



# Styrning av digitala investeringar

Slutrapport

Dnr: 2020–325

# Sammanfattning

Regeringen har gett Statskontoret och Myndigheten för digital förvaltning (DIGG), i uppdrag att analysera och ta fram förslag på utvecklad styrning av digitala investeringar i offentlig förvaltning. DIGG har med utgångspunkt i Statskontorets analys lämnat förslag på hur regeringens styrning och myndigheternas arbete kan vidareutvecklas.

Digitala investeringar genomförs både själv och tillsammans med andra, vilket innebär olika svårighetsgrad för arbetet med nyttorealiserings. När det gäller digitala investeringar som görs för att förbättra den egna verksamheten är myndigheternas arbete ofta strukturerat och i många avseenden ändamålsenligt. Förvaltningsgemensamma investeringar är mer utmanande, och där pågår redan ett arbete med att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur. Det behov av utvecklad styrning och stöd som detta uppdrag svarar mot finns därför framför allt vid *gemensamma* digitala investeringar. Det vill säga de investeringar som involverar fler än en aktör, men som inte är en del i den förvaltningsgemensamma infrastrukturen. DIGG lämnar dock några förslag som även har bäring på interna investeringar.

För att stödja myndigheterna vid gemensamma investeringar bör regeringen, för att gynna samordningen inom förvaltningen, specificera en gemensam målbild, främja samverkan och kräva nyttjande av förvaltningsgemensamma komponenter.

Incitamenten för att genomföra gemensamma digitala investeringar beror till stor del på de ekonomiska och juridiska förutsättningarna. DIGG föreslår därför även att regeringen inrättar ett rättsligt beredningsorgan inom regeringskansliet och överväger att etablera ett särskilt anslag för att finansiera digitala verksamhetsinvesteringar i samverkan.

För att främja nyttorealiserings och effekthemtagning bör regeringen i högre grad ställa krav på redovisning av nyttor vid digitala investeringar. Arbetet med nyttorealiserings i samverkan skulle även underlättas om regeringen vid gemensamma projekt tydligt pekade ut ansvariga aktörer för uppföljning.

Det finns även en efterfrågan på utvecklat stöd från DIGG. För att möta detta föreslås den vägledning för nyttorealiserings som DIGG förvaltar uppdateras så att

den ger mer stöd vid gemensamma investeringar, bland annat genom att ha ett tydligare samhällsekonomiskt perspektiv.

Vid digitala investeringar av särskild strategisk vikt bör regeringen ge DIGG och Expertgruppen för digitala investeringar särskilda regeringsuppdrag i syfte att erbjuda riktat stöd.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
<b>1 Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1 Vårt uppdrag .....	4
1.2 Om genomförandet .....	5
1.3 Definitioner.....	6
1.4 Disposition .....	7
<b>2 Förvaltningsgemensamma digitala investeringar .....</b>	<b>8</b>
2.1 Styrning av förvaltningsgemensamma digitala investeringar .....	9
2.2 Samhällsekonomisk analys för förvaltningsgemensamma digitala investeringar 10	
2.3 Det förvaltningsgemensamma, gemensamma och interna hör ihop .....	10
<b>3 Gemensamma digitala investeringar .....</b>	<b>12</b>
3.1 En gemensam och konkret målbild ger en tydligare styrning .....	13
3.2 Ställ krav på redovisning av nyttor och tilldela ansvar .....	18
3.3 DIGG utvecklar befintlig vägledning i nyttorealiserings .....	18
3.4 DIGG utvecklar det nationella nätverket för nyttorealiserings .....	22
3.5 Samverkan främjar koordinering och lärande.....	22
3.6 Expertgruppen ger riktat stöd vid regeringsuppdrag .....	25
3.7 Öka incitamenten för förvaltningsgemensamma digitala investeringar genom möjlighet att söka finansiering .....	27
3.8 Öka incitamenten för gemensamma digitala investeringar genom att utreda rättsliga hinder.....	28
<b>4 Interna digitala investeringar .....</b>	<b>30</b>
4.1 Myndigheterna kan bli bättre på nyttorealiserings om det efterfrågas .....	30
4.2 Använd det stöd som DIGG tillhandahåller .....	32
4.3 Nyttja förvaltningsgemensamma lösningar .....	32
<b>Referenser .....</b>	<b>34</b>

# 1 Inledning

Den statliga förvaltningen står inför betydande utmaningar. Den demografiska utvecklingen, ny teknik, förändrade förväntningar och en globaliserad värld ställer ständigt nya och högre krav. Det finns därför behov av effektivisering och optimerad resursanvändning för att säkra framtidens välfärd.

En stor del av den verksamhetsutveckling som sker idag har inslag av digitala investeringar. Detta ger den särskilda karaktärsdrag. Digitaliseringen inom offentlig sektor kommer exempelvis framgent att i allt högre grad handla om gemensamma lösningar. Den statliga förvaltningen har också stora investeringsbehov, inte minst när det gäller ny teknik och digitala tjänster riktade till medborgare. Teknikutvecklingen går också snabbt och det digitala landskapet är föränderligt. Den pågående pandemin visar även den på vikten av snabb digital omställning både inom den offentliga förvaltningen och samhället i stort. Regeringen har också aviserat ökade investeringar i den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.<sup>1</sup> Många digitala investeringar kommer därför ske i närtid.

Denna rapport berör därför ett angeläget ämne: Hur kan styrningen och stödet för digitala investeringar utvecklas så att offentlig förvaltning får bästa möjliga förutsättningar för att möta framtiden? De investeringar vi gör nu kommer vi leva med länge. Det är därför viktigt att vi gör rätt.

Riksdagen och regeringen har satt upp målet att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Då behöver vi även bli bäst i världen på att styra och stödja digitaliseringen.

## 1.1 Vårt uppdrag

Regeringen har gett Statskontoret och Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) i uppdrag att analysera och ta fram förslag på en utvecklad styrning av digitala investeringar i offentlig förvaltning.<sup>2</sup> Syftet med uppdraget är att öka regeringens förmåga att effektivisera, styra och följa upp den offentliga

---

<sup>1</sup> Prop. 2020/21:1. Budgetpropositionen för 2021. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>2</sup> Infrastrukturdepartementet (2020). Uppdrag att analysera och ta fram förslag på utvecklad styrning av digitala investeringar i offentlig förvaltning. Regeringsbeslut I2020/00420/DF

förvaltningens digitala investeringar, för att optimera fördelningen av realiserbara nyttor av investeringarna.

Uppdraget består av två delar:

1. Statskontoret ska i samverkan med DIGG analysera om nuvarande styrning av, och statliga myndigheters arbete med, nyttorealiserings och effekthemtagningar av digitala investeringar är ändamålsenlig. Statskontoret ska även analysera om den styrning som har förekommit i t.ex. Norge, Danmark och Storbritannien kan anpassas till svenska förhållanden.
2. DIGG ska i samverkan med Statskontoret lämna förslag på hur regeringens styrning och myndigheternas arbete på detta område kan vidareutvecklas.

Denna rapport utgör uppdragets andra del. Här lämnar DIGG förslag på hur styrningen av och stödet kring nyttorealiserings och beräkningar av förväntade effekter kan bli tydligare. Vi ger också förslag på hur en förbättrad modell för att redovisa och fördela realiserbara nyttor av sektors- och förvaltningsgemensamma digitala investeringar kan tas fram.

Målsättningen med DIGG:s förslag är att myndigheterna ska ha goda incitament för gemensamma digitala investeringar. Detta så att digitaliseringens möjligheter nyttjas till fullo för att på så vis göra statsförvaltningen mer innovativ och samverkande och för att ge medborgare och företag bättre service.

## 1.2 Om genomförandet

Underlaget för denna rapport utgörs framför allt av Statskontorets analys i uppdragets delrapport "Styrning av digitala investeringar".<sup>3</sup> Statskontoret har även fått lämna synpunkter på utkast för denna rapport. Utöver detta har DIGG gjort en begränsad egen datainsamling och några kompletterande intervjuer. Vi har även utgått från den befintliga vägledningen för nyttorealiserings som DIGG förvaltar.

---

<sup>3</sup> Statskontoret (2020). Styrning av digitala investeringar. Delrapport. Dnr 2020/40-5.

När vi i rapporten hänvisar till "Statskontoret analys" utan att ange någon vidare specifikation avser vi deras delrapport som utgör del 1 av detta uppdrag.

Projektgruppen har bestått av Arvid Perbo (projektledare) och Lilly-Mari Sten. En intern referensgrupp har knutits till projektet.

### 1.3 Definitioner

Med *digitala investeringar* avser investeringar som görs i form av verksamhetsutveckling med betydande inslag av it och digitalisering. I denna rapport skiljer vi på tre typer av digitala investeringar.

*Förvaltningsgemensamma investeringar* är investeringar för infrastruktur och lösningar som kan användas av många aktörer och sektorer inom offentliga förvaltning för att lösa gränsöverskridande och sektorsövergripande behov. Dessa kommer framför allt ske inom ramen för den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen för informationsutbyte och det nationella ramverket för grunddata som DIGG just nu arbetar med att etablera tillsammans med flera andra myndigheter.<sup>4</sup> Exempel på områden där denna typ av investeringar sker är Mina meddelanden, lösningar för digital identitet så som eIDAS samt Mina ombud.

