

Företagsekonomiska Institutionen



E-government
- en studie av 24-timmarsmyndigheten i kommunerna.

Författare:
Maria Flouti
Eden Merhawi

FÖRORD

Genom ett uppdrag av Kerfi AB valde vi att undersöka 24-timmars myndigheten, då vi skulle undersöka de svenska myndigheternas utveckling inom e-förvaltning genom följande frågeställningar: vilket genomslag har internationella och nationella direktiv fått när det gäller e-förvaltning i svensk offentlig sektor? Hur många myndigheter har egna e-government strategier och handlingsplaner? Vilka effekter och resultat förväntas uppnås, hur ser tidsplanerna ut, vilka är drivkrafterna och hoten, och vilka är investeringarna?

Vi ville även ta upp ett medborgarperspektiv för att se vilken roll medborgaren spelade. Uppsatsen är skriven inom ämnet markandsföreläring men sträcker sig över områden som organisationsteori och konsumentbeteende. Detta för att bättre förstå fenomenet e-government och vilka drivkrafterna är för e-governments utveckling.

Vi vill tacka vår handledare Hans Richter för sitt stöd och hans väg ledning men även våra opponenter och klasskamrater för den konstruktiva kritik som vi har fått under uppsatsens gång.

SAMMANFATTNING

Titel	E-goverment - En studie av 24-timmarsmyndigheten i kommunerna.
Ämne & Kurs	Företagsekonomi, kandidatuppsats.
Författare	Maria Flouti och Eden merhawi.
Handledare	Hans Richter.
Nyckelord	24-timmarsmyndighet, e-tjänster, webbsida, kommun.
Frågeformulering	Vilka faktorer är det som avgör utvecklingen av offentliga e-tjänster?
Syfte	Syftet med denna uppsats är att utvärdera och undersöka nuläge och framtida behov av e-förvaltning inom kommunala myndigheter i stockholms området.
Metod	Vi har använt oss av både en kvantitativ och en kvalitativ metod.. Dvs en intervju och en enkätundersökning.
Teori	Vi har använt teorier som behandlar 24-timmars myndigheten och kundbeteende, samt organisationsteorier.
Empiri	Empirin består av intervjuer som vi utförde i sex olika kommuner i stockholmsområdet samt en enkät som undersöker invånarna i två av dessa kommuner.
Slutsatser	De avgörande faktorerna för utvecklingen av e-government är bland annat politiska påtryckningar och förändringar i omvärlden. Även om kommunerna ligger på olika nivåer, strävar de efter samma mål, för att uppnå den perfekta 24-timmarsmyndigheten.

ABSTRACT

Title	E-government - a study of the use of e-government in municipalities.
Course	Business administration, Bachelor thesis.
Authors	Maria Flouti and Eden Merhawi.
Advisor	Hans Richter.
Key words	E-government, e-service, webpage, municipality.
Problem	What are the factors that contribute to the development of public e-services?
Purpose	The purpose of this thesis is to evaluate and examine today's and tomorrow's need of e-government in the municipalities in the Stockholm area.
Methodology	We have used both qualitative and quantitative methods. We've done this through a qualitative interview and a quantitative survey.
Theories	We have used theories that treat areas such as the e-government, organisation theories and consumer behaviour.
Empirical base	This part consists of interviews that we performed with 6 municipalities in the Stockholm region, plus a survey that we performed with the inhabitants of 2 of these municipalities.
Conclusions	The critical factors in the development of an e-government are among others political pressure and changes in the world. Even if the municipalities are on different levels, they still strive for the same goal, which is to achieve the perfect e-government.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Definitioner av centrala begrepp	3
1.3 Problemdiskussion	4
1.4 Frågeformulering.....	5
1.5 Syfte	5
1.6 Avgränsningar	5
1.7 Disposition	6
2 METOD	7
2.1 Undersökningsmetod.....	7
2.2 Undersökningens genomförande.....	8
2.3 Vetenskapsteori	8
2.4 Reliabilitet och validitet	9
2.4.1 Reliabilitet.....	9
2.5 Metodkritik.....	10
3 TEORI.....	12
3.1 Teorier	12
3.1.1 <i>Strategy and goals</i>	12
3.1.3 <i>The perceived service quality model.</i>	18
3.2 Referensram	18
3.2.1 <i>Networkstructure</i>	18
3.2.2 <i>Den heliga treenigheten.</i>	20
3.3 Syntes	22
3.4 Teorikritik.....	22
4 EMPIRI	24
4.1 Intervju med kommuner	24
4.1.1 <i>Intervju</i>	24
4.1.2 <i>Översiktlig matris</i>	34
4.2 Enkät.....	36
5 ANALYS OCH RESULTAT	38
6 SLUTSATS.....	45
7 DISKUSSION	46

