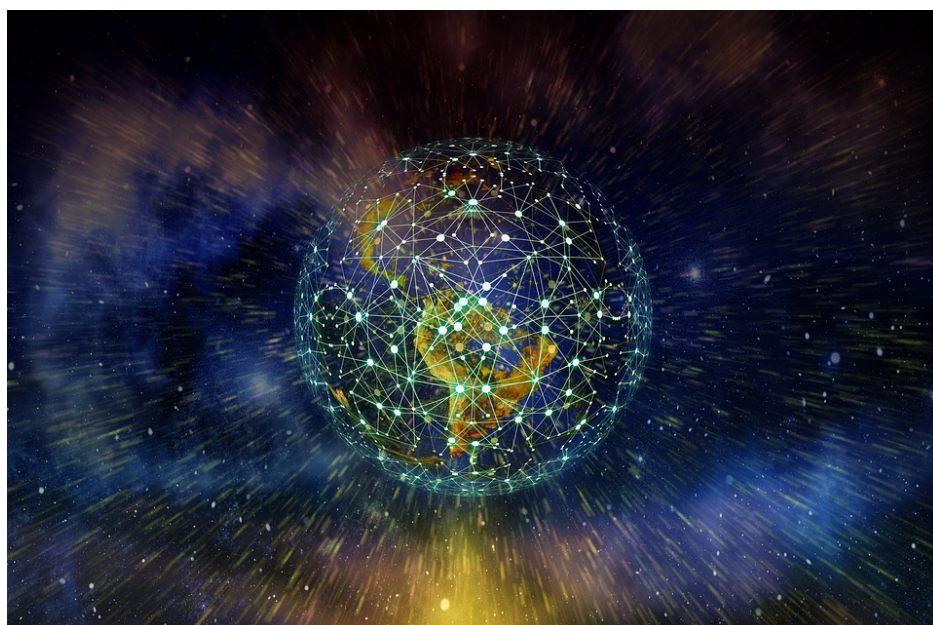


# Digitalisera mera

Hur digitaliseringen totalt  
ändrar förutsättningarna för  
handläggande myndigheter



De stora fördelarna med digitaliseringen, för såväl medborgare och företag som för offentlig sektor, kommer inte att kunna tas tillvara om ambitionen stannar vid att digitalisera ett pappersbaserat arbets sätt. Det krävs en utgångspunkt i att den digitala världen ger helt andra förutsättningar än den pappersbaserade världen. Det kräver att man går från en varulogik till en tjänstelogik. Det leder i sin tur till helt nya verksamhetsmodeller som kan innebära en total transformation av myndigheter.

*December 2018*

## Nästa steg i digitaliseringen

Denna artikel handlar inte om teknik. Teknik är förvisso det som gör förändringar möjligt och är därmed helt avgörande men det är diskussionen om konsekvenserna av den tekniska utvecklingen som digitalisering bör handla om. Alla är överens om att digitaliseringen leder till förändringar, men vad förändringarna innebär är mera oklart.

Hittills har digitaliseringen främst handlat om att automatisera befintliga arbetsätt eller som det brukar heta ”elektrifiera befintliga processer”. Det har medfört effektiviseringar samt förenklingar för medborgare och företag. Stora delar av offentlig sektor verkar fortsätta med det. Ibland är det kanske enda sättet att effektivisera på kort sikt men det behövs en tydlig bild över vad man vill med digitaliseringen, även på medellång och lång sikt. Det behövs en insikt om att digitaliseringen leder till ”något annat” än en uppdaterad version av dagens arbetsätt.

När iPhone kom 2007 var det inte en uppdaterad telefon, det var något helt annat. Något som förändrade människors vanor och vardag. När CD:n gjorde sitt intåg i början av 1980-talet var det en digital version av vinylskivan. Något bättre men ändå samma sak. Det var först när streamingtjänster kom och när man kunde köpa musik utan att köpa en fysisk produkt som det blev något helt annat. Hela musikbranschen förändrades, nya affärsmodeller uppstod.

Det offentlig sektor gör idag i huvudsak är motsvarigheten att gå från vinyl till CD. Men tekniken finns för att ta nästa steg. Att göra något helt annat, att förändra sina affärsmodeller, eller snarare verksamhetsmodeller. Detta gäller hela den offentliga sektorn men är tydligast vad gäller handläggande myndigheter. Myndigheter som handlägger ärenden, ett i taget, och som kommer från en lång tradition där pappersblanketten varit i centrum för verksamheten.