*Gemensamma investeringar* är digitala investeringar som två eller flera offentliga aktörer gör tillsammans men som inte är en del av den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen. Detta kan handla om specifika samarbeten mellan enskilda offentliga aktörer eller sektorsspecifika lösningar så som exempelvis hälsoportalen 1177.se, företagsportalen verksamt.se eller SSBTEK (sammansatt bastjänst för ekonomiskt bistånd).

*Interna investeringar* är digitala investeringar som en offentlig aktör gör själv för sin egen verksamhets skull. Detta är exempelvis när en myndighet utvecklar en e-tjänst för sin egen verksamhet.

---

<sup>4</sup> Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte. Regeringsbeslut I2019/03306/DF, I2019/01036/DF (delvis), I2019/01361/DF (delvis), I2019/02220/DF & Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen. Regeringsbeslut I2019/03307/DF, I2019/01361/DF (delvis), I2019/01412/DF, I2019/01447/DF

Denna rapport fokuserar på hur styrningen av och stödet för gemensamma investeringar kan utvecklas, men berör också på ett mer översiktligt plan förvaltningsgemensamma och interna investeringar. Gränserna mellan dessa olika typer av investeringar är i praktiken inte alltid tydlig, bland annat eftersom olika investeringar ofta hör ihop och är beroende av varandra. Samma typ av styrning och stöd kan också vara aktuellt i flera fall, vilket vi kommer diskutera mer senare i rapporten.

I rapporten använder vi också begreppet förvaltningsgemensam digital infrastruktur.

*Förvaltningsgemensam digital infrastruktur* är infrastruktur som innehåller olika byggblock eller komponenter och som möjliggör digital utveckling. Den används av många aktörer och sektorer inom den offentliga förvaltningen för att lösa gränsöverskridande och sektorsövergripande behov.

## **1.4 Disposition**

Rapporten är upplagd så att de tre olika typerna av investeringar behandlas i var sitt kapitel. Först behandlas förvaltningsgemensamma investeringar, sedan följer ett längre avsnitt om gemensamma investeringar och avslutningsvis behandlas interna investeringar.

I avsnitten om gemensamma och interna digitala investeringar lämnas förslag på hur styrningen av digitala investeringar i offentlig förvaltning kan utvecklas. Förslagen sammanfattas i en punktlista i inledningen till kapitlen och motiveras sedan i avsnitten som följer.



## 2 Förvaltningsgemensamma digitala investeringar

På senare tid har den digitala infrastrukturen varit en central del av regeringens digitaliseringspolitik. Från att tidigare ha varit ett område präglad av stort självbestämmande har fokus mer och mer riktats mot att öka helhetssynen och konsolidera och standardisera de komponenter och lösningar som behövs i hela eller stora delar av förvaltningen. Denna utveckling förväntas ha stor påverkan på hur digitala investeringar kommer att ske inom förvaltningen framöver.

Denna utveckling har framför allt skett genom inrättandet av DIGG och genom de regeringsuppdrag som syftar till att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte och ett ramverk för grunddata.<sup>5</sup> Inom dessa regeringsuppdrag byggs en förmåga upp för den fortsatta etableringen av den digitala infrastrukturen. Detta innebär etableringen av förmågor för att styra och leda utvecklingen och även konkret utvecklingsarbete av de olika byggblock som ska ingå i infrastrukturen.

Inom ramen för arbetet kommer många av de strategiskt viktigaste digitala investeringarna att ske framöver och all annan digital utveckling i förvaltningen kommer behöva förhålla sig till detta. I detta kapitel ges en översiktlig bild av den styrning och stöd som etableras för detta. För utförligare beskrivning av det arbetet hänvisas till regeringsuppdragens respektive slutrapporteringar som sker 31 januari 2021.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Uppdragen pågår, se digg.se. För tidigare publicerade rapporter se DIGG (2019). Säkert och effektivt elektroniskt informationsutbyte inom den offentliga sektorn. Slutrapport. Dnr: 2019-100; DIGG (2020). Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte. Delrapport. AD 2019:582; DIGG (2019). Uppdrag om säker och effektiv tillgång till grunddata. Slutrapport. Dnr: 2018-31 & DIGG (2020). Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen. Delrapport, AD 2019:585

<sup>6</sup> Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte. Regeringsbeslut I2019/03306/DF, I2019/01036/DF (delvis), I2019/01361/DF (delvis), I2019/02220/DF & Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen. Regeringsbeslut I2019/03307/DF, I2019/01361/DF (delvis), I2019/01412/DF, I2019/01447/DF

## 2.1 Styrning av förvaltningsgemensamma digitala investeringar

Den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen för informationsutbyte kommer att innehålla en styrmodell och förslag till finansiering för att säkra utvecklingen av dess olika delar, de så kallade byggblocken. Samma styrmodell kommer även användas inom arbetet med grunddata.

Styrmodellen, som nu är under utveckling, kommer att bli ett system av olika roller med ansvar för de olika delarna. Detta innefattar även ett helhetsansvar för den digitala infrastrukturen och strukturer för att besluta om vilka komponenter som ska ingå. Det kommer också föreslås former för styrning och stöd avseende exempelvis juridik, säkerhet, arkitektur och samhällsekonomiska beräkningar. Styrmodellen kommer även innehålla strukturer för att ta fram målbild och långsiktig plan för den digitala infrastrukturen.

Det kommer att finnas ett stort behov av att samverka inom de olika ansvarsområdena inom den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen. Framöver kommer samverkan i högre grad också att behöva organiseras utifrån livshändelser, inte minst på grund av behov som uppstått för att svensk förvaltning ska kunna leva upp till de högt ställda kraven från EU i SDG-förordningen (SDG är en förkortning för *Single Digital Gateway*, en gemensam digital ingång till Europa).<sup>7</sup>

Den gemensamma digitala infrastrukturen kommer även kräva att former för långsiktig finansiering av såväl utveckling som drift etableras. Detta utreds inom de ovan nämnda etableringsuppdragen och även ESV (Ekonomistyrningsverket) har nyligen i en rapport lämnat förslag om styrning och finansiering av förvaltningsgemensam digital infrastruktur.<sup>8</sup>

Mycket pekar nu mot en modell där medel kommer omfördelas inom staten och används för att, i de flesta fallen, anslagsfinansiera de insatser som krävs. Regeringen har i budgetpropositionen för 2021 avsatt medel för

---

<sup>7</sup> Europaparlamentet och rådets förordning (EU) 2018/1724 av den 2 oktober 2018 om inrättande av en gemensam digital ingång för tillhandahållande av information, förfaranden samt hjälp- och problemlösningstjänster och om ändring av förordning (EU) nr 1024/2012 & Kommissionens genomförandeförordning (EU) 2020/1121 av den 29 juli 2020 om insamling och delning av användarstatistik och återkoppling om tjänsterna i den gemensamma digitala ingången i enlighet med Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2018/1724. Se även DIGG (2020). Förslag till handlingsplan för att leva upp till SDG-förordningen. DIGG 2019–402.

<sup>8</sup> ESV (2020). Styrning och finansiering av förvaltningsgemensam digital infrastruktur. ESV 2020:23.

förvaltningsgemensam digital infrastruktur. ESV föreslår också i sin rapport att investeringar i digital infrastruktur borde kunna ses som samhällsinvesteringar.

## **2.2 Samhällsekonomisk analys för förvaltningsgemensamma digitala investeringar**

En förutsättning för att kunna hålla samman den digitala infrastrukturen är att inventera, kvalificera och prioritera de behov som finns och utifrån det skapa en långsiktig strategisk plan. För att fatta rätt investeringsbeslut och kunna arbeta strukturerat med att hämta hem nyttor och effekter med investeringarna krävs kompetens inom samhällsekonomisk analys.

Hur detta behov ska hanteras är en fråga som utreds inom etableringsuppdraget av den digitala infrastrukturen. Inom uppdraget utarbetas även en samhällsekonomisk kostnads- och nyttomodell som kan användas för utveckling av byggblocken och för att prioritera mellan dem.<sup>9</sup>

## **2.3 Det förvaltningsgemensamma, gemensamma och interna hör ihop**

Den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen som nu håller på att etableras lägger grunden för mycket av arbetet med digitala investeringar i förvaltningen framöver. Där byggs det upp strukturer som kommer att stödja överblick, samverkan, styrning och finansiering. Det är rimligt att anta att dessa strukturer även kommer att påverka arbetet med interna och framför allt gemensamma digitala investeringar. Vid såväl gemensamma som interna digitala investeringar kommer dessutom offentliga aktörer att behöva använda sig av och anpassa sig till den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen om förvaltningen ska kunna bli mer sammanhållen och effektiv.

Regeringens mål med digitaliseringspolitiken gäller för hela förvaltningen och de största nyttorna framöver kan förväntas uppstå just när system fungerar tillsammans, när data kan delas mellan aktörer och när lösningar kan

---

<sup>9</sup> Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte. Regeringsbeslut I2019/03306/DF, I2019/01036/DF (delvis), I2019/01361/DF (delvis), I2019/02220/DF

återanvändas. Styrningen av digitala investeringar i den svenska förvaltningen behöver därför hålla ihop. Investeringar som sker inom den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen, gemensamt av en grupp offentliga aktörer eller internt inom en offentlig aktörs verksamhet sker alla inom förvaltningen och har därför vissa liknande förutsättningar. Verktyg och stöd som finns i ett av fallen borde därför i många fall kunna användas för de andra.

# 3 Gemensamma digitala investeringar

I denna del i rapporten ger DIGG flera förslag på hur styrningen av och stödet för gemensamma digitala investeringar kan bli bättre.

I Statskontorets delrapport framgår att myndigheterna generellt sett arbetar strukturerat med digitala investeringar. De har exempelvis strukturer för behovsanalys, beslutsfattande, återrapportering och prioriteringar. Samtidigt visar analysen på brister inom vissa områden. DIGG:s förslag syftar till att förstärka och utveckla styrningen på dessa områden.

Statskontorets analys visar att regeringen saknar en samlad bild av de digitala investeringarna i förvaltningen. För det som är förvaltningsgemensamt kommer detta underlättas av den infrastruktur som nu håller på att etableras, men det behövs en gemensam målbild även för övriga digitala investeringar. Detta diskuteras i avsnitt 3.1 nedan. För att underlätta för samverkan bör även de olika forum som finns för samverkan utvecklas. Detta diskuteras i avsnitt 3.5.

Analysen som Statskontoret gjort visar också att det är ovanligt med uttryckta krav om att redovisa effekter och nyttor vid digitala investeringar. Myndigheterna hämtar ofta hem interna nyttor men svårigheterna är större när det gäller förvaltningsgemensamma och gemensamma investeringar. Uppföljningen är inte heller lika utvecklad. För att stärka detta behöver regeringen kräva uppföljning av myndigheterna och hjälpa till att peka ut ansvar och roller, inte minst ansvar för uppföljning och effekthemtagning. Detta diskuteras i avsnitt 3.2 och 3.5. Myndigheterna behöver också bättre stöd, särskilt vid gemensamma investeringar. Detta diskuteras i avsnitt 3.3 och 3.4.

Vid digitala investeringar av större och mer strategisk karaktär bör DIGG tillsammans med sin expertgrupp för digitala investeringar ge riktat stöd. Det diskuteras i avsnitt 3.6.

Statskontoret bedömer att regeringen bör säkerställa att eventuella hinder som kan uppstå i en specifik förvaltningsgemensam investering är undanröjda innan myndigheterna sätter igång utvecklingsarbetet. Ett vanligt hinder för förvaltningsgemensamma- och gemensamma investeringar är ansvarsfrågor

kopplat till finansiering. Detta diskuteras i avsnitt 3.7. Regeringen behöver också undanröja eventuella juridiska hinder. Detta diskuteras i avsnitt 3.8.

I detta kapitel föreslår DIGG att:

- Regeringen specificerar en målbild som ger vägledning för gemensamma och interna digitala investeringar.
- Regeringen i regleringsbrev och uppdrag som gäller gemensamma digitala investeringar anger krav på och form för redovisning av nyttor samt utpekar ansvarig aktör för redovisning av nyttor.
- DIGG ansvarar för att utveckla nuvarande vägledning i nyttorealiserings med tillhörande mallar så att dessa ger mer stöd vid gemensamma investeringar och har ett större samhällsekonomiskt perspektiv. DIGG bör även utveckla det nationella nätverket för nyttorealiserings.
- Regeringen använder redan befintliga långsiktiga forum och de forum och roller som nu utvecklas för att styra samverkan inom digitaliseringsområdet. Regeringen bör även arbeta för att undanröja hinder för samverkan.
- Expertgruppen för digitala investeringar ska användas för att stödja DIGG i att ge riktat stöd vid särskilt viktiga digitala investeringar av större eller strategisk karaktär. Detta bör ske i form av särskilda regeringsuppdrag.
- Regeringen överväger att etablera ett särskilt anslag för att finansiera digitala verksamhetsinvesteringar i samverkan.
- Regeringen inrättar ett rättsligt beredningsorgan inom regeringskansliet.

### **3.1 En gemensam och konkret målbild ger en tydligare styrning**

För att åstadkomma gemensamma investeringar är en viktig förutsättning att styrningen är samordnad. För att underlätta utveckling i samverkan och för att ge bättre förutsättningar för alla aktörer inom förvaltningen att se hur deras investeringar passar in i utvecklingen av den digitala förvaltningen som helhet behövs en tydligare målbild för digitaliseringen av offentlig sektor än den som finns idag. Regeringen bör också tydligt signalera att myndigheter förväntas använda den förvaltningsgemensamma infrastrukturen och återanvända data som redan är insamlad, samt följa upp att så sker. Regeringen bör även i högre grad följa upp myndigheterna på fler nyttor än enbart de interna.

Inom etableringsuppdraget för den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen utvecklas nu en målbild och effektmål specificeras. DIGG föreslår att regeringen med utgångspunkt i detta specificerar en målbild som även kan ge vägledning för gemensamma och interna digitala investeringar, inte minst för att underlätta för regeringens samordning. Detta perspektiv skulle exempelvis kunna ingå i den strategiska inriktning för data som regeringen aviserat att den tänker ta fram under 2021.<sup>10</sup>

### 3.1.1 Dagens mål är inte styrande

Idag finns flera olika mål för myndigheternas digitaliseringsarbete. För digitaliseringspolitiken finns principen ”digitalt först” som anger att digitalt ska vara förstahandsval i den offentliga förvaltningens verksamhet och i kontakten med privatpersoner och företag. Riksdagen har även fastslagit målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.<sup>11</sup> Myndigheternas digitaliseringsarbete omfattas även av de förvaltningspolitiska målen från 2009, regeringens digitaliseringsstrategi ”Med medborgaren i centrum” och Digitaliseringsstrategin från 2017.<sup>12</sup>

Statskontorets analys visar att få eller inga myndigheter arbetar medvetet enligt regeringens digitaliseringsstrategi. En förklaring är att strategin är förklarande, snarare än normerande. Strategin beskriver det myndigheter normalt gör i sin verksamhetsutveckling, nämligen att försöka skapa en så bra verksamhet som möjligt för de resurser man har tilldelats. Strategin ger med andra ord ingen tydlig styrning av hur förvaltningen ska arbeta med digitalisering.

Det som i huvudsak styr myndigheternas verksamhet och prioriteringar är istället regeringsuppdrag och uppgifter från instruktionen. Dessa går före de olika generella mål som finns. Det är i praktiken ovanligt med ett perspektiv på digitaliseringsarbetet som är större än den egna myndighetens ansvarsområde eller

---

<sup>10</sup> Prop. 2020/21:1. Budgetpropositionen för 2021. utg. omr. 22. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>11</sup> Prop. 2011/12:1. Budgetpropositionen för 2012, utg. omr. 22. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>12</sup> Prop. 2009/10:175. Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt. Stockholm: Finansdepartementet.; Näringsdepartementet (2012). Med medborgaren i centrum – regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning (dnr N2012/06402/ITP). & Näringsdepartementet (2017). För ett hållbart digitaliserat Sverige - en digitaliseringsstrategi (dnr N2017/03643/D).

interna nytta.<sup>13</sup> Hur stor prioritet olika gemensamma uppgifter eller nyttor utanför den egna verksamheten får beror mycket på hur, och på vad, myndigheten följs upp av regeringen. Även de finansiella förutsättningarna är viktiga.

När myndigheter deltar i gemensamma digitala investeringar kan det uppstå en målkonflikt mellan att lägga resurser på sådant som tydligt gynnar kärnuppdraget kontra det gemensamma bästa. Detta särskilt då insatser som sker i samverkan på olika sätt kan belasta den egna myndigheten samtidigt som nyttorna tillfaller någon annan.

För den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen så löses dessa målkonflikter genom de nya strukturer som byggs upp inom de pågående regeringsuppdragen, där vissa delar lyfts från enskilda myndigheter till att hanteras på en förvaltningsgemensam nivå under regeringens och DIGG:s ledning.<sup>14</sup> När det gäller gemensamma digitala investeringar, exempelvis inom en enskild sektor, kvarstår dock problemen. Incitamenten att genomföra gemensamma investeringar är svaga. Dessutom behöver myndigheterna även i sitt egna utvecklingsarbete använda sig av och anpassar sig till den förvaltningsgemensamma infrastrukturen. Enskilda myndigheters beslut, som kan vara rationella för dem, behöver inte vara det för samhället som helhet. I Statskontorets analys framkommer också att många myndigheter upplever regeringens styrning inom området som okoordinerad och svag. De efterfrågar särskilt att regeringen pekar ut riktningen för utvecklingsarbeten där myndigheter är beroende av varandra. Problemet som myndigheterna möter kan delvis beskrivas som svårigheter med att tolka sitt handlingsutrymme. Det finns en osäkerhet kring om och i så fall hur de får använda resurser till sådant som inte direkt gynnar den egna verksamheten.

### 3.1.2 En strategi med tydliga mål kan stödja styrningen

Såväl regeringens samordning i styrningen som myndigheternas samverkan skulle gynnas av en tydligare gemensam målbild. Det skulle ge en överblick och riktning

---

<sup>13</sup> SOU 2018:72. Expertgruppen för digitala investeringar. Slutrapport. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>14</sup> Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte. Regeringsbeslut I2019/03306/DF, I2019/01036/DF (delvis), I2019/01361/DF (delvis), I2019/02220/DF & Infrastrukturdepartementet (2019). Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen, Regeringsbeslut I2019/03307/DF, I2019/01361/DF (delvis), I2019/01412/DF, I2019/01447/DF



samt underlätta för prioritering mellan olika digitala investeringar. Dagens deskriptiva strategier ger som nämnts ovan inte den styrning som behövs.