7 KÄLLFÖRTECKNING..... 47

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor till kommuner.....	49
Bilaga 2: Enkät.....	50

Figurförteckning

Figur 1: 24-timmarstrappan.....	15
Figur 2: Steg i en ärendeprocess	17
Figur 3: Den heliga treenigheten.....	20
Figur 4: En sammansatt figur av teorin.....	22
Figur 5: En egen konstruerad figur som illustrerar kommunernas position i 24-timmarstrappan.....	41

1 INLEDNING

I detta kapitel behandlar vi bakgrunden som är grunden till uppsatsen. Därefter följer en problemdiskussion där vi går mer detaljerat in i ämnet. Syftet med uppsatsen behandlas samt de centrala begreppen. Slutligen beskriver vi studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

EU kommissionen formulerade år 2002 i Lissabon en vision som idag benämns som informationssamhället i2010¹. Visionen skulle leda till att Europa blir ett konkurrenskraftigt och dynamiskt samhälle genom tekniska lösningar och innovationer.

Den svenska riksdagen fastslog redan år 2000 att Sverige skulle verka för att bli det första landet i att bli ett informations samhälle för alla².

I mars 2003 lämnade Regeringen ett lagförslag gällande elektronisk kommunikation.

Lagförslaget omfattade överföringstjänster via Internet.

Regeringen ansåg att det förelåg stora möjligheter för serviceförbättringar genom elektroniska samhällstjänster².

I en rapport framtagen av statens offentliga utredningar skiljer man mellan e-förvaltning, e-demokrati och e-tjänster.

E-förvaltning kan beskrivas som en intern aktivitet inom en myndighet dvs. den administrativa hanteringen inom organisationen.

E-demokrati innebär medborgarnas möjlighet till påverkan och deltagande i beslut.

Offentliga e-tjänster innebär att statliga institutioner och myndigheter erbjuder tjänster genom internet för att förbättra servicen genom självbetjäning, och på detta sätt vara mer tillgänglig för medborgare och företag. Målet skall vara ”24-timmarsmyndigheten”. En myndighet som är tillgänglig dygnet runt.

¹ www.regeringen.se. 2006-09-13

² Statens offentliga utredningar (SOU 2005:119); *E-tjänster för ett enklare och öppnare samhälle : slutbetänkande / av 24-timmarsdelegationen*. Stockholm : Fritzes offentliga publikationer, 2005 (Stockholm : Edita Sverige).

Sverige rankas som en av de främsta nationerna när det gäller användningen av e-tjänster tack vare investeringar som den svenska staten har gjort. Framför allt har utbyggnaden av bredband varit en väsentlig faktor i utvecklingen. Men på senare år har Sverige halkat efter³. Detta kan bero på att vissa myndigheter driver på utvecklingen mer än andra. De statliga myndigheterna är progressivare medans de kommunala myndigheterna tar sin tid. Apoteket, Skattemyndigheten, Vårdguiden och CSN är bland de som har lyckats bäst inom området e-tjänster. Dessa har lyckats integrera ärendehanteringar som traditionellt gjordes manuellt, och som nu kan göras genom nätet utan personlig interaktion mellan kund och personal.

Den svenska befolkningen använder IT-tjänster allt mer, främst för att göra inköp av produkter men också för att göra bank ärenden. Myndighetstjänster ligger på fjärde plats⁴. Medborgarna använder myndigheternas elektroniska tjänster bland annat för att hämta information, ta reda på kontaktuppgifter och skriva ut blanketter samt utnyttja de självbetjäningstjänster som finns.