Vad händer när papperet försvinner? Blir det en digital process som hanterar digitala ”papper”, en process som efterliknar det tidigare arbetsättet så att man i praktiken låtsas att man fortfarande arbetar med papper? Eller blir det något helt annat?

## Atomer eller bits?

Skillnaden mellan ett pappersbaserat arbetsätt och ett papperslöst arbetsätt blir tydlig om man utgår från den grundläggande skillnaden mellan atomer och bits.

Papper består av atomer, bland annat kolatomer. Det är något fysiskt som tar plats, måste transporteras och kan bara finnas på ett ställe i taget. Bits är informationsenheter och utgörs av 0 eller 1. Åtta bits blir en byte. Bits eller bytes handlar om mängden information. Även om informationen kan lagras på ett fysiskt medium är inte informationen i sig något materiellt. Informationen är immateriell.

Arbetsätt förändras alltså från att hantera fysiska produkter, ofta i form av papper, till att hantera något icke-fysiskt, ren information.

Nu kan man invända att handläggande myndigheter alltid arbetat med information, pappersblanketten är endast bärare av informationen och inte huvudsaken i sig. Det är helt riktigt men det är bäraren av informationen, papperet, som skapar begränsningar i hur man kan arbeta med informationen. Av nödvändighet har man organiserat arbetet runt att hantera fysiska produkter.

Information som är fri, i den meningen att den inte är bunden till ett papper, kan hanteras på nästan vilket sätt som helst. Den kan delas upp, kombineras med annan information, skickas vart som helst i världen med ljusets hastighet, kopieras och ett obegränsat antal personer kan arbeta med informationen i realtid. Allt är inte lagligt eller lämpligt men möjligheterna med att arbeta med "fri" information är ofantligt mycket större än att arbeta med papper.

Därför blir det väldigt egendomligt om man bygger IT-system som så långt det är möjligt försöker härma pappersbaserade arbetsätt. Man emulerar den fysiska verkligheten i en värld som är icke-fysisk. Handläggningssystem idag har typiska funktioner och egenheter som finns i den fysiska världen, till exempel inkorgar, utkorgar, ärendefördelning och arkiv. Allt är uppbyggt kring "ärendet", vilket ofta är detsamma som de tidigare pappersblanketterna. Det betyder att alla de begränsningar som följer med fysiska papper till stora delar frivilligt har byggts in i digitala system där dessa begränsningar annars inte behöver finnas.

## Från varulogik till tjänstelogik

När man arbetar med papper är det rimligt att använda en fabrikslogik eller mer korrekt en varulogik. Ärenden på papper hanteras som om det vore varor på ett löpande band. Man talar om processer, produktion, driften och har starkt fokus på

produktivitet uttryckt som tid eller kostnad per styck. Det är en tankemodell och ett språkbruk som härstammar från fabriken och industrialismen.

Men myndigheter producerar i regel inga varor. Man arbetar med information eller andra typer av tjänster. Det är dock inget som hindrar att man tillämpar en varulogik på tjänster. I en pappersbaserad värld kan det till och med vara effektivt.

När papperet försvinner ändras förutsättningarna totalt. Varulogiken är kanske inte mest lämplig längre. Istället kan man använda en tjänstelogik för de tjänster man alltid arbetat med.

Digitalisering leder ofta till affärsmodeller som bygger på tjänstelogik. Fundera på vad Uber, Airbnb, Spotify, Netflix, Facebook och andra digitala företag har gemensamt. De använder, medvetet eller omedvetet, affärsmodeller som utgår från en tjänstelogik därför att det blir det naturliga i en digital värld.

Vad är då skillnaden mellan tjänstelogik och varulogik? Skillnaden kokar ner till synen på värdeskapande. Det handlar inte om vad som är rätt eller fel, sant eller falskt, utan endast om olika perspektiv. Inom varulogiken ligger värdet i produkten.

Organisationen skapar värde genom sitt arbete och kunden förstör värdet genom sin konsumtion. Tänk på en bilfabrik. Den skapar värde genom att bearbeta råvaror till en färdig produkt som kan säljas. Du köper den och använder den. Den tappar snabbt i värde.

Inom tjänstelogiken ligger värdet i nyttjandet och i upplevelsen. Det är kunden som nyttjar och upplever och därför är det kunden som skapar värdet och som avgör vad värdet är. En bil har med ett tjänstelogiskt synsätt (oftast) inget värde när den står stilla i garaget utan den får ett värde när kunden till exempel kan förflytta sig eller uppleva något.

Enligt varulogiken skapar alltså organisationer värde som är bundet i produkter, produkter som kan lagras och levereras för att sedan konsumeras av kunden. Kunden är inte inblandad i värdeskapandet. Enligt tjänstelogiken kan organisationer inte skapa värde direkt, utan endast skapa förutsättningar för kundens värdeskapande. Värde uppstår när kunden interagerar med eller nyttjar dessa förutsättningar. Det handlar därför om ett samskapande. För myndigheter kan kunderna vara många olika samtidigt. Medborgare och företag kan vara kunder liksom uppdragsgivare i form av

regering och riksdag eller samhället i stort. Olika kunder kan skapa olika typer av värden. Detta faktum ändrar inte på logiken i tjänstetänkandet.

Tjänstelogik är alltså inte detsamma som kundorientering eller att ha kundens perspektiv. Sådant är bra, men det fungerar även med varulogik. Det är inte där skillnaden ligger. Skillnaden ligger i synen på värdeskapande.

## Praktiska konsekvenser

Vad betyder då detta rent konkret för handläggande myndigheter? Det beror på syftet med verksamheten och i vilken miljö man arbetar. Det finns inte en lösning, "one-size-fits-all".

Till att börja med måste man vara väldigt klar över syftet med verksamheten enligt det uppdrag man har. Väldigt få myndigheter har som syfte att handlägga så många ärenden som möjligt. Även om man kanske måste göra just det för att uppfylla syftet får det inte bli syftet. Då ser man inte möjligheterna att bedriva arbetet på annat sätt. Det handlar inte om "verksamheten först" utan det handlar om "uppdraget först".

Nästa steg är att verkligen tänka information och inte ärenden. För att en myndighet ska kunna fatta beslut eller vidta andra åtgärder behövs ofta olika typer av information. Medborgaren eller företaget kan ha information som myndigheten använder för att tillämpa ett regelverk. Regler är en annan typ av information.

Information om sakförhållanden, från en sökande eller någon annan, kan kombineras med information om regler, något som myndigheten har. När reglerna tillämpas uppstår ny information i form av beslut eller annat underlag för olika typer av åtgärder. Beslutet eller åtgärden kan sedan vara till nytta för den enskilde och/eller samhället.

De avgörande frågorna blir vem som har bäst och enklast tillgång till den information som behövs och vem som bäst kombinerar olika typer av information för att skapa ny information.

Myndigheten kanske hämtar in information från enskilda eller från tredje part och applicerar sedan ett regelverk. Det kan vara effektivt. Alternativt kan det vara bättre att myndigheten tillgängliggör regelverket, alltså den information man själv har, så att

andra kan tillämpa regelverket. Myndigheten kan på sådant sätt skapa förutsättningar för att ett visst regelverk fungerar och kan tillämpas utan att själv behöva göra all tillämpning. Arbetet kan kanske delvis flyttas från att bara handla om att handlägga ärenden till att skapa förutsättningar för andra som leder till att den traditionella ärendehandläggningen minskar eller försvinner.

Dessa funderingar bör bygga på att det mesta kan göras digitalt och automatiskt. Regler kan tillhandahållas och tillämpas via algoritmer eller artificiell intelligens. Digital information kan tillgängliggöras och användas på olika, den behöver inte alltid "skickas" till ett visst ställe. Allt beror på förutsättningarna och förstås de legala möjligheterna.

Det handlar om att ompröva sin verksamhetsmodell. Det kan innebära att myndigheten måste släppa en del av kontrollen över "sina processer" och ha en annan relation till sina kunder och även andra parter som kan vara relevanta att blanda in. Medborgare och företag ser sällan myndighetskontakter som självständiga och isolerade företeelser. Vare sig man ansöker om bygglov eller F-skatt så sker det i ett sammanhang och därför att man vill göra något. Myndighetskontakterna kan vara en nödvändig del men är inte själva målet för den enskilde. Myndigheter bör fundera på hur de bäst kan agera i den miljö som kunden befinner sig i, hur de kan bidra med förutsättningar så att kunden kan skapa sitt värde och samtidigt uppfylla samhällets alla krav. Att automatisera den befintliga ärendehanteringsfabriken är sällan bästa sättet att göra detta på.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:  
lennart.wittberg@cogitem.se*