Sverige kan här hämta inspiration från våra skandinaviska grannländer. Jämför vi Sveriges digitaliseringsstrategi för offentlig förvaltning med Norges och Danmarks ser vi att deras strategier är mer operativt utformade med konkreta mål. De har även utpekade statliga organ som har ansvar för att genomföra målen och finansiella styrmedel kopplade till strategin.<sup>15</sup>

Det bör dock poängteras att den svenska förvaltningsmodellen skiljer sig från såväl den danska som den norska. I den svenska decentraliserade förvaltningsmodellen är det myndigheterna själva som fattar beslut om sina digitala investeringar, även om regeringen i praktiken i vissa fall styr detta genom uppdrag. Det bör också poängteras att en strategi eller handlingsplan inte är ett formellt styrinstrument i Sverige. En strategi kan dock innehålla konkreta styråtgärder så som regeringsuppdrag eller finansiering.

För att vara effektiv bör en ny strategi innehålla ett begränsat antal mätbara mål som gör det möjligt att följa utvecklingen. Den bör även ha ett tydligare livshändelseperspektiv och ett ökat fokus på nyttor, särskilt för samhället och för staten som helhet. Även att peka ut ansvariga aktörer för målen är ett sätt att göra strategin effektivare.<sup>16</sup> Samtidigt måste styrningen vara väl avvägd och inte bli för detaljerad. Även här kan vi lära av Danmark där styrningen av digitala investeringar blev för detaljerad och uppgiftlämnarbörjan för tung när en särskild projektmodell infördes. Även i Storbritannien har de behövt justera de krav och kontroller de infört för digitala investeringar då de upplevdes som irrelevanta och tidsödande av myndigheterna.<sup>17</sup> I de intervjuer som Statskontoret gjort efterfrågar flera svenska myndigheter en dialog med regeringskansliet om innehållet och detaljeringsgraden i styrningen.

---

<sup>15</sup> Ramböll (2020). Möjligheten att överföra styrmedel för digitala investeringar från Danmark, Norge, Finland och Storbritannien till Sverige (Underlags PM till Statskontorets analys).

<sup>16</sup> OECD (2019), Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-driven Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4daf932b-en>.

<sup>17</sup> Ramböll (2020). Möjligheten att överföra styrmedel för digitala investeringar från Danmark, Norge, Finland och Storbritannien till Sverige (Underlags PM till Statskontorets analys).

### 3.1.3 Den förvaltningsgemensamma infrastrukturen och den gemensamma ingången till Europa lägger grunden

Det primära syftet med en ny gemensam målbild är att underlätta för regeringen att styra och samordna åtgärder, resurser och aktörer från olika sektorer. Den kan även förstärka styrningen genom att göra den tydligare och skapa en överblick.<sup>18</sup>

På digitaliseringsområdet pågår redan mycket arbete för att åstadkomma detta, främst inom två områden.

Det första är inom etableringen av den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen. Där utarbetas en långsiktig målbild och där kommer det finnas en struktur för styrning. Inom ramen för det uppdraget arbetas det även med rättsliga förutsättningar och finansiering. Detta arbete behöver vara på plats och konsoliderat innan en ny strategi tas fram. Detta då de gemensamma digitala investeringarna i många avseenden kommer vara beroende av strukturerna kring de förvaltningsgemensamma investeringarna. En ny strategi bör även styra mot ett större nyttjande av de förvaltningsgemensamma komponenterna.

Det andra området är arbetet med den gemensamma digitala ingången till Europa (SDG-förordningen) som DIGG samordnar. Förordningen syftar till att göra det enklare för privatpersoner och företagare att agera över gränserna genom att tillhandahålla information, tjänster och stöd via en gemensam digital ingång. Redan i slutet av 2023 ska flera livshändelser gå att genomföra helt digitalt och uppgifter från medborgare och företag ska bara behöva lämnas en gång för att sedan delas mellan myndigheter.<sup>19</sup> Det arbetet kommer kräva samordning utifrån ett livshändelseperspektiv och kommer därför att bli en naturlig arena för att samordna digitala investeringar inom vissa utpekade områden. Eftersom detta svarar mot en del av de behov som strategin också syftar till att svara på bör även detta arbete vara på plats innan den nya strategin tas fram.

Regeringen har aviserat att den under 2021 avser att ta fram en strategisk inriktning för data.<sup>20</sup> Med hänsyn taget till den framväxande förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen och arbetet med SDG-

---

<sup>18</sup> Statskontoret (2018). Strategier och handlingsplaner. Ett sätt för regeringen att styra? Om offentlig sektor 33.

<sup>19</sup> För mer info se <https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/samordning-sdg> [Hämtat: 2020-12-03]

<sup>20</sup> Prop. 2020/21:1. Budgetproposition för 2021, Utgiftsområde 22. Stockholm: Finansdepartementet.

förordningen så skulle regeringen redan i detta arbete kunna ge delar av denna gemensamma och konkreta målbild.

### **3.2 Ställ krav på redovisning av nyttor och tilldela ansvar**

DIGG föreslår att regeringen i regleringsbrev och uppdrag som gäller gemensamma digitala investeringar anger krav på och form för redovisning av nyttor samt utpekar ansvarig aktör för redovisning av nyttor.

I Statskontorets intervjuer med ett tjugotal myndigheter framgår flera exempel på investeringar som har varit svåra att följa upp på grund av att effekterna inte i första hand tillfallit den egna myndigheten. Flera myndigheter uttrycker även att det kan vara lättare att genomföra en uppföljning av externa effekter om det finns ett uttalat uppdrag från regeringen att göra den utvärderingen och en utpekad aktör med ansvar för den.

En utpekad aktör och ett tilldelat ansvar för att redovisa nyttor av gemensamma digitala investeringar visar tydligt både för den ansvariga aktören och för andra involverade aktörer att dessa behöver arbeta tillsammans med att uppskatta och följa upp de samlade nyttorna. Det ger också den utpekade myndigheten mandat att kräva in uppgifter från de andra involverade aktörerna.

Redovisningen av nyttor kan ske på olika sätt, så som rapportering av regeringsuppdrag, uppgifter i årsredovisning och vid myndighetsdialoger. För att ytterligare förstärka helhets- och medborgarperspektivet kan regeringen styra mot bredare mål och som komplement till de årliga myndighetsdialogerna genomföra gemensamma dialoger med flera myndigheter, gärna utifrån ett livshändelseperspektiv.

I Statskontorets analys framkommer även att regeringen generellt kan stödja myndigheternas gemensamma investeringar genom att tillsammans med dem fördela även andra roller och arbetsuppgifter. Detta diskuteras närmare i avsnitt 3.5.

### **3.3 DIGG utvecklar befintlig vägledning i nyttorealiserings**

DIGG föreslår att DIGG ansvarar för att utveckla nuvarande vägledning i nyttorealiserings med tillhörande mallar så att dessa bättre möter de behov som

finns. Framför allt bör vägledningen ge mer stöd vid gemensamma investeringar och ha ett tydligare samhällsekonomiskt perspektiv. Den nya vägledningen bör även tillhandahållas i någon form av kortare och enklare version.

Statskontorets undersökning visar att framför allt små myndigheter, men även myndigheter som ska genomföra stora och strategiska investeringar har behov av stöd kring uppföljning av nyttor. Det gäller specifikt nyttor utanför den egna verksamheten och i gemensamma och förvaltningsgemensamma projekt.

Enligt DIGG:s instruktion ska myndigheten ge stöd vid större och strategiska digitala investeringar. DIGG har även en generell uppgift att stödja den förvaltningsgemensamma digitaliseringen.<sup>21</sup> Idag finns stödmaterial som den offentliga förvaltningen ska kunna använda för arbetet med nyttorealiserings. Ett exempel på ett sådant stöd är Vägledningen i nyttorealiserings.<sup>22</sup> Vägledningen togs ursprungligen fram inom ramen för E-delegationens arbete och har därefter förvaltats först av ESV och nu av DIGG. Vägledningen är ett ramverk för organisationer i deras arbete med nyttorealiserings.

I och med att det blivit allt vanligare att arbeta tillsammans med investeringar inom den offentliga förvaltningen, har också behovet ökat när det gäller att stärka upp den befintliga vägledningen med mer stöd kring nyttorealiserings vid gemensamma investeringar. Det gäller även de mallar som finns kopplade till vägledningen. DIGG bedömer även att de delar som idag finns i vägledningen är i behov av att uppdateras.

### 3.3.1 Mer stöd för samhällsekonomisk analys

I Statskontorets analys framgår att svensk förvaltning är dålig på samhällsekonomiska analyser, vilket även tidigare undersökningar visat.<sup>23</sup> Detta försvårar särskilt när det gäller att motivera, prioritera, redovisa och följa upp gemensamma och förvaltningsgemensamma investeringar. Fokus behöver då vara

---

<sup>21</sup> SFS 2018:1486. Förordning med instruktion för Myndigheten för digital förvaltning. Stockholm: Infrastrukturdepartementet.

<sup>22</sup> E-delegationen. Vägledning i nyttorealiserings version 2.0. Tillgänglig: <https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/nyttorealiserings> [Hämtat: 2020-12-04]

<sup>23</sup> Se ex. SOU 2017:114. Reboot – omstart för den digitala förvaltningen. & Forsstedt (2018). Tänk efter före! En ESO-rapport om samhällsekonomiska konsekvensanalyser (ESO 2018:5).

på samhällsekonomisk nytta snarare än på intern effektivitet. Den nya vägledningen bör därför ge mer stöd för samhällsekonomisk analys. Detta stöd bör baseras på den modell kring samhällsekonomiska analyser som håller på att utvecklas inom ramen för den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.

För att kunna jämföra olika projekt behöver de nyttor och kostnader som identifieras redovisas utifrån samma principer. Om en liknande metodik används i flera situationer ökar även robustheten, då man kan lära av varandra och redovisningarna blir lättare att granska. En mer samordnad redovisning av nyttor underlättar således även för regeringen att jämföra olika projekt och skapa sig en överblick och kan därför utgöra en utgångspunkt även för de redovisningar som diskuterades i avsnitt 3.2.

Arbetet med att utveckla vägledningen i mer samhällsekonomisk inriktning kan hämta inspiration från fler exempel på nationell nivå. Naturvårdsverket, Trafikverket och Tillväxtverket arbetar alla strukturerat med samhällsekonomiska analyser.

Inom transportsektorn finns ett välutvecklat system för samhällsekonomiska beräkningar som kan illustrera hur omfattande ett sådant här arbete kan vara. Där finns ASEK-rapporten (Analysmetod och samhällsekonomiska kalkylvärden för transportsektorn)<sup>24</sup>, som innehåller ekonomiska analysmetoder, kalkylprinciper och kalkylvärden. Det finns även effektkataloger och ett antal samhällsekonomiska kalkylverktyg som gör beräkningar av effekter och sammanställning av kalkylresultat. Kalkylerna kompletteras med verbala beskrivningar av svårvärderade effekter i en Samlad Effektbedömning (SEB). SEB är en samlad och strukturerad beskrivning av ett handlingsalternativs konsekvenser där effekterna analyserats ur olika perspektiv och med olika metoder. Så här omfattande kommer antagligen inte arbetet behöva vara för digitala investeringar, men det visar på komplexiteten med att göra samhällsekonomiska analyser på ett tillförlitligt sätt.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Trafikverket (2020). ASEK. Tillgänglig: <https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/Planera-och-utreda/Planerings--och-analysmetoder/Samhallsekonomisk-analys-och-trafikanalys/asek-analysmetod-och-samhallsekonomiska-kalkylvarden/> [Hämtad: 2020-12-04]

<sup>25</sup> Se ex. Trafikverket (2020). Metod för Samlad effektbedömning. Tillgänglig: <https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/Planera-och-utreda/Planerings--och-analysmetoder/Method-for-samlad-effektbedomning/>, [Hämtad: 2020-12-04] & Trafikverket (2020). Analysmetod och samhällsekonomiska kalkylvärden för transportsektorn: ASEK 7.0. Version 2020-06-15.

Även internationellt finns goda exempel att inspireras av. Här kan särskilt nämnas EU-kommissionens vägledning och verktygslåda för EU-beslut samt exempel från de länder som ingick i Statskontorets omvärldsanalys, exempelvis den brittiska vägledningen om kostnadsnyttoanalys.<sup>26</sup>

I en samhällsekonomisk analys ska investeringens alla ekonomiska, sociala och miljömässiga effekter bedömas. Men det är viktigt att också beakta proportionalitetsprincipen. Alla områden bör behandlas översiktligt, men endast för de mest relevanta effekterna bör man göra djupare analyser.<sup>27</sup> Syftet med modellen är att på ett trovärdigt och jämförbart sätt kunna illustrera om den totala nyttan av ett projekt rimligen är större än insatsen samt hur kostnader och nyttor fördelas mellan aktörer.

### 3.3.2 Mer stöd för roll- och ansvarsfördelning

Tydliga roller tidigt är en framgångsfaktor vid samverkan. Som nämndes i avsnitt 3.2 är en återkommande utmaning vid gemensamma digitala investeringar att det saknas tydligt fördelade roller och ansvar. Inom DIGG:s uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam infrastruktur för informationsutbyte och ett ramverk för grunddata har DIGG skaffat sig mycket kunskap om hur man kan lösa roll- och ansvarsfördelning vid förvaltningsgemensamma projekt. I den nya vägledningen bör denna kunskap användas för att stödja även gemensamma investeringar.

Vägledningen bör även dra nytta av och kunna knytas till Svenskt ramverk för digital samverkan som DIGG förvaltar.

---

<sup>26</sup> Europeiska kommissionen (2015). Commission Staff Working Document - Better Regulation Guidelines, [https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines\\_sv](https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines_sv); Europeiska kommissionen (2015). Better regulation "Toolbox", [https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox\\_sv](https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox_sv) (Se särskilt "tool 27") & Ramböll (2020). Möjligheten att överföra styrmedel för digitala investeringar från Danmark, Norge, Finland och Storbritannien till Sverige (Underlags PM till Statskontorets analys).

<sup>27</sup> Europeiska kommissionen (2015), Commission Staff Working Document - Better Regulation Guidelines, [https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines\\_sv](https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines_sv) & Forsstedt (2018). Tänk efter före! En ESO-rapport om samhällsekonomiska konsekvensanalyser (ESO 2018:5).

### **3.4 DIGG utvecklar det nationella nätverket för nyttorealisering**

DIGG föreslår att det nationella nätverket för nyttorealisering utvecklas i syfte att möta nya behov t.ex. stöd vid gemensamma digitala investeringar och att arbetsgrupper kan tillsättas för att arbeta med frågor kopplade till nyttorealisering och digitala investeringar.

DIGG samordnar idag det nationella nätverket för nyttorealisering. Nätverket har funnits i drygt tio år och riktar sig till hela den offentliga förvaltningen. Nätverkets medlemmar kommer från hela den offentliga sektorn. Den senaste tiden har intresset från framförallt kommuner ökat gällande att få delta i nätverket.

Nätverket är ett forum för informations- och erfarenhetsutbyte i frågor som rör nyttorealisering, men lägger särskild vikt vid frågor som är av gemensam karaktär. Nätverksträffarna som sker några gånger per år tar upp aktuella frågor från medlemmarna. Det finns en blandad kompetens och erfarenhet bland medlemmarna och det upplevs viktigt att kunna dela med sig av den kunskap man har för att stärka den samlade kunskapen inom området nyttorealisering.

Nätverket är en del av den konkreta stöd som finns idag för nyttorealisering och digitala investeringar. Flera myndigheter uttrycker också i Statskontorets analys att de behöver stöd i sitt arbete med digitala investeringar. Även i den internationella utblicken som Statskontoret låtit göra framgår att det i flera länder finns ett mer omfattande stöd till myndigheterna än vad som finns i Sverige.

### **3.5 Samverkan främjar koordinering och lärande**

DIGG föreslår att regeringen använder redan befintliga långsiktiga forum och de forum och roller som nu utvecklas för att styra samverkan inom digitaliseringsområdet. Dessa olika forum underlättar för koordinering mellan offentliga aktörer och främjar arbetet med att utveckla gemensamma lösningar. DIGG:s erfarenhet är att många myndigheter, kommuner och regioner efterfrågar fler nätverk, mer kunskapsdelning och spridande av färdiga lösningar. Dessa forum kan dessutom fungera som kanaler för att fånga upp behovsbilden och problemområden underifrån, vilket kan stödja DIGG i arbetet att följa och analysera utvecklingen på digitaliseringsområdet och bistå regeringen med underlag.

Även inom detta område pågår mycket arbete inom ramen för etableringen av den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen. Samverkan kommer där med tiden att behöva ske i olika konstellationer på strategisk, taktisk och operativ nivå och utifrån flera olika perspektiv. Där kommer även behov finnas av att samverka med andra samverkansstrukturer så som Geodata, RIF-samarbetet, Smart Miljöinformation, Vision eHälsa och eSam. Även arbetet med att leva upp till SDG-förordningen kräver samverkan, inte minst utifrån livshändelseperspektiv och kundmöten, vilket redan påbörjats.

Dessa olika samverkansarenor bör när de är etablerade kunna främja koordinering även när det gäller gemensamma och interna digitala investeringar genom att aktörer med liknande behov eller inom samma sektor eller livshändelse får forum där de kan mötas. DIGG är en nyckelaktör inom såväl den nationella digitala infrastrukturen som i arbetet med SDG-förordningen och kan därför stödja regeringen med att fånga in behoven som framgår i dessa forum.

### 3.5.1 Använd de forum och verktyg som redan finns

Det pågår redan samverkan och utbyte av erfarenheter i olika former och utifrån olika perspektiv inom den offentliga förvaltningen, även utanför de strukturer som nu är under uppbyggnad. Dessa forum och verktyg kan fylla en liknande funktion som de som beskrevs ovan. Två exempel på samverkanforum är Regeringens samverkansprogram och Dela digitalt. Det finns även ett svenskt ramverk för digital samverkan.

**Regeringens samverkansprogram** utgår från Agenda 2030 och är uppdelat i fyra teman: Näringslivets klimatomställning, Kompetensförsörjning och livslångt lärande, Näringslivets digitala strukturuomvandling samt Hälsa och life science. Samverkansprogrammen samlar aktörer från näringsliv, akademi, civila samhället och offentlig förvaltning för att gemensamt prioritera vad som behöver göras för att möta utmaningarna inom de olika temana. Regeringen har även utsett externa referensgrupper till varje samverkansprogram. Målet med regeringens strategiska samverkansprogram är att identifiera innovativa lösningar på stora samhällsutmaningar samt att bidra till svensk konkurrenskraft.

**Dela digitalt** är en portal för samverkan, erfarenhetsutbyte, samfinansiering och gemensam verksamhetsutveckling inom offentlig förvaltning. Portalen förvaltas



av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och vill bidra till en tydligare ”dela-med-sig-kultur” inom den offentliga förvaltningen. På portalen kan aktörer bland annat dela med sig av konkreta exempel och erfarenheter kring exempelvis nyttorealiserings eller söka samverkanspartners till gemensamma digitala lösningar.

**Svenskt ramverk för digital samverkan** definierar grundläggande principer till stöd för en gemensam riktning för digitaliseringsarbetet. Utifrån principerna definieras sedan rekommendationer för vad alla offentliga organisationer behöver göra för att kunna samverka på ett effektivt sätt. Ramverket utvecklades ursprungligen av eSams expertgrupp för arkitektur och har sedan januari 2020 förvaltats av DIGG. Ramverket utgår från den europeiska interoperabilitetsramen (*European Interoperability Framework, EIF*).

Ramverket kan användas i alla digitaliseringsprojekt där flera offentliga aktörer samarbetar som en guide för att se till att utvecklingen främjar en sammanhållen och effektiv förvaltning. Ramverket kan användas för att få till effektiv samverkan och hjälper de samverkande aktörerna att digitalisera på ett ändamålsenligt sätt. Dessutom kan ramverket användas för inriktning av det egna, interna, digitaliseringsarbetet så att det finns goda förutsättningar för samverkan.

### 3.5.2 Utveckla och stöd samverkan

En framgångsfaktor för samverkan och gemensamma investeringar är tydliga roller och förväntningar. Ett sätt att främja samverkan är därför med regeringsuppdrag där regeringen tydligt beskriver fördelningen av roller och ansvar mellan myndigheterna. I Statskontorets analys efterfrågas just detta och myndigheterna lyfter även att det är svårt att hantera uppdrag där ansvaret och ambitionsnivån inte är tydlig för alla inblandade parter.

I Statskontorets analys framkommer även att samverkan kan vara svårare för mindre myndigheter. Incitamenten att samverka kan vara stora då små myndigheter kan ha mycket att tjäna på att samverka kring exempelvis it-system, men i synnerhet begränsade resurser kan vara ett avgörande hinder.

Samtidigt har tidigare undersökningar visat att även myndigheternas egeninitierade samverkan oftast fungerar väl. Det kan dessutom vara så att om

regeringen styr samverkan, men med otydliga krav, så kan det bli en försvårande omständighet.<sup>28</sup>

Utöver tydliga roller så bör regeringen arbeta för att undanröja hinder, till exempel oklarheter gällande finansiering och regelverk, för att främja samverkan. Detta diskuteras närmare nedan i avsnitt 3.7 och 3.8.

### **3.6 Expertgruppen ger riktat stöd vid regeringsuppdrag**

DIGG ska enligt sin instruktion ge stöd till den offentliga förvaltningen vid digitala investeringar av större eller strategisk karaktär. Till stöd för detta uppdrag ska det vid myndigheten finnas en expertgrupp för digitala investeringar.<sup>29</sup>

Tidigare fanns en liknande expertgrupp inom kommittéväsendet, men ansvaret fördes över till DIGG när myndigheten bildades.<sup>30</sup>

DIGG föreslår att Expertgruppen för digitala investeringar ska användas för att stödja DIGG i att ge riktat stöd vid särskilt viktiga digitala investeringar av större eller strategisk karaktär. DIGG bedömer även att om detta stöd ska kunna ges med tillräcklig omfattning, liknande den i det pågående uppdraget med Jordbruksverket och länsstyrelserna<sup>31</sup>, behöver regeringen initiera och styra detta riktade stöd i form av ett särskilt regeringsuppdrag med tillhörande finansiering för DIGG:s merkostnader. Om insatsen finansieras av den aktör som får stödet ökar även incitamenten att ta tillvara på det stöd som erbjuds.

Utifrån erfarenheten av arbetet som den tidigare expertgruppen gjorde och från uppdraget med Jordbruksverket bedömer DIGG att om denna typ av stöd ska ge effekt behöver det vara relativt omfattande. Detta innebär att det inte kommer kunna ges till särskilt många. Att detta stöd föreslås ges i form av regeringsuppdrag beror därför på att det kommer krävas prioriteringar som regeringen bör göra.

---

<sup>28</sup> Statskontoret 2016:26. Utvecklad styrning – om sammanhållning och tillit i förvaltningen

<sup>29</sup> SFS 2018:1486. Förordning med instruktion för Myndigheten för digital förvaltning.

<sup>30</sup> Se SOU 2018:72. Expertgruppen för digitala investeringar. Slutrapport.

<sup>31</sup> Näringsdepartementet (2020). *Uppdrag att utveckla digitaliseringen av verksamhetsstöd för den gemensamma jordbrukspolitiken*, N2020/01636/JL.

Det bör poängteras att uppdraget DIGG nu har att stödja Jordbruksverket skiljer sig från de mer avgränsade uppdrag som den tidigare expertgruppen hade där de bistod vid enskilda strategiska verksamhetsinvesteringar. DIGG:s roll i det nuvarande regeringsuppdraget är att stötta Jordbruksverket och länsstyrelsernas planering när det gäller det digitala verksamhetsstödet för den gemensamma jordbrukspolitiken. Detta stöd gäller även nyttorealiserings. Det tidigare arbetet som expertgruppen utförde uppfattades ha bidragit till samverkan mellan myndigheter samt gett inspiration och andra perspektiv, dock inifrån inte förväntningar om en djupare analys. Uppdragen skiljer sig visserligen åt, men syftet är liknande: att ge riktat och kvalificerat stöd där det bäst behövs. Regeringen bör använda denna möjlighet även framöver.

För att stödet ska bli så effektivt som möjligt är det viktigt att stödet kommer in i rätt läge i myndigheternas processer. För att myndigheterna ska ha möjlighet att planera för och hantera de råd och rekommendationer som DIGG och expertgruppen kan tänkas ha behöver det därför finnas tydlighet och framförhållning i hur processen för rådgivningen ser ut.

För att en rådgivande funktion ska användas och ha legitimitet behöver den även ha hög kompetens och högt anseende. Särskilt viktigt är detta för att myndigheter som själva har hög kompetens vad gäller digitala investeringar ska vilja använda sig av stödet.

I Danmark, Norge och Storbritannien finns liknande statliga organ som har i uppdrag att ge råd och stöd. Organen är sammansatta av representanter från både stat och näringsliv och har erfarenheter av att driva stora digitaliseringsprojekt. I Norge, där den rådgivande funktionen utvärderades 2019, ansåg man att den fyller en viktig funktion för att stödja myndigheter att genomföra projekt. Särskilt uppskattades kompetenshöjande erfarenhetsutbyten och tillgång till rådgivare med hög kompetens.<sup>32</sup>

Expertgruppen bör även användas av DIGG som ett stöd vid framtagandet av det övriga stödet för digitala investeringar, framför allt den vägledning som

---

<sup>32</sup> Ramböll (2020). Möjligheten att överföra styrmedel för digitala investeringar från Danmark, Norge, Finland och Storbritannien till Sverige (Underlags PM till Statskontorets analys).

diskuterades i avsnitt 3.3. Expertgruppen kan här användas som referensgrupp och bollplank.

### **3.7 Öka incitamenten för förvaltningsgemensamma digitala investeringar genom möjlighet att söka finansiering**

DIGG föreslår att regeringen överväger att etablera ett särskilt anslag för att finansiera digitala verksamhetsinvesteringar i samverkan.

I Statskontorets analys beskrivs hur incitamenten för myndigheter att delta i gemensamma investeringar påverkas av den finansiella styrningen. Särskilt utmanande är det när nyttan tillfaller andra intressenter än den eller de som bekostar investeringen. Flera av myndigheterna lyfter detta som en stor utmaning, inte minst när det gäller förvaltning och framtida drift.

En viktig del i att skapa incitament för gemensamma digitala investeringar handlar därför om finansieringslösningar som skapar hållbara förutsättningar för förvaltning och drift. Oklar finansiering kan vara en anledning till att sådana digitala investeringar inte genomförs och därmed att effekter inte hämtas hem. Genom att ge möjlighet till finansiering på olika sätt kan incitamenten öka för att genomföra gemensamma digitala investeringar. I Statskontorets undersökning uttrycker myndigheter att det förekommit att helt färdigutvecklade tjänster inte har kunnat produktionssättas eftersom det funnits oklarheter om vem som borde finansiera vad. I den internationella utblick som Statskontoret gjort konstateras att tre av de studerade länderna har, eller har haft, medfinansieringsinsatser för digitala investeringar. I Norge kan exempelvis statliga organisationer ansöka om medel för upp till 85 procent av investeringskostnaden.<sup>33</sup>

För den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen finns särskilda medel avsatta för att förverkliga den långsiktiga plan som tidigare lämnats till regeringen.<sup>34</sup> I budgetpropositionen för 2021 finns ett särskilt anslag på 56,7 mkr som får användas för utgifter för styrning, samordning och uppföljning av digitaliseringen av den offentliga förvaltningen samt för den

---

<sup>33</sup> Ramböll (2020). Möjligheten att överföra styrmedel för digitala investeringar från Danmark, Norge, Finland och Storbritannien till Sverige (Underlags PM till Statskontorets analys).

<sup>34</sup> DIGG (2020), Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte, delredovisning, AD 2019:582

förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen och andra förvaltningsgemensamma tjänster och funktioner.<sup>35</sup> DIGG bedömer att detta nya anslag kommer ha stor positiv effekt för utvecklingen av den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.

Problemen kopplade till finansiering kvarstår dock för gemensamma digitala investeringar utanför infrastrukturen.

DIGG föreslår därför att regeringen överväger att etablera ett särskilt anslag för att finansiera digitala verksamhetsinvesteringar i samverkan. Detta kan organiseras på olika sätt. I sin rapport Styrning och finansiering av förvaltningsgemensam digital infrastruktur föreslår ESV bland annat att regeringen bör överväga att ge ett sådant anslag till DIGG för att finansiera verksamhetsinvesteringar i samverkan, alternativt i en förvaltningsfas, där myndigheter kan ansöka om bidrag. Fördelen med en sådan bidragslösning är att den kan öka incitamenten för myndigheter att investera i förvaltningsgemensamma digitala utvecklingsprojekt där nyttan kanske inte är uppenbar eller tillräckligt stor för den enskilda myndigheten. ESV anser också att regeringen i vissa fall bör tilldela anslagsmedel för gemensamma investeringar om dessa anses som prioriterade.<sup>36</sup>

### **3.8 Öka incitamenten för gemensamma digitala investeringar genom att utreda rättsliga hinder**

DIGG föreslår att det inrättas ett rättsligt beredningsorgan inom regeringskansliet, i enlighet med DIGG:s tidigare förslag.<sup>37</sup>

De förvaltningsgemensamma investeringarna drabbas ofta av hinder i form av regelverk kring exempelvis offentlighet och sekretess. Statskontoret menar i sin rapport att regeringen behöver se till att eventuella rättsliga hinder som en förvaltningsgemensam investering medför hanteras tidigt, eftersom de annars riskerar att omkullkasta samarbetet i ett senare skede. Om ett rättsarbete sker parallellt med utvecklingen skulle det kunna öka incitamenten för gemensamma och förvaltningsgemensamma digitala investeringar. Enligt den internationella

---

<sup>35</sup> Proposition 2020/21:1, Budgetpropositionen för 2021. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>36</sup> ESV (2020). Styrning och finansiering av förvaltningsgemensam digital infrastruktur. ESV 2020:23.

<sup>37</sup> DIGG (2019), Säkert och effektivt elektroniskt informationsutbyte inom den offentliga sektorn, Slutrapport. Dnr: 2019-100.

utblick som Statskontoret gjort finns det i Danmark processer på central nivå för att hantera juridiska utmaningar för digitalisering. I Sverige saknas dock sådana centralt etablerade funktioner som kan hantera rättsliga hinder som påverkar den digitala utvecklingen.

Regeringen bedömer att ”lagstiftningen kan behöva anpassas ytterligare för att ge ett tillräckligt stöd för en digital och datadriven offentlig förvaltning”.<sup>38</sup> I budgetpropositionen för 2021 har DIGG tilldelats medel för att kunna vägleda och ge rättsligt stöd till den offentliga förvaltningen när det gäller förvaltningsgemensamma digitala investeringar.<sup>39</sup>

För att stödja den rättsliga utvecklingen och därmed minska hinder för förvaltningsgemensam digital utveckling, bedömer DIGG att det finns ett behov av ett rättsligt beredningsorgan inom regeringskansliet som håller ihop arbetet kring rättsliga hinder som påverkar den digitala utvecklingen. Utifrån sin instruktionsenliga uppgift om att samordna och stödja den förvaltningsgemensamma digitaliseringen skulle DIGG, med hjälp av det nya anslaget, kunna samordna och stödja vid rättslig osäkerhet.<sup>40</sup> DIGG kan samordna rättsliga frågor som är gemensamma och på så sätt driva på arbetet. Då digitaliseringen påverkar många olika regelverk måste dock arbetet med rättsutvecklingen främst bedrivas i nära dialog mellan de myndigheter som ser hindren i tillämpningen och Regeringskansliet som har kompetens inom författningsskrivning.

---

<sup>38</sup> Prop. 2020/21:1. Budgetpropositionen för 2021. Utg. omr. 22. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>39</sup> Prop. 2020/21:1. Budgetpropositionen för 2021. Utg. omr. 22. Stockholm: Finansdepartementet.

<sup>40</sup> Se SFS 2018:1486. Förordning med instruktion för Myndigheten för digital förvaltning. Stockholm: Infrastrukturdepartementet. & Prop. 2020/21:1. Budgetpropositionen för 2021. Stockholm: Finansdepartementet.

## 4 Interna digitala investeringar

Statskontorets analys ger en jämförelsevis positiv bild av myndigheternas arbete med interna digitala investeringar, men för att möjliggöra en mer samordnad och effektiv digital förvaltning behöver även detta arbete samordnas mer för att minska suboptimeringen och ge större nytta för staten som helhet. I detta kapitel diskuteras hur styrningen av interna digitala investeringar kan utvecklas.

I detta avsnitt föreslår DIGG att:

- Regeringen ställer krav på återrapportering av nyttor i exempelvis regeringsuppdrag.
- Myndigheterna använder det stöd som utvecklas hos DIGG.
- Regeringen överväger att använda tvingande styrning i större utsträckning, särskilt för att öka användningen av komponenter ur den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.

### 4.1 Myndigheterna kan bli bättre på nyttorealiserings om det efterfrågas

Statskontorets analys visar att i princip alla myndigheter genomför digitala investeringar och att de oftast arbetar strukturerat med detta. De allra flesta myndigheter har strukturerade arbetssätt för behovsanalys, prioritering, beslutsfattande och uppföljning. De identifierar och arbetar även med att ta hem förväntade effekter av digitala investeringar som gäller den egna verksamheten.

Både Statskontorets analys och tidigare undersökningar visar dock att det finns förbättringspotential i myndigheternas arbete med nyttorealiserings, särskilt när det gäller uppföljning.<sup>41</sup> Enligt Statskontoret gör de allra flesta myndigheter till exempel inte mätningar av nuläget inför digitala investeringar. Det är också färre myndigheter som följer upp förväntade nyttor, jämfört med hur många som

---

<sup>41</sup> Se t.ex. SOU 2018:72. Expertgruppen för digitala investeringar. Slutrapport. & DIGG (2019). Myndigheternas digitala mognad och IT-kostnader – en enkätundersökning riktad till statliga myndigheter.

fastställer förväntade nyttor på förhand. Myndigheterna är dock bättre på att följa upp sina egna investeringar, jämfört med de förvaltningsgemensamma.

Liksom vi diskuterade i avsnitt 3.2 avseende gemensamma investeringar så är ett sätt att öka incitamenten för att arbeta med nyttorealiserings inom offentlig förvaltning att ställa krav på återrapportering av nyttor i exempelvis regeringsuppdrag, vilket Statskontoret visat är ovanligt idag. Detta gäller även för interna digitala investeringar. Myndigheterna måste alltid ta hänsyn till sin beställares prioriteringar och hur, och på vad, man följs upp är en kraftfull form av styrning.

Enligt Statskontorets analys är det vanligaste skälet för att göra en digital investering att höja eller bibehålla kvaliteten i verksamheten eller att bidra till effekter i samhället. Det är också vanligt att myndigheterna är tvingade att genomföra digitala investeringar på grund av ny lagstiftning, regeringsbeslut eller en ohållbar praktisk situation när exempelvis ett it-system blivit föråldrat. Tvingande faktorer är en av de främsta drivkrafterna till digitala investeringar enligt Statskontorets enkätundersökning och dessa omfattar en majoritet av alla investeringar. En ytterligare drivkraft att digitalisera är det effektiviseringsstryck som regeringen satt på myndigheterna genom produktivitetsavdraget (i enlighet med pris- och löneomräkningen, PLO).

Statskontoret analys visar även att vid tvingande investeringar så upplevs såväl nollmätningar innan som uppföljning efter utvecklingsprojekt ibland som onödig, eftersom investeringen ska göras oavsett. Att följa upp kräver resurser och myndigheterna väljer därför i dessa lägen att prioritera annat. Detta anser DIGG är problematiskt då det är viktigt för framför allt regeringen att se vad exempelvis ett lagkrav kostar och har för effekt. Dessutom kan även en tvingande investering genomföras på olika sätt och nyttorna kan hämtas hem i olika omfattning. En tvingande investering kan också innebära negativa effekter som åter upp vinster som uppstått av andra digitala investeringar, vilket inte syns om ingen uppföljning görs.

Även om syftet med en digital investering är effektivisering, är det inte alltid som den leder till besparingar. En digital investering kan exempelvis innebära ökade kostnader i form av förvaltning av parallella system för att upprätthålla service till alla medborgare. Det kan även vara så att frigjord tid används för kvalitetshöjande insatser i myndighetens verksamhet.



## **4.2 Använd det stöd som DIGG tillhandahåller**

Även när det gäller interna digitala investeringar bör myndigheterna använda det stöd som nu utvecklas hos DIGG. Genom att myndigheter nyttjar befintlig kunskap i form av vägledningar och Svenskt ramverk för digital samverkan kan den samlade kunskapen öka kring nyttorealiserings och hur gemensam utveckling i offentlig förvaltning bäst kan ta tillvara på digitaliseringens möjligheter.

I avsnitt 3.3 föreslås att vägledningen för nyttorealiserings ska utvecklas och få ett större fokus på gemensamma digitala investeringar, men den kommer fortfarande innehålla stöd för nyttorealiserings som är användbart även då en enskild myndighet genomför en intern digital investering. Särskilt för mindre myndigheter som inte har samma förutsättningar för att ha hög kompetens vad gäller digitala investeringar kan det vara ett värdefullt stöd att använda vägledningen och tillhörande mallar.

Även när det gäller interna digitala investeringar finns möjlighet att lära av och stödja varandra. De forum för samverkan som nämndes i avsnitt 3.4 och 3.5 kan ge värdefull kunskap och kompetensutveckling om digitala investeringar som även stödjer vid interna investeringar. Svenskt ramverk för digital samverkan är, som namnet antyder, ett ramverk för samverkan. De principer och rekommendationer som finns där kan dock också användas som stöd för hur offentliga aktörer kan utforma det interna digitaliseringsarbetet så att det finns goda förutsättningar för samverkan och interoperabilitet.

För att nå målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter kommer mer och mer av den de digitala lösningar som den offentliga sektorn använder att behöva vara kompatibla med varandra och kunna utbyta information, även sådant som idag främst ses som interna system.

## **4.3 Nyttja förvaltningsgemensamma lösningar**

DIGG föreslår att regeringen överväger att använda tvingande styrning i större utsträckning. Detta skulle underlätta effekthemtagning, särskilt för komponenter ur den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen.

Det som är bäst för staten som helhet kommer inte alltid att gynna den enskilda myndigheten. Exempelvis kommer det i vissa fall vara både billigare och enklare

för en myndighet att behålla sina gamla system, som inte är kompatibla med några andra, och fortsätta utveckla dessa istället för att gå över till någon gemensam lösning. Men om myndigheterna nyttjar förvaltningsgemensamma lösningar och följer förvaltningsgemensamma riktlinjer stärker det den offentliga förvaltningens förmåga att sammantaget leverera effektiv, säker och innovativ digital service. Den digitala infrastrukturen syftar just till att minska suboptimering i offentlig förvaltning, vilket skapar nytta brett i samhället: såväl i offentlig sektor, som för medborgare och företag. Inom den digitala infrastrukturen kommer det så småningom finnas flera byggblock för digitala tjänster, informationsutbyte, informationshantering och säkerhetslösningar som bör användas av så många som möjligt för att generera så stor nytta som möjligt.<sup>42</sup>

För att uppnå detta kommer det i många lägen krävas en mer tvingande styrning från regeringen. Jämför vi Sverige med exempelvis Danmark ser vi att vår modell bygger mycket på frivillighet, vilket bland annat beror på vår decentraliserade förvaltningsmodell. Det gör att anslutningsgrad till gemensamma system generellt är lägre och att flera system kan leva vidare sida vid sida, vilket försvårar för nyttorealiserings.

DIGG:s samlade bedömning är att myndigheterna är följsamma för regeringens styrning och arbetar strukturerat med digitala investeringar, men den nuvarande styrningen riskerar att innebära att dessa samhällsekonomiskt gynnsamma investeringar inte genomförs eftersom nyttan inte tillfaller den enskilda myndigheten och det är detta som myndigheterna idag främst följs upp på.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Uppdragen pågår, se digg.se. För tidigare publicerade rapporter se DIGG (2019). Säkert och effektivt elektroniskt informationsutbyte inom den offentliga sektorn. Slutrapport. Dnr: 2019-100; DIGG (2020). Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte. Delrapport. AD 2019:582; DIGG (2019). Uppdrag om säker och effektiv tillgång till grunddata. Slutrapport. Dnr: 2018-31 & DIGG (2020). Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen. Delrapport, AD 2019:585

<sup>43</sup> Statskontoret (2020). Styrning av digitala investeringar. Delrapport. Dnr 2020/40-5; SOU 2017:114. Reboot – omstart för den digitala förvaltningen & SOU 2018:72. Expertgruppen för digitala investeringar. Slutbetänkande.

# Referenser

- DIGG (2019). *Myndigheternas digitala mognad och IT-kostnader – en enkätundersökning riktad till statliga myndigheter*. Dnr: 2019–469
- DIGG (2019). Svenskt ramverk för digital samverkan 1.3. Tillgänglig: <https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/svenskt-ramverk-for-digital-samverkan> [Hämtad: 2020-12-04]
- DIGG (2019). *Säkert och effektivt elektroniskt informationsutbyte inom den offentliga sektorn*. Slutrapport. Dnr: 2019–100
- DIGG (2019). *Uppdrag om säker och effektiv tillgång till grunddata*. Slutrapport. Dnr: 2018–31
- DIGG (2020). *Förslag till handlingsplan för att leva upp till SDG-förordningen*. Dnr: 2019–402.
- DIGG (2020). *Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte*. Delrapport. AD 2019:582
- DIGG (2020). *Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen*. Delrapport, AD 2019:585
- E-delegationen. *Vägledning i nyttorealiserings*. Version 2.0. Tillgänglig: <https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/nyttorealiserings> [Hämtat: 2020-12-04]
- ESV (2020). *Styrning och finansiering av förvaltningsgemensam digital infrastruktur*. ESV 2020:23.
- Europaparlamentet och rådets förordning (EU) 2018/1724 av den 2 oktober 2018 om inrättande av en gemensam digital ingång för tillhandahållande av information, förfaranden samt hjälp- och problemlösningstjänster och om ändring av förordning (EU) nr 1024/2012
- Europeiska kommissionen (2015). *Better regulation "Toolbox"*. Tillgänglig: [https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox\\_sv](https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox_sv) [Hämtad: 2020-12-04]

- Europeiska kommissionen (2015). *Commission Staff Working Document - Better Regulation Guidelines*. Tillgänglig: [https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines\\_sv](https://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-guidelines_sv) [Hämtad: 2020-12-04]
- Forsstedt, Sara (2018), *Tänk efter före! En ESO-rapport om samhällsekonomiska konsekvensanalyser*. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2018:5. Stockholm: Finansdepartementet.
- Infrastrukturdepartementet (2019). *Uppdrag att etablera en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte*. Regeringsbeslut I2019/03306/DF, I2019/01036/DF (delvis), I2019/01361/DF (delvis), I2019/02220/DF
- Infrastrukturdepartementet (2019). *Uppdrag att etablera ett nationellt ramverk för grunddata inom den offentliga förvaltningen*. Regeringsbeslut I2019/03307/DF, I2019/01361/DF (delvis), I2019/01412/DF, I2019/01447/DF
- Infrastrukturdepartementet (2020). *Uppdrag att analysera och ta fram förslag på utvecklad styrning av digitala investeringar i offentlig förvaltning*. Regeringsbeslut I2020/00420/DF
- Kommissionens genomförandeförordning (EU) 2020/1121 av den 29 juli 2020 om insamling och delning av användarstatistik och återkoppling om tjänsterna i den gemensamma digitala ingången i enlighet med Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2018/1724.
- Näringsdepartementet (2012). *Med medborgaren i centrum – regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning* (dnr. N2012/06402/ITP).
- Näringsdepartementet (2017). *För ett hållbart digitaliserat Sverige - en digitaliseringsstrategi* (dnr. N2017/03643/D)
- OECD (2019). *Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing.  
Tillgänglig: <https://doi.org/10.1787/4daf932b-en>.
- Prop. 2009/10:175. *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Prop. 2011/12:1. *Budgetpropositionen för 2012*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Prop. 2020/21:1. *Budgetpropositionen för 2021*. Stockholm: Finansdepartementet.

- Ramböll (2020). *Möjligheten att överföra styrmedel för digitala investeringar från Danmark, Norge, Finland och Storbritannien till Sverige*. Underlags PM till Statskontorets analys "Styrning av digitala investeringar" (Dnr 2020/40-5) 4 september 2020.
- SFS 2018:1486. *Förordning med instruktion för Myndigheten för digital förvaltning*. Stockholm: Infrastrukturdepartementet.
- SOU 2017:114. *Reboot – omstart för den digitala förvaltningen*. Slutbetänkande av Utredningen om effektiv styrning av nationella digitala tjänster. Stockholm: Finansdepartementet.
- SOU 2018:72. *Expertgruppen för digitala investeringar*. Slutrapport. Stockholm: Finansdepartementet.
- Statskontoret (2016). *Utvecklad styrning – om sammanhållning och tillit i förvaltningen* (Statskontoret 2016:26).
- Statskontoret (2018). *Strategier och handlingsplaner. Ett sätt för regeringen att styra? Om offentlig sektor 33*.
- Statskontoret (2020). *Styrning av digitala investeringar*. Delrapport. Dnr 2020/40-5.
- Trafikverket (2020). *Analysmetod och samhällsekonomiska kalkylvärden för transportsektorn: ASEK 7.0*. Version 2020-06-15. Tillgänglig: [https://www.trafikverket.se/contentassets/4b1c1005597d47bda386d81dd3444b24/asek-7.0--2020/asek\\_7\\_hela\\_rapporten\\_200817.pdf](https://www.trafikverket.se/contentassets/4b1c1005597d47bda386d81dd3444b24/asek-7.0--2020/asek_7_hela_rapporten_200817.pdf) [Hämtad: 2020-12-04]
- Trafikverket (2020). ASEK. Tillgänglig: <https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/Planera-och-utreda/Planerings--och-analysmetoder/Samhallsekonomisk-analys-och-trafikanalys/asek-analysmetod-och-samhallsekonomiska-kalkylvarder/> [Hämtad: 2020-12-04]
- Trafikverket (2020). *Metod för Samlad effektbedömning*. Tillgänglig: <https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/Planera-och-utreda/Planerings--och-analysmetoder/Metod-for-samlad-effektbedomning/> [Hämtad: 2020-12-04]