Siffror visar att de statliga myndigheterna hade genom Internet 2,3 miljoner besökare under perioden augusti-september 2005, medan kommunerna hade sammanlagt 1.8 miljoner besökare och landstingen endast 0,5 miljoner besökare.

Fler och fler inser fördelarna med att utföra ärenden genom nätet. Det skapar mindre stress och man tjänar tid. De stora frågorna för konsumenterna är frågan om säkerhetsriskerna. Denna osäkerhet leder till att det bland konsumenterna/medborgarna finns en ovilja att lämna ut sina uppgifter för ärendehantering. Men även för myndigheterna då ett osäkert system kan skada myndigheternas trovärdighet.

³ www.idg.se 2006-11-06.

⁴ www.scb.se, (Andel personer i åldern 16-74 år som använt Internet till olika ändamål efter kön. Avser första kvartalet 2005) 2006-11-08.

1.2 Definitioner av centrala begrepp

24-timmarsmyndighet Myndighet som tillhandahåller tjänster via webben dygnet runt⁵.

E-tjänster Elektroniska tjänster eller e-tjänster är: Tjänster som produceras och konsumeras i ett elektroniskt medium.
Exempel på e-tjänster:

- Bemannade telefontjänster (call center).
- Obemannade telefontjänster (talsvar och servicetelefon).
- Webb.
- E-post.
- Publika informationskiosker.
- EDI (dator till dator kommunikation).
- Interaktiv digital TV.
- Elektroniska betalningstransaktioner.

Webbsida En webbsida, dvs. ett dokument i WWW, är: ett hypermediadokument Dokumentet kan innehålla "globala hypermedialänkar" som gör det möjligt för läsaren att "klicka" sig till andra dokument, som kan finnas på andra platser i världen. Det kan också innehålla i stort sett vilken form (text, bild, ljud, film...) av information som helst. För att kunna skapa ett dokument för WWW måste man känna till HTML. Det är HTML som gör att dokumentet har länkar, kan innehålla olika former av information, visas på ett visst sätt (med rubriker, vanlig text, fetstil...), etc.⁶

⁵ <http://sv.wikipedia.org/wiki/24-timmarsmyndighet>, 2006-11-09.

⁶ <http://it.hule.harryda.se/itda05/perhas/webarbeten/inrelankar.html>, 2006-12-13.

Kommun

En kommun är en del av Sverige. Det finns 290 kommuner i landet. Alla som bor i kommunen kallas kommuninvånare. Kommunen ansvarar för många aspekter av kommuninvånarnas liv vad gäller service och trygghet. Valda politiker kommunfullmäktige beslutar i viktiga frågor som berör alla i kommunen. Kommunen har nämnder som har hand om olika angelägenheter. Varje nämnd har en egen förvaltning. När politikerna beslutat över de ärenden som förts upp, är det tjänstemännen som jobbar inom kommunens olika förvaltningar som ser till att det som nämnden beslutat blir verkställt⁷.

1.3 Problemdiskussion

Varför har de statliga myndigheterna lyckats bättre än de kommunala myndigheterna inom e-förvaltning?

En av orsakerna är att de statliga myndigheterna har större resurser än de kommunala myndigheterna⁸. Medborgarna som är involverade är även flera vilket leder till att de statliga myndigheterna kan uppnå lönsam avkastning.

Myndigheterna arbetar även på olika sätt och detta ger olika resultat. T.ex. har kommunerna en decentraliserad styrning. Decentraliserad styrning innebär att en myndighet eller instans är självstyrd. Motsatsen till en decentraliserad styrning är centraliserad styrning. Myndigheter som är centraliserade har små möjligheter att agera på eget bevåg. De statliga myndigheter som mer eller mindre är centraliserade skiljer sig därför från de kommunala myndigheterna. De kommunala myndigheterna är självständigare⁹ och direktiven gällande e-tjänster är mer eller mindre frivilliga. Många gånger finns det inga direkta krav att hålla sig inom vissa tidsramar.

⁷ www.lulea.se, 2006-12-13.

⁸ www.nyteknik.se, 2006-10-06.

⁹ www.statskontoret.se (rapport e-samverkan mellan stat och kommun), 2006-10-06.

Det tycks vara svårt för kommunerna att implementera direktiven då de måste genomgå organisationsförändringar. Kommunerna ansvarar för sin egen budget, och summan pengar som man budgeterar e-tjänster skiljer sig från kommun till kommun.

De kommunala myndigheterna har svårare att standardisera tjänsterna på samma sätt som de statliga då de menar att deras verksamhet är föränderlig och kan inte på samma sätt förlita sig på tekniska lösningar. Å andra sidan menar IT förespråkare att kommunerna kan använda e- tjänsterna på ett kostnadseffektivt sätt och använda tjänsterna i större utsträckning än vad de gör idag³.

Kommunernas tröghet att satsa på e-tjänster ligger även i att de anser att det är större risker än fördelar eftersom man inte vet hur resultatet kommer att bli. Många gånger upplever myndigheterna att det är bortkastade pengar eftersom man inte kan uppskatta effektiviteten av e-förvaltning¹⁰. Det är även svårt, menar kommunerna, att veta vad medborgarna vill ha.

Mot denna bakgrund är det intressant för oss att undersöka hur långt kommunerna har kommit i utvecklingen och vilken roll medborgarna spelar i processen. Vi vill även undersöka vilka faktorer som är avgörande i utvecklingen.

1.4 Frågeformulering

Vilka faktorer är det som avgör utvecklingen av offentliga e-tjänster?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utvärdera och undersöka nuläge och framtida behov av e-förvaltning inom kommunala myndigheter i Stockholmsområdet.

1.6 Avgränsningar

Undersökningen har ett myndighetsperspektiv där det är e-tjänster som är riktade till medborgare och inte till företag som diskuteras. Vidare kommer vi att avgränsa oss till

¹⁰ www.whitehouse.gov, 2006-10-09.

kommunala myndigheter som erbjuder e-tjänster. Motiveringen är att vi anser att de statliga myndigheterna ligger steget före kommunerna.

Undersökningen har avgränsats till Stockholmstad och de närliggande kranskommunerna. Detta med motiveringen att vi hade begränsade resurser och tid.

1.7 Disposition

Kapitel 1: Inledning

Under denna rubrik beskrivs problemområdet tillsammans med bakgrunden för uppsatsen. Därefter beskrivs syfte och frågeställningar, samt arbetets avgränsningar.

Kapitel 2: Metod.

Kapitlet behandlar de metoder som använts i undersökningen, genomförandet av undersökningen, och avslutas med metodkritik.

Kapitel 3: Teori.

Här behandlas de teoretiska utgångspunkterna som är relevanta för uppsatsens problemområde, samt referensram och syntes som illustrerar kopplingen mellan de olika teorierna, och avslutas med en teorikritik.

Kapitel 4: Empiri.

I detta kapitel presenteras den empiriska delen av uppsatsen. Här presenteras resultaten av enkäten och intervjuerna.

Kapitel 5: Analys och Resultat.

Här analyseras det empiriska resultatet utifrån de teoretiska utgångspunkterna.

Kapitel 6: Slutsats.

Här dras och diskuteras slutsatserna av resultatet och analysen, och svar ges till problemformuleringen och syftet.

Kapitel 7: Diskussion.

I det avslutande kapitlet diskuteras uppsatsen som helhet och förslag ges till vidare forskning inom området.

2 METOD

I detta kapitel behandlar vi metoden som har använts för att skriva uppsatsen och för genomförandet av undersökningen. Vi diskuterar samt motiverar metodval. Vi diskuterar validiteten samt reliabiliteten av undersökningen. Till sist kritiserar vi metoden och diskuterar dess brister.

2.1 Undersökningsmetod

Vid en undersökning kan man använda sig av så väl kvantitativ som kvalitativ forskning. Dessa två metoder skiljer sig från varandra. Här är några exempel på hur dessa forskningsmetoder kan skilja sig åt: En kvalitativ undersökning inriktar sig på beskrivning och värdering medan en kvantitativ undersökning inriktar sig på mätbara resultat. Kvalitativ forskning lägger tyngdpunkten på beskrivning. En kvantitativ undersökning betonar analys, m.m¹¹.

Även om det är mycket som skiljer mellan dessa metoder så är det inte alltid så lätt att klassifiera en forskning i någon av dessa kategorier. Man kan använda sig av båda metoderna, dessa kan överlappa eller komplettera varandra¹¹.

Detta är fallet i vår undersökning, som består av såväl en kvalitativ som en kvantitativ inriktning.

Den kvalitativa delen består av intervjuer. För att studera användningen av e-tjänster i myndigheten har vi valt sex kommuner i Stockholmregionen, där vi intervjuade IT-ansvariga eller informationschefer. Dessa intervjuer är kvalitativa eftersom de inte resulterar i siffror utan öppna i svar som kan beskriva hur det ligger till i kommunerna.

Den kvantitativa delen utgår från en enkätundersökning som vi genomförde med invånarna i två av dessa kommuner. Vi vill få ett medborgarperspektiv på kommunens e-

¹¹ Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

tjänster. Vi valde, Botkyrka i söder och Solna i norr, för att få en avvikelse. Vi ville se om det föreligger en skillnad mellan invånare i olika kommuner.

Denna del av undersökningen är kvantitativ för att vi ville få ut siffror eller ett procenttal av hur det egentligen ligger till. Men enkäten har även en kvalitativ del då den innehåller öppna frågor där respondenterna kunde fritt ge oss ett svar som skulle ge oss en bättre bild av saken.

2.2 Undersökningens genomförande

I den första delen av undersökningen har vi, efter att ha valt ut de sex kommunerna, ringt till IT-ansvarige/ informationschefen i varje kommun. I några kommuner var den IT-ansvarige som ansvarade för e-tjänster medan i andra kommuner var det informationschefen som hade den övergripande informationen om e-tjänsterna. Intervjuerna utfördes per telefon då vi ansåg att denna metod var lämpligast. Vi förmodade att detta skulle ge oss en hög svarsfrekvens, vilket också blev fallet. Samtliga kommuner som vi kontaktade var villiga att samarbeta.

I den andra delen av undersökningen gick vi till det kommersiella centrumet i kommunerna, där vi intervjuade enskilda slumpmässigt utvalda medborgare. Vi valde respondenterna rent slumpmässigt, utan hänsyn till ålder eller kön. Vi valde att intervjua 50 respondenter från två kommuner, vilket totalt skulle ge oss 100 respondenter. Vi hade enkäter med såväl fasta som öppna frågor. Undersökningen liknade en konversation, där vi frågade och de fick svara öppet. Vi antecknade för att underlätta för respondenterna, då det kanske skulle kännas ansträngande för de att skriva ned sina egna svar, på detta sätt vill vi minska risken för bortfall.

2.3 Vetenskapsteori

En undersökning kan ha en deduktiv eller en induktiv ansats.

En deduktiv ansats innebär en slutledning från det generella till det konkreta/ enskilda.

Generella påståenden (teorier) konfronteras och testas med empirisk data. En induktiv

ansats innebär att man drar slutsatser från det speciella till att omfatta det mer allmänna. Man går från empiri till teori¹².

Denna undersökning kommer att vara deduktiv då vi från generella teorier kommer till ett resultat baserat på empirin.

2.4 Reliabilitet och validitet

2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan översättas till tillförlitlighet, alltså huruvida det går att lita på den kunskap som en undersökning har producerat. Reliabiliteten rör undersökningens data, vilka data som används, insamlingsätten och hur de bearbetas¹². Vår undersökning är delad i två delar.

Den första delen av undersökningen består av intervjuer med respondenter som arbetar inom kommunala myndigheter. Vi har intervjuat personer som är relevanta för undersökningen och som kan ge oss korrekta och väsentliga svar. Denna del har hög reliabilitet. Eftersom om man ställer samma frågor till kommunen igen så är sannolikheten hög att få liknande svar igen. Om de tillfrågade respondenterna fick samma frågor vid ungefär liknande tidpunkt skulle man troligen fått samma svar, förutsatt att inget har förändrats i organisationen. