

# Att förverkliga förändring

## Erfarenheter från 500 Guldlänksprojekt

Sedan starten 1999 har omkring 500 projekt deltagit i Guldlänken, The Swedish eGovernment Awards. Här finns smarta e-tjänster för effektivare processer, nya vägar för att stärka medborgare och företag och många andra exempel på innovativ verksamhetsutveckling i det offentliga Sverige. Men vad är det egentligen som gör att vissa förändringsprocesser blir väldigt lyckade? Hur ser resorna ut? Vilka hinder har dykt upp på vägen och hur har man hanterat dem? Vilka är drivkrafterna bakom förändring? Det har vi tittat på med hjälp av några av de projekt som deltagit i Guldlänken genom åren. Resultaten presenteras i denna tidning, i en film om en förändringsresa samt under en konferensdag.



The Swedish eGovernment Awards

Guldlänken arrangeras av



# Dags för femtonde året för Guldlänken – mycket har förändrats, men innovativ verksamhetsförändring består

2013 genomförs Guldlänken för femtonde gången. Sedan starten 1999 har omkring 500 case deltagit och tillsammans ger de en spännande bild av utvecklingen av svensk e-förvaltning.

Ursprunget till denna The Swedish eGovernment Awards kommer faktiskt inte inifrån den offentliga verksamheten. På 90-talet hade Henrik Ahlén, företagare och en av de svenska pionjärerna inom multimediaområdet, varit med och grundat Promise, en branschorganisation för företag inom e-learning och interaktiva medier, där han också var ordförande.

– I den rollen var jag delaktig i flera olika tävlingar för att stimulera goda idéer, inte minst inom internetbaserad utveckling. Under den tiden hände det en hel del intressant inom offentlig förvaltning, men de deltog aldrig i de tävlingar som fanns, berättar Henrik.

Det är bakgrunden till starten av Guldlänken. Det fanns utrymme för och behov av en tävling som stimulerade e-utvecklingen i offentlig verksamhet. Henrik träffade Bo Beckeström, projektledare på regeringens dåvarande IT-kommission, och 1999 genomfördes Guldlänken för första gången, med IT-kommissionen som arrangör.

– Tävlingen fick ett snabbt genomslag med många intressanta förslag redan första året. Vi kunde också snabbt se kraften i Guldlänken både när det gäller spridning av goda exempel och, inte minst, när det gäller att lyfta betydelsen av e-utvecklingen hos ledningarna inom de offentliga organisationerna.

## Service och Demokrati

Från start hade Guldlänken två klasser: Service och Demokrati.



Henrik Ahlén, en av initiativtagarna till Guldlänken och med i projektledningen under de första åren.

– Bakgrunden till den uppdelningen var offentlighetens två huvudroller; att dels leverera god service med bra tjänster för medborgarna och att dels vara en arena för demokratiskt medborgerligt deltagande, berättar Henrik.

Redan från start hade också Guldlänken en koppling till konferensen Offentliga Rummet där priset delas ut.

## Ny plattform för Guldlänken

IT-kommissionen avvecklades 2003, men Guldlänken levde vidare. I december 2003 blev det klart att Statskontoret, som just fått ett utvidgat uppdrag för modernisering av offentlig förvaltning, skulle bli den nya plattformen för verksamheten. Där var det Anna Kelly som blev ny projektledare för Guldlänken.

Nu genomfördes en hel del förändringar. Runt Guldlänken samlades en grupp av arrangörer där bland andra VINNOVA och SKL ingick. Nya kriterier utvecklades och en i stor utsträckning ny jury rekryterades.

– Det vi prioriterade särskilt var dels samverkan, alltså nya strukturella



Anna Kelly, Statskontoret, Verva och i dag PwC, tog över projektledningen 2004.

förutsättningar för förvaltningsutvecklingen, samt utvecklingen av e-tjänster som var i stort fokus under dessa år. Dessutom prioriterade vi frågor om användbarhet och tillgänglighet högt, nära kopplat till Statskontorets arbete med den viktiga vägledningen för 24-timmarswebben, berättar Anna.

Samverkan och E-tjänster blev de två klasser som Guldlänken nu arbetade med. Demokratiklassen försvann 2005 sedan man inte hittat några riktigt värdefulla exempel att belöna 2004.

2006 tog nybildade Verva, Verket för förvaltningsutveckling, över en hel del av Statskontorets verksamhet. Bland annat följde både Guldlänken och Anna Kelly med.

## Ny organisation 2007

Från 2007 har Anders Larsson fungerat som projektledare på uppdrag av arrangörerna. I samband med att Verva avvecklades i slutet av 2008 tog nya E-delegationen över deras roll som medarrangör. Sedan dess genomförs Guldlänken i samverkan mellan VINNOVA, E-delegationen

och Sveriges Kommuner och Landsting. Det finns också fortsatt ett nära samarbete med konferensen Offentliga Rummet där priset delas ut.

Under senare år har verksamheten utvecklats på flera olika sätt:

- ◆ Fokus har successivt förskjutits från den isolerade e-tjänsten i riktning mot en större betoning av innovativ verksamhetsutveckling inom offentlig sektor.
- ◆ Prioriteringen av det innovativa i förändringen har också skapat större möjlighet för mindre aktörer, t ex små kommuner, att delta.
- ◆ Olika insatser har gjorts för att stärka de internationella kopplingarna bland annat till European eGovernment Awards under de år denna tävling genomförts.
- ◆ Olika insatser har också gjorts för att stärka spridningen av de goda exempel som Guldlänken lyfter fram.

Dessutom förändras Guldlänkens innehåll hela tiden i takt med de förändringar som sker när det gäller nya vägar för verksamhetsutvecklingen. Under senare år kan man t ex se en stark betoning av frågor kopplade till öppen data, avancerad samproduktion och olika modeller för spridning.

#### Juryarbetet

En central funktion har naturligtvis juryn. Även om juryarbetet förändrats en del under åren har ambitionen alltid varit att samla en grupp av människor med olika kompetenser och olika perspektiv på utvecklingen. Utöver den konkreta uppgiften att successivt utse semifinalister, finalister och vinnare ger processen också en god bild av aktuella trender när det gäller offentlig verksamhetsutveckling i Sverige. 2013 har juryn följande sammansättning:

- ◆ Magnus Enzell, Ordförande, Näringsdepartementet.



- ◆ Caroline Andersson, konsult och VD för Governo.
- ◆ Hans von Axelson, Myndigheten för handikappolitisk samordning, Handisam.
- ◆ Anna Gillquist, programansvarig för Gemensamma tjänster och funktioner på Cesam, SKL (tidigare Malmö stad).
- ◆ Björn Hagström, E-delegationen och Örebro kommun.
- ◆ Peter Krantz, konsult inom e-förvaltningsfrågor.
- ◆ Katarina Lindblad-Gidlund, docent vid Mittuniversitetet samt en av ledarna för det svenska nätverket för eGovernmentforskning.
- ◆ Morten Meyerhoff Nielsen, National IT and Telecom Agency i Danmark samt tidigare bl a projektledning för European eGovernment Awards.
- ◆ Christian Norlin, forskare på avdelningen Service Layer Technologies på Ericsson Research.

- ◆ Bengt Svenson, IT-strateg på Sveriges Kommuner och Landsting samt ordförande i organisationskommittén för Offentliga Rummet.

## Att förverkliga förändring

Denna tidning ingår som en del av projektet Att förverkliga förändring. Syftet är att med stöd av erfarenheterna från många olika Guldlänksprojekt lyfta fram resorna, processerna, bakom innovativ verksamhetsutveckling. Utöver tidningen ingår en konferens och en film som på olika sätt behandlar dessa resor för att försöka finna generella möjliggörare och hinder och därmed bidra till erfarenhetsspridning.

Projektet genomförs på uppdrag av Guldlänkens ägare: VINNOVA, E-delegationen och Sveriges Kommuner och Landsting och finansieras av VINNOVA.

Projektledare är Anders Larsson, som också ansvarar för innehållet i denna tidning. Konferensdagen genomförs av Governo och filmen produceras av Klarsyn.

# Administrativ smartness blev ny relation mellan kommuner och föreningsliv

De flesta föreningar får ett aktivitetsstöd från sin kommun. Administrationen av detta stöd är ett gissel för både föreningar och kommuner. Det är information om väldigt många individers väldigt många enskilda aktiviteter som ska samlas och processas fram till ett beslut om stöd och utbetalning av pengar. Umeå kommun har gjort något åt detta med Aktivetskort på nätet (ApN) som vann Guldlänken 2008 tillsammans med Pliktverket.

Det hela startade 2006. Kommundirektören gick ut med ett påbud om en översyn av administrativa rutiner för att försöka skapa besparingar med hjälp av IT-stöd. På dåvarande fritidsförvaltningen kom aktivitetsstödet snabbt i fokus. Flera tjänstemän, med god förankring i det lokala föreningslivet, såg dels en komplex administration men dels också ett system som försvårade relationerna mellan kommun och föreningsliv.

Hösten 2006 fick man loss 250 000 kronor till ett utvecklingsprojekt för att försöka finna en lösning. Systemutvecklingen genomfördes i huvudsak av en extern leverantör, men i nära samverkan med den interna IT-avdelningen där också driften ligger. Våren 2007 gick verksamheten igång och från början av 2008 beslutade nämnden att pappershanteringen skulle bort helt så att hela informationsflödet skulle gå via ApN.

De direkta effekterna blev dramatiska. Man gick från sex månaders handläggning till tre bankdagar. Inom föreningarna kan man delegera rapporteringen så att man inte heller internt behöver någon pappershantering.

## Vinsten gav resultat

Vinsten i Guldlänken för ApN 2008 gav snabba effekter.

– Redan samma dag ringde den första kommunen som ville få del av vår lösning, jag tror det var Kungsbacka, berättar Lars Klefbohm på Umeå kommun.



Lars Klefbohm har varit med hela resan för Aktivitetsstöd på nätet. Nu tar han med sig erfarenheterna till andra verksamhetsområden.

Han har stått i centrum av utvecklingsprocessen under hela tiden, var då utvecklingsledare för IT-frågor och har i dag samma roll men för fler politikområden sedan Umeå, efter en omorganisation, försöker bli av med förvaltningar som stuprör för kommunal verksamhet.

Rent praktisk var det inget stort problem. Det handlade mest om att tillföra en kolumn i en tabell i databasen för att kunna köra olika kommuner i samma applikation. I dag är det 16 kommuner som kör samma lösning. När det gäller inflödet av informationen från föreningarna är lösningarna identiska. På grund av olika regelverk hanteras sedan informationen på något olika sätt hos de olika kommunerna.

## Spridningsmodell

Däremot har vägen till en fungerande spridning när det gäller affärsmodell och juridik inte varit alldeles enkel.

De har prövat sig har till olika lösningar och i dag har förvaltningen lagts i ett kommunalt bolag, Kompetensspridning i Umeå AB, och till detta bolag bidrar de olika kommunerna till de resurser som krävs med

en fördelning som styrs av folk-mängd.

Förvaltningsmodellen är än så länge ganska enkel. Olika synpunkter och önskemål går från föreningar och kommuner till Lars. En gång i veckan har han ett kort möte med de som, externt och internt, arbetar med förvaltning och drift. Ungefär en gång i månaden görs en ny release.

## Ny partnersrelation

En annan effekt är en successiv förändring av relationerna mellan föreningar och kommun.

Inte minst som en effekt av den höga krångelnivån på bägge håll kunde de tidigare se varandra som tydliga motparter, där den ena ska kontrollera den andra. I dag finns i stället en dominerande bild av samproduktion mellan kommun och föreningar; tillsammans förverkligar de mål som handlar om att skapa en attraktiv och viktig fritid för kommunmedborgarna.

En successiv förskjutning från ett relativt konfliktfyllt motpartsförhållande till en produktiv samproduktion alltså. Och detta trots att den reella kontrollnivån faktiskt ökat. Det går



Foto:  
[www.fotoakuten.se](http://www.fotoakuten.se)

inte längre att, medvetet eller omedvetet, registrera fel som t ex handlar om att samma individer skulle delta i olika aktiviteter vid samma tidpunkt. Detta har också inneburit att stödkostnaderna minskat med drygt tio procent i Umeå, från 18 till 16 miljoner per år.

#### Andra viktiga bieffekter

Ytterligare en effekt är att den information som samlas in är värdefull för många andra sektorer.

– Ett exempel är att vi kan ta fram information om hur många som förflyttar sig mellan vilka bostadsområden och vilka anläggningar vid vilka tidpunkter. Det är ett viktigt underlag i planeringen av den lokala kollektivtrafiken, berättar Lars Klefbom.

Det finns flera liknande exempel och nyligen har Umeå, tillsammans med tre andra kommuner initierat ett FoU-projekt där fyra forskare kommer att vidareutveckla denna informationsanvändning.

En viktig fråga handlar om att man inte vill tvinga på föreningarna någon sorts monopol när det gäller IT-

stöd för föreningsadministration. Föreningarna kan rapportera in uppgifter direkt i systemet, via ett webbgränssnitt eller via mobil app, men det är inte de enda vägarna. Just nu finns ett samarbete med sex olika privata leverantörer av IT-stöd för föreningsadministration. Med hjälp av väl definierade gränssnitt kan föreningen arbeta med det stöd man valt som sedan automatiskt för över de data som krävs för det kommunala aktivitetsstödet.

Efter långa diskussioner har de också hittat lösningar för informationsflödet till Riksidrottsförbundet för statligt stöd.

Kommunerna har naturligtvis ett "monopol" på kommunalt aktivitetsstöd till de föreningar som finns i den egna kommunen. Detta kräver en generell process som är ensartad, monopoliserad och som har en (mjuk) infrastrukturell karaktär. På den andra änden kan föreningar fungera på många olika sätt och kan ha behov av många olika typer av verksamhetsstöd. Här finns en pluralitet, en varierad och konkur-

rensutsatt marknad, något med en tydlig tjänstekaraktär. Vi kan alltså se detta case som ett exempel på en balansgång mellan ensartad infrastruktur och plural tjänsteutveckling, något som generellt är en stor utmaning i e-förvaltningsutvecklingen.

## Att ta med sig

När relationer med brukarna, i detta fall föreningslivet, är avgörande för att kunna hitta rätt.

Det kan vara klokt att experimentera med olika former för delning, spridning och samproduktion. Kanske kan Umeås modell vara en inspiration.

Frågan om gränsdragningen mellan vad offentligheten ska göra själv och vad marknaden ska göra måste alltid hållas vid liv.

Försök att hålla ögonen öppna för olika typer av bieffekter, positiva och negativa, som nästa alltid uppstår i förändringsprocesser.

# En resa på 15 år gav en digital process för 65 000 jordbrukare

När Sverige gick med i EU i mitten av 90-talet skapade det också en rad utmaningar för olika samhällssektorer. Bland annat var det EUs jordbruksstöd vars regelverk ställde krav som skapade behov av helt nya lösningar. Hos Jordbruksverket ledde detta till en mångårig process som utvecklade tjänsten SAM Internet.

SAM Internet hanterar i dag nästan 100 procent av denna stödprocess. 2012 var det bara 300 av totalt 65 000 ansökningar hanterades via papper. Tjänsten är i dag också väl integrerad med annat digitalt verksamhetsstöd i det svenska jordbruket.

Utgångspunkten handlar alltså i stor utsträckning om Sveriges inträde i EU 1995 och därmed introduktionen av EUs arealbaserade jordbruksstöd. Här fanns regler som inte kunde hanteras på något enkelt sätt. Bland annat handlade det om behov av en geografisk indelning av ytan under det juridiska fastighetsbegreppet. Jordbrukare måste ange vad olika ytor användes till och därmed måste dessa ytor definieras. Det blev den egna blockdatabas som Jordbruksverket utvecklade från 1996.

## Först en pappersprocess

– Under 1995-97 utvecklade vi en pappersprocess som blev väldigt komplicerad. Det var svårt att göra rätt, vilket ledde till långa handläggningstider och stor irritation hos både jordbrukare och handläggare på länsstyrelserna, berättar Patrik Alenfelt som varit med i hela utvecklingsprocessen.

På slutet av 90-talet föddes idéerna om att åtgärda dessa problem genom att försöka digitalisera processen. 1998/99 hade Jordbruksverket tagit fram en första elektronisk ansökan, utan kartfunktioner, som testades med 50 lantbrukare.

– De var väldigt viktiga för oss. De hade massor av erfarenheter och kompetens om behoven. Många av dem var väldigt visionära och bidrog med mycket i utvecklingen, berättar Patrik.

## Större piloter

2001 hade man en första pilot med kartfunktioner framme som testades mot 500 användare vilket redan nästa år skalades upp till omkring 5 000 användare.

I de första stegen av utvecklingen arbetade man med externa resurser, framför allt tillsammans med konsultföretaget Acando. De tekniska utmaningarna var mycket stora och den interna IT-avdelningen hade då inte de kompetenser som behövdes. Efter hand som tjänsten etablerats har dock vidareutveckling och förvaltning gått in i den ordinarie interna verksamheten.

– Det fanns många stora utmaningar som i huvudsak var kopplade till nya behov av kartbaserad funktionalitet samtidigt som vi måste bygga en lätt tjänst som skulle kunna hanteras över långsamma hastigheter i glesbygdens infrastruktur och dessutom utan krav på att den enskilde jordbrukaren skulle behöva installera egna klienter, säger Patrik.



Tjänsten har byggts i öppen källkod och för många delar har man kunna använda mer eller mindre färdiga funktioner som modifierats för SAM.

## Huvudkanal

Successivt har användningen ökat och 2011-12 definierades SAM som huvudkanal för det arealbaserade jordbruksstödet. 2012 hanterades 65 000 ansökningar via SAM och endast 300 kom in på papper. De har alltså i dag nästan 100 procent av användarna inne i ett rationellt digitalt flöde.

– Det finns många effekter, men de viktigaste är radikalt minskade handläggningstider och väsentligt färre fel i ansökningarna, menar Patrik.

I dag är SAM Internet en normal del av vardagen inom svenskt jordbruk.

Under lång tid fanns en omfattande scanningsprocess i hanteringen av pappersansökningar men den är idag borta.

Denna utveckling har också sammanfallit med en tid av en även i övrigt stark digitalisering av svenskt jordbruk. För Jordbruksverket har det varit viktigt att hitta lösningar där SAM kan integreras mot andra digitala tjänster som jordbrukarna använder och i dag kan många automatiskt föra över data från sina växtodlingsplaner till SAM.

### Vinst och spridning

SAM vann Guldlänken 2007. Samma år gick också Jordbruksverket vidare till European eGovernment Awards som det året hade sin final i anslutning till den europeiska ministerkonferensen i Lissabon. Det gav en hel del uppmärksamhet hos andra EU-länder som ju arbetar inom samma grundläggande regelverk för jordbruksstödet inom EU.

– Vi har haft kontakt med många olika länder som varit intresserade av SAM. Vi var tidigt ute, men i dag är det många länder som byggt upp närliggande tjänster, kanske ibland inspirerade av oss. Det finns dock en hel del skillnader. Även om regelverket är det samma är ofta de institutionella förutsättningarna olika.

Spridningen till andra länder begränsas dock till inspiration. Det finns ingen spridning av själva tjänsten så att den också skulle kunna användas av andra länder som därmed också skulle kunna bidra i en aktiv förvaltning och vidareutveckling. För detta saknas idag fungerande "affärsmodeller".

### Utmaning inom företagsstöd

Samtidigt som utvecklingen av SAM varit en stor framgång har det gått betydligt långsammare när det gäller den andra stora delen av stödverksamheten, olika former av företagsstöd för landsbygden. Här finns stora utmaningar med komplexa regelverk och en snarig administra-



tion. I många fall sammanfaller problemen med andra former av företagsstöd i tätare delar av landet. Som helhet är det svårt att se en tydlig problemägare, men kanske kan Jordbruksverket använda sina erfarenheter och bidra till en generell utveckling av nya former för relationerna mellan företagen och olika typer av företagsstöd?

## Att ta med sig

Vid radikala förändringar kan det ofta vara nödvändigt med ett ganska omfattande externt stöd i initiala faser. Annars kan det vara svårt att klara den egna organisationens förändringsmotstånd.

Börja gärna med små piloter i nära relation med brukarna. Testa, lyssna, gör om och testa igen. Förändring som berör många människor kan sällan genomföras lyckosamt utan deras aktiva medverkan i processen.

Undersök vilka gränssytor som finns mellan din förändring, den nya tjänsten, och brukarnas situation. Smart samspel mellan olika behov / nyttor / tjänster hos brukarna ökar förutsättningarna för framgång.

# Medborgardialog för stärkt demokrati

Partiernas medlemsantal minskar kraftigt och långsiktigt finns det trender som pekar på ett minskat valdeltagande. Samtidigt visar återkommande undersökningar att det politiska samhällsintresset ökar, inte minst på nätet. Det är en bakgrund till en mängd olika försök när det handlar om e-demokrati, e-deltagande och en nätburen medborgardialog. Från starten 1999 var också demokrati en egen klass för Guldlänken och under åren har vi kunnat se många, mer eller mindre lyckade, insatser.

"Empowerment" finns med i de allra flesta internationella policydokument när det gäller utvecklingen inom eGovernment. Ordet är inte så lättöversatt. Det handlar bland annat om att delar av e-samhällets utveckling kan stärka medborgarnas ställning och ordet kan därmed tolkas som demokratiutveckling. (Ibland inkluderas också ett stärkande av företagens möjligheter.)

Under Guldlänkens första år var också demokratifrågor en egen klass. Det som dominerar under dessa år är främst visioner om mer av direktkommunikation mellan valda och väljare via diskussionsforum och på andra sätt. Det mesta var ganska utbudsstyrt och framgångarna var måttliga. Demokrati försvann

också som en egen klass 2005 sedan man inte ens fått fram en vinnare 2004.

Parallellt kunde vi se allt fler internationella exempel på efterfrågestyrda och medborgardrivna nätprocesser för ökat medborgarinflytande inom olika samhällssektorer.

## Växande intresse

Efter denna svacka har vi kunnat se en återfödelse av intresse för e-demokratifrågorna. Ett spår kan hämtas från Malmö stad som 2004 antog en ny e-strategi där det också fanns med ett litet stycke om demokratifrågor. Det var tillräckligt för att legitimera en process som givit resultat.

– Via våra nätverk i Bryssel hittade vi

intressanta exempel i England som då kommit långt inom detta område, berättar Grethe Lindhe, Malmö stad.

Så småningom fick Malmö kontakt med Bristol City Council som bland annat framgångsrikt arbetade med e-petitioner. Bristol samarbetade med Public-i, ett företag som med en bas i forskning arbetat med olika e-demokratifrågor sedan etableringen i början av 00-talet.

## Studieresa till England

– Vi lyckades få till en studieresa med 14 politiker, alla partier representerade, som hösten 2007 besökte både Bristol och forskarna bakom Public-i. Detta gav snabba resultat i form av beslut i februari 2008 och redan vid halvårsskiftet samma år hade vi e-petitioner igång under beteckningen Malmöinitiativet, berättar Grethe Lindhe.

E-petitioner ger medborgare möjlighet att lägga fram ett förslag som sedan andra kan stödja. I Malmös fall fastställdes så småningom en regel som säger att förslag som lyckas få stöd från minst 100 personer måste tas upp i respektive nämnd. De menar att detta fungerar bra och hittills är rekordet ett förslag som fick stöd av över 3 000 personer. Från början var det tänkt att politiker löpande skulle ge återkoppling på förslag för att få en levande dis-

En trappa som SKL ofta använder för att beskriva hur medborgardialogen kan utvecklas till olika nivåer av delaktighet.





kussion på nätet kring förslagen. Detta har dock inte fungerat så bra.

### Malmöpanelen

Malmö importerade också en "citizen panel" som Bristol drivit sedan sent 90-tal. Det är en panel bestående av ett urval av befolkningen återkommande får ge sina synpunkter på olika frågor. I Malmö blev det "Malmöpanelen".

Exemplen är fortfarande utbudsdrivna, men utrymmet för medborgarna har blivit större jämfört med tidigare nämnda försök i början av 00-talet.

Ett av problemen för detta område är att intresset från politikerna varit, och är, relativt svalt. Drivkraften kommer oftast från engagerade tjänstemän, medborgare/debattörer och en del mindre företag med intresse för e-demokrati / e-deltagande.

### Var finns politikerna?

Det är inte enkelt att hitta rimliga förklaringar till det svaga politikerintresset. Vissa menar att de fortfarande sitter fast i de traditionella valfrågorna och inte ännu förstår kraften i e-samhällets förändring av politiska förutsättningar. Intresset begränsas i dessa fall till de delar som handlar om att rationalisera administrativa processer och därmed spara pengar. Andra menar att många internationella exempel inom detta område kan ses som direktdemokratiska utmaningar mot det representativa system som politikerna är beroende av och att detta skulle vara en förklaring till det svaga intresset.

I Malmös fall var det några politiker som engagerade sig och därmed skapade förutsättningarna för introduktionen av e-petitioner, bland andra Anneli Philipson, då kommunalråd med ansvar för demokrati och jämställdhet, och Daniel Persson, politisk sekreterare åt KS-ordföranden.

Spridningen från Bristol till Malmö har sedan gått vidare inom Sverige. I



dag finns ett antal kommuner och regioner som på olika sätt arbetar med e-petitioner. Spridningen har gått olika vägar.

### Spridning i Sverige

I Sverige finns ett antal mindre företag med stort engagemang för e-demokratiska frågor. De flesta har en bakgrund inom OS-rörelsen (öppen källkod) som präglas av mer eller mindre öppna communities för en distribuerad samproduktion, mer eller mindre demokratiska strukturer för ett gemensamt deltagande. Ett exempel är imCode som under flera år deltagit i en vidareutveckling av erfarenheterna från Malmö och verktyget för e-petitioner från Public-i.

– Det var i samband med konferensen Offentliga Rummet, tror det var

2008, som jag fick kontakt med Grethe Lindhe från Malmö stad och fick en inblick i deras process när det gäller e-petitioner, berättar Hillar Loor från imCode.

### E-demokratiska processer

Hillar har varit aktiv inom OS-rörelsen sedan många år och han har också varit inblandad i många försök att utveckla e-demokratiska processer från de första försöken med olika diskussions- och chat-forum. När det gäller e-petitioner blev han inblandad i en vidareutveckling av det verktyg som Malmö använde och fick därmed nära kontakt med Public-i i England. Sedan dess har han också introducerat denna arbetsform i ett antal svenska kommuner. Alldeles nyligen har imCode också utvecklat en egen variant av stödverktyg för e-petitioner.

Grethe Lindhe har arbetat med flera olika vägar för att stärka medborgardialogen i Malmö stad.

– Men det är inte verktygen som är det viktiga i sammanhanget. Demokratiutveckling innehåller väldigt långsiktiga frågor och för att lyckas krävs ett stort engagemang från politikerna. Det fungerar inte om man bara tar ett politiskt beslut om en viss metod och sedan tror att tjänstemännen ensamma ska kunna förvalta medborgardialogen, säger Hillar.

#### Inte så enkelt

Han har också sett en hel del exempel på att det inte alltid är så enkelt att förena ett ökat medborgarinflytande med traditionella former för representation och med den traditionella förvaltningsorganisationens silos. Det stora arbetet handlar om att utveckla interna processer och att få till ett kontinuerligt politikerdeltagande.

#### SKL som utvecklingsnav

Ett nav för utvecklingen av dessa frågor i landets kommuner och regioner finns hos SKL, Sveriges Kommuner och Landsting. Där finns bland andra Anders Nordh som arbetat med frågor om medborgardialog under många år.

– Från vår sida tog dessa frågor fart på allvar tack vare ett kongressbeslut 2007 som sedan förstärktes ytterligare vid kongressen 2011, berättar Anders.

Bakgrunden till dessa beslut är främst den tidigare nämnda utmaningen i form av minskande intresse för de traditionella politiska kanalerna. I arbetet med medborgardialogen har SKL fokuserat två kompletterande vägar: Kunskapspridning via en mängd olika forum samt utvecklande nätverk där intresserade kommuner och regioner går samman för att under en period utveckla speciella former för stärkt medborgardialog. De senare har ofta, men inte alltid, e-demokratiska inslag. Under åren har samarbetet med regeringskansliet stärkts kring dessa frågor.

#### Omvärldsbevakning

– Vi arbetar också en hel del med spaning på vad som händer runt om i världen. Det händer väldigt mycket inom detta område som vi i Sverige kan inspireras av, säger Anders.

E-petitioner är ett exempel på en sådan form som alltså hämtats från England. Närliggande denna process

finns Budgetsimulatorn, ett sätt för medborgare att få ökat inflytande när det gäller ekonomiska prioriteringar, som var en av finalisterna i Guldlänken 2011.

Även här handlar det om en idéimport från andra länder. Medborgarbudgetmodeller har utvecklats på många håll, inte minst i Latinamerika. Även här finns en fungerande spridningsmodell med SKL som nav och en viss form av "community-förvaltning" med öppen källkod i botten. Även här sker en successiv spridning till allt fler kommuner och även här handlar det i grunden om empowerment, att stärka medborgarnas position. Det är inte alltid så enkelt med dessa idéimporter.

– Om man tar petitionerna som exempel finns det en mycket lång tradition i anglosaxiska länder. Det finns en vana hos medborgare att driva sina idéer och förslag genom att argumentera för idéerna, samla in namnlistor och sedan uppvakta berörda politiker. Erfarenheten i Sverige visar att det finns många som kommer med genomarbetade och intressanta förslag, men färre som aktivt arbetar med att sprida förslagen för att söka stöd från andra medborgare. Men det är också något som kan utvecklas över tid, menar Anders.

#### Utmanar makt

Ett ökat medborgarengagemang kan vara ett störmoment för traditionella strukturer som utmanar deras makt.

– Så kan det vara, men vi ser en stärkt medborgardialog som en väg för att stärka det representativa systemet, att öka medborgarnas förståelse för de olika samhällsutmaningar som finns och att också få in medborgardialogen i den politiska styrningen, säger Anders.

De som har erfarenhet av den e-demokratiska utvecklingen under det senaste decenniet tycks vara överens om några saker. För en långsiktig

Allt fler kommuner i Sverige har börjat använda medborgarbudgeten på olika nivåer som ett redskap för en medborgardialog som innehåller innovation, inflytande och ibland medbeslutande.

www.avesta.medborgarbudget.se

**Vad vill dugöra i Drömparken i Avesta?**

**Berätta\* och rösta på**  
**www.avesta.medborgarbudget.se**

\* Du kan berätta på fler olika sätt, till exempel genom bilder, film och text. Bilder och film du tar med din mobiltelefon funkar bra.

**MEDBORGARBUDGET**

AVESTA KOMMUN



– Den stora frågan handlar inte om verktygen utan om utvecklingen av interna processer och politikerdeltagandet, menar Hillar Loor, imCode, som under lång tid varit delaktig i utvecklingen av olika former av medborgardialog i Sverige.

framgång måste det finnas ett starkt engagemang från ledande politiker och tydliga politiska beslut.

### Eldsjälarnas roll

Det räcker inte med entusiaster bland medborgare eller offentliga tjänstemän som driver fram någon särskild e-demokratisk metod. Samtidigt är de senare ofta en viktig del i en iterativ process. Någon entusiast driver fram en lösning som testas i begränsad skala, som kanske ger en del nytta men som samtidigt tydliggör en del problem. Det leder i sin tur till en politisk diskussion och kanske beslut om en del förändringar i processer och strukturer. Vilket i sin tur skapar förutsättningar för

nya försök som kan ge större framgångar än de första piloterna.

Många lyfter också fram en kompletterande drivkraft utöver den ovan redovisade demokratiseringen. Det handlar om de stora ekonomiska utmaningar som främst drivs av demografiska förändringar. Det är utmaningar som traditionella politiska strukturer kan få mycket svårt att möta på egen hand utan en mycket

högre grad av öppenhet och aktivt medborgarinflytande.

Alla lyfter också fram den stora betydelsen av konferenser och andra arenor för diskussion och erfarenhetsutbyte, både nationellt och internationellt.

– Ett av våra mål i dag är att arbeta för en stärkt medborgardialog som viktigt del i utvecklingen av politisk styrning, säger Anders Nordh, SKL, som under lång tid arbetat med dessa frågor.



## Att ta med sig

Fungerande personliga nätverk som bas för idémigration / policydiffusion. Arenor för aktiv omvärldsbevakning.

Ett visst legitimerande politikerstöd är nödvändigt och en aktiv drivkraft från ledande politiker är önskvärd.

SKL har utvecklat en viktig roll som spridningsnav och förvaltare av spridningsmodeller för dessa frågor.

Två olika men tydliga drivkrafter:

- ◆ Vikande intresse för de traditionella kanalerna: medlemskap i politiska partier och deltagande i val som skapar en demokratisk risk.
- ◆ En enorm ekonomisk utmaning, främst driven av demografiska förändringar, som kräver ett mycket större medborgardeltagande för finna nya vägar.

Delar av den e-demokratiska utvecklingen kan fungera utmanande för representationen som demokratisk kärna, vilket kan vara svårt att hantera för många politiker.

# Resan från exjobbet 2004 till eget företag och 15 tjänster

En av finalisterna i Guldlänken 2006 var Föräldramötet, en tjänst för att utveckla relationerna mellan hem och skola. Historien bakom denna tjänst och inte minst vägen vidare innehåller en hel del intressant.

Vi väljer att berätta historien genom en person, Robert "Robban" Olofsson. Det är orättvist om vi har tjänsten Föräldramötet i fokus. Bakom den står väldigt många människor från skola/förskola, kommuner och akademi. Men vi landar i något som handlar om fler tjänster än denna.



2004 var Robban i slutskedet av studierna på det systemvetenskapliga programmet på Mittuniversitetet. Det var dags att bestämma vad han och en kompis skulle göra som avslutande exjobb. Ända sedan tonåren hade han varit en mycket engagerad programmerare, aktiv inom olika communities inom OS-rörelsen (öppen källkod).

– Vi hade ett väldigt tekniskt projekt på gång och vi hade också ett samarbete som skulle kunna ge oss betalt. Men det var några lärare, främst Katarina Lindblad Gidlund och Olle Nilsson, som tjatade om att vi skulle göra något kring relationerna mellan hem och skola.

Basen var några redan gjorda studier i denna fråga och till slut blev det också det tema som Robban ägnade sig åt under exjobbstiden. Till en början var det ganska frustrerande. Mer än något annat ville de programmera men ett exjobb ska innehålla en hel del teori.

## Ny sorts utmaning

– Det var väl inte riktigt vår grej, men i efterhand visade det sig väldigt nyttigt. Bland annat lärde vi oss mycket om gällande regelverk, t ex PUL, och om utgångspunkterna för webbtjänster, t ex den vägledning för 24-timmarswebben som då växte fram nationellt. Vi kom också på

att det här var en väldigt spännande utmaning utöver rent tekniska utmaningar. Här handlade det mycket om nära användarrelationer och att snabbt hitta lösningar med hög användbarhet som motsvarade deras behov.

De skrev klart själva uppsatsen i god tid så att de också kunde ägna sig åt att programmera den första prototypen av Föräldramötet. Efter examen lyckades man också, bland annat via Åkroken Science Park, finansiera ett halvår under vilket de kunde utveckla en första riktig version i nära kontakt med ett antal skolor och förskolor. Tjänsten spred sig successivt, nästan helt genom kontakter mellan pedagoger på olika skolor och förskolor.

Parallellt med denna utveckling började Robban jobba på traditionella konsultföretag. Han gjorde en snabb karriär, men möttes inte av någon förståelse för Föräldramötet.

## Svagt intresse och inga pengar

– Det fanns inget intresse för öppen källkod och det fanns inga erfarenheter av hur man skulle kunna sälja förvaltning, support och drift i stället för att sälja licenser till proprietära, stängda, lösningar eller bara sälja timmar.

Det fanns inga sätt att finansiera Föräldramötet och under en rätt

lång tid var tjänsten beroende av mycket jobb som Robban gjorde gratis på sin fritid. Samtidigt ökade antalet användare hela tiden.

2006 blev ett avgörande år. På gott och ont. Sundsvalls kommun genomförde en upphandling av verksamhetsstöd för kommunens skolor och förskolor. Där fanns inga möjligheter för Föräldramötet att delta. I stället vann en traditionell proprietär lösning och beskedet från förvaltningsledningen var solklart: Föräldramötet skulle ut från skolor och förskolor.

## Engagerade förskolor

– Men då var Föräldramötet väldigt väl etablerat och omtyckt av både pedagoger och föräldrar. Många förskolor protesterade kraftigt mot förvaltningsledningen beslut. Samtidigt blev Föräldramötet finalist i Guldlänken vilket gjorde det svårare för dem att kasta ut tjänsten. Det betydde väldigt mycket.

Så småningom hittade Sundsvalls kommun ett sätt att upphandla förvaltning, support och drift av en öppen tjänst som Föräldramötet. Robban vann den upphandlingen, genom sin dåvarande arbetsplats, vilket innebar att man nu för första gången hade en mer stabil finansiering.

Från exjobbet vid universitetet 2004 till dagens egna företag med 15 öppna samhällstjänster har resan för Robban Olofsson varken varit rak eller enkel. Men resan innehåller två Guldlänksfinalister och en hel del hinder och möjliggörare.

## Eget ramverk

På vägen bestämde Robban sig för att bygga ett eget tekniskt ramverk för Föräldramötet och andra tjänster.

– Vi tittade på olika befintliga ramverk, men hittade inget som motsvarade våra behov. Vi ville ha något väldigt robust där vi kunde bygga tjänster modulärt och med en bra skalbarhet.

Ramverket byggde Robban i java 2007 och det finns naturligtvis utgivit som öppen källkod (<http://openhierarchy.org/>). Det är också den plattform som använts för det 15-tal tjänster som nu finns på deras meny.

– Det har varit väldigt bra för oss och det gäller både i snabb nyutveckling och i en stabil förvaltning. Vi kan väldigt snabbt göra åtgärder i befintliga moduler och lägga till nya utan ta ner tjänsterna. Det ger både hög driftstabilitet och kontinuerliga uppdateringar.

## Open Kvarken

Ett annat viktigt steg kom genom kontakterna med projektet Open kvarken som just hade fokus på tjänster baserade på öppen källkod för offentlig förvaltning, främst kommuner.

– Tack vare samarbetet med Open Kvarken fick vi början på en spridning av Föräldramötet till andra kommuner. Vi hade inga resurser att arbeta uppsökande, men det hade projektet.

I dag är det ett 10-tal kommuner som använder Föräldramötet inom både förskola och skola. Samma plattform har också börjat användas inom äldreomsorg för kontakterna mellan äldreboenden och anhöriga. Webbtjänsten har också kompletterats med en mobil app i ett särskilt projekt som fick stöd av Internetfonden.

## Problem med integration

En stor fråga som diskuteras mycket i dag handlar om integration mellan

olika verksamhetssystem för en starkare intern infrastruktur inom offentlig förvaltning; både som plattform för en smartare egen tjänsteutveckling och som plattform för att öppna upp datakällorna för en extern tjänsteutveckling. Men de tjänster som Robban arbetar med är i huvudsak isolerade, utan integration mot tunga verksamhetssystem.

– Visst finns det en potential för mer av integration och det är inget problem för oss. Som våra tjänster är byggda kan vi enkelt, snabbt och billigt integrera mot andra system. Det problem jag ser är att väldigt många av de stora verksamhetssystemen är gamla och slutna. Det blir ofta dyrt och tidsödande att öppna upp dem, om det ens är möjligt av legala proprietära licensskäl. Här borde verkligen de som upphandlar sätt upp skalkrav som handlar om just öppenhet och möjligheter till integration.

## Ideell förening

Så småningom fick Robban kontakt med Anders Nordh och SKLs arbete med medborgardialog (se sidorna 8-11). Ur detta samarbete har t ex tjänsterna Medborgarbudget och eBlomlådan växt fram. Medborgarbudgeten var också finalist i Guldlänken 2011.

Robban har också varit med i bildandet av den ideella föreningen Dragon Open Source Foundation ([www.dosf.se](http://www.dosf.se)) som en plattform för "ägande", förvaltning och communities kring öppna tjänster och här finns bland annat både Föräldramötet och Budgetsimulatoren i dag. Det handlar framför allt om att finna vägar för en spridningslogik som hämtat inspiration från OS-världen men utvecklat mot en förvaltning av öppna tjänster där användare, och inte programmerare, dominerar i diskussioner och vidareutveckling.

## Startade eget

Sommaren 2010 hade Robban tröttnat på den traditionella konsultvärlden



Bakom framgångarna för Föräldramötet finns många eldsjälar. En av de viktigaste är Monica Sjöqvist på Sundsvalls kommun som också varit ett viktigt stöd när tjänsten spridits till andra kommuner. (Foto Clas Elofsson.)

den och startade eget tillsammans med två kolleger. Sedan dess är hans plattform företaget Nordic Peak.

2011 belönades Nordic Peak också av två priser på Sundsvall Business Awards, som "Årets Nyföretagare" och "Årets IT-Skvader".

Detta lilla företag har i dag alltså 15 tjänster i sortimentet och har ett 30-tal svenska kommuner på kundlistan. Även om kunderna naturligtvis kan välja att köra de öppna tjänsterna från egna servrar går det mesta från den egna servermiljö som Nordic Peak byggt upp i en källare i ett av de gamla kulturskyddade husen i Stenstaden i Sundsvall.

– Det har faktiskt visat sig vara en väldigt klok strategi att bygga en egen servermiljö som ger oss en väldigt bra kontroll över kostnader och driftstabilitet.

## Bryta ny väg

Resan från exjobbet på Mittuniversitetet 2004 till dagens situation på Nordic Peak har alltså varken varit enkel eller rak. Till stora delar har det handlat om att bryta väg för en ny logik för utveckling, förvaltning och affärsmodeller.

– Samtidigt har vi haft ett väldigt bra stöd i ett starkt nätverk av människor från främst akademi och kommuner. Det är vi mycket tack samma för och det är också en viktig förklaring till att det går bra för oss i dag, avslutar Robban.

# Trafikens utmaningar som del i Stockholms e-tjänsteutveckling

Parkering är ett betydande problem i Stockholms innerstad. Redan 2004 var en e-tjänst för boendeparkering finalist i Guldlänken. Det var då en ganska liten pilot i en stadsdel, utan någon större koppling till den interna infrastrukturen.

– Trots det har dessa tidiga försök haft en stor betydelse för oss. Vi lärde oss mycket som vi haft nytta av i utvecklingen av dagens omfattande e-tjänstprogram i Stockholms stad, berättar Lars-Erik Stålrantz, IT-chef på Trafikkontoret i Stockholm.



– De tidiga försöken har givit oss viktiga erfarenheter i utvecklingen av stadens stora satsning på många e-tjänster, säger Lars-Erik Stålrantz.

I Stockholms innerstad finns ungefär 60 000 hushåll med bil. Det är ont om plats och sedan länge finns ett system med boendeparkeringstillstånd för alla dessa bilägare.

– Längre hade vi ett system med många kanaler för ansökningar och försäljning av dessa tillstånd. Basen var vårt eget kontor där bilägarna kunde hantera sina ärenden över disk, men vi arbetade också med to-bakshandlare som återförsäljare, berättar Lars-Erik.

Denna nästan helt manuella hantering blev allt mer otyplig. Visst fanns det visst internt IT-stöd för fakturering och betalning, men det var väldigt krångligt för både bilägare och förvaltningen.

## Liten pilot

2003-04 startade några personer byggandet av en liten pilot i en stadsdel. Försöket var för sin tid så pass innovativt att det gick till final i Guldlänken 2004. För dåvarande Gatu- och fastighetskontoret var det ingen enkel resa att vidareutveckla tjänsten. Det handlade mycket om att spåra i obanad terräng.

– Vi arbetade i ett nära samarbete mellan förvaltningen och extern

konsult, men det var inte enkelt. Vi hade många teknikproblem och en hel del problem inom området design, användbarhet och tillgänglighet. Det fanns ingenting färdigt så vi måste bygga allt från grunden, säger Lars-Erik.

Det var länge också en rätt isolerad tjänst, körd på egna servrar och utan kopplingar till större verksamhetssystem. Den backoffice som fanns var manuell hantering i det egna kontoret för boendeparkering. Det gick så småningom upp i ett contact center.

## Dubbla nyttor

Ett viktigt mantra, som fortfarande lever, är ambitionen att skapa dubbla nyttor. Tjänsteutvecklingen ska skapa värde för både medborgare och förvaltning. Det innebär att det i hela resan både finns en fokusering på tjänstens användbarhet för medborgarna och på interna processer med en integration mot andra delar.

När Stockholms stad 2006/07 satsade 650 miljoner på sitt stora e-tjänstprogram kunde den tidiga verksamheten kring boendeparkering bidra med en hel del viktiga erfarenheter. Tack vare denna satsning har staden sedan kunnat generalisera och förenkla interna processer samtidigt som man skapat en intern mjuk infrastruktur för ett fungerande samspel mellan olika system, effektivare datatillgång och färdiga standards för ett allt större utbud av smarta e-tjänster. Stock-



holms stad har därmed också kunnat bidra med många exempel på intressant tjänsteutveckling som framgångsrikt deltagit i Guldlänken.

– Tack vare att vi fått ordning på den interna infrastrukturen har vi också under de senaste åren kunnat öppna upp våra datakällor i allt större utsträckning. Det gäller även hos oss på Trafikkontoret där vi nu kan se en utveckling där externa aktörer bidrar med intressanta nya tjänster som baseras på våra data.

Just nu ligger man i startgroparna för en stor satsning på en stärkt medborgardialog inom området trafik och miljö som går igång i mars. Miljö och framkomlighet är frågor med hög prioritet. För att ta nya steg krävs smarta lösningar där medborgarna kan delta aktivt med synpunkter, felanmälningar och annat. Här krävs också nya innovativa tjänster som, i många fall, utvecklas av aktörer utanför förvaltningen.

Och tjänsten för boendeparkering har successivt utvecklats och fasats in i det generella e-tjänstprogrammet. Det var länge sedan det krävde någon manuell handläggning. Bilägarna i innerstaden förefaller också rätt nöjda, kanske inte alltid med trafiksituationen men med hanteringen av tillstånden för boendeparkering.

# Hinder och möjliggörare

I samtalen, i läsningen av olika dokument och i erfarenheterna från Guldlänken från många år finns en del mer eller mindre generella erfarenheter när det gäller olika typer av hinder och möjliggörare. Här kommer några sådana exempel som kanske kan inspirera till diskussion.

## Kreativ förstörelse

Inom innovationsforskningen utgår man ofta från den tyska nationalekonomen Joseph Schumpeter som 1942 lanserade begreppet kreativ förstörelse (Shöpferische Zerstörung). Med det avses radikala förändringar som också bryter ner tidigare strukturer. Det kan handla om nya externa faktorer, nya teknologiska möjligheter och annat där innovativa entreprenörer kan finna nya möjligheter. Det finns tydliga exempel på detta i projekten från Guldlänken. Det kan handla om nya tvingande regelverk, omlokalisering av statliga verk, ekonomiska problem eller andra faktorer tvingar fram förändring och där det ofta kommer fram någon eller några som hittar nya vägar. Det handlar sällan om en enkel förändring utan om utmanande processer som är svåra för många inblandade människor.

## Vårda nätverken

Få framgångsrika förändringsprocesser initieras isolerat inom den egna organisationen. De uppstår ofta via människor med starka externa nätverk. Tre grupper kan urskiljas:

- ◆ Nära kontakter med användare/medborgare/kunder inom det aktuella verksamhetsområdet är en återkommande källa.
- ◆ Många nya förändringar föds i nära relation till kreativa leverantörer som vissa förmår upprätthålla (trots LOU).
- ◆ Mycket föds i kontakterna med kolleger i andra kommuner / statliga verk, inte minst via internationella kontakter.

## Tillåt "dumma" piloter

Många innovativa förändringsprocesser startar i liten skala och väldigt lokalt i organisationen. De kanske inte har något egentligt stöd från ledningsnivå och de kanske går på tvärs mot en del strategier för verksamhet och teknik. Men de småskaliga försöken ger ofta den erfarenhet som behövs för framgångsrik förändring i större skala.

## Föråldrad organisation som hinder

De som sitter kvar i en organisationsform där en del av verksamheten beskrivs som "verksamhet" och en annan del av verksamheten beskrivs som "IT" har ofta problem. Framför allt om man har kvar en rollfördelning där den förra delen betraktas som "beställare" och den senare som "utförare". I denna situation upplevs nästan alltid "IT" som ett hinder i innovativa förändringsprocesser vilket i sin tur innebär att de som driver förändringen tvingas gå utanför huset för att få resultat. Organisationer som kommit längre med att integrera de olika kompetenserna mot kärnverksamhetens mål upplever väsentligt mindre av dessa hinder. Det finns en rörelse bort från det som ofta beskrivs som "verksamhetsstyrd IT-utveckling" i riktning mot det som kan beskrivas som en "kompetensintegrerad verksamhetsutveckling", men det går ganska långsamt.

## Brist på spridningslogik

Via Guldlänken ser vi varje år intressanta exempel som också andra aktörer bör kunna ha nytta av. Oftast finns dock problem med spridning; att finna en fungerande spridningslogik, fungerande "affärsmodeller". Det finns intressanta försök mellan kommuner inom landet, men också dyrbara misslyckanden och mycket återstår att göra. På den statliga sidan finns en nästan helt outnyttjad potential när det gäller spridning till andra län-der (men intressanta exempel på samproduktion inom landet).

## Öppen innovation

Innovativ förmåga finns på många håll; hos offentliganställda naturligtvis, men också hos människor i privata företag, inom föreningsliv och hos enskilda brukare. Inte minst skapar möten mellan olika perspektiv och kompetenser ofta en innovativ miljö, det vi i dag ofta kallar öppen innovation. Här finns möjligheter, men också hinder. LOU är ett sådant hinder som försvårar relationer mellan offentligt och privat. VINNOVAS arbete med innovationsupphandling är viktigt men många menar att en reformering av hela området för tjänsteupphandling är nödvändigt.

## Vem gör vad?

En allt viktigare fråga handlar om vem som bör göra vad. Delvis hänger det samman med diskussionen om öppen data där offentliga aktörer i större utsträckning blir "råvaruleverantörer" till en privat tjänstemarknad. Men mer generellt handlar det om den svåra utmaningen i att balansera mellan vad som bör vara en standardiserad mjuk infrastuktur och vad som bör vara en plural tjänsteutveckling.



# Välkommen till Guldlänken 2013!

## The Swedish eGovernment Awards

Nu är det dags för Guldlänken 2013, tävlingen som premierar innovativ e-förvaltningsutveckling i kommunal, regional och statlig verksamhet. Guldlänken söker särskilt innovativa kvaliteter som kombinerar verksamhetsutveckling, kompetensutveckling och IT-stöd i förändringar som ger en enklare, öppnare och effektivare verksamhet till nytta för medborgare och företag. I det första steget krävs bara en enkel intresseanmälan som lämnas via [www.guldlanken.se](http://www.guldlanken.se). Där kan du läsa mer om vad som gäller för Guldlänken.

### **Enkel intresseanmälan via [www.guldlanken.se](http://www.guldlanken.se) senast 25 februari.**

Juryn väljer ut de som går vidare och dessa semifinalister får lämna kompletterande information. I nästa omgång nominerar juryn fyra finalister som samtliga får utrymme att presentera sin utveckling i utställning och seminarier under konferensen **Offentliga Rummet som 2013 genomförs i Jönköping, 28-30 maj**, där också vinnaren utses. Utöver ära och uppmärksamhet kommer vinnaren också att få 100 000:- i spridningsstöd.

### **Guldlänken arrangeras av**



**Offentliga  
rummet**

Mer information och möjlighet till anmälan finns på [www.guldlanken.se](http://www.guldlanken.se)

Frågor besvaras av Anders Larsson, [anders.larsson@calaha.se](mailto:anders.larsson@calaha.se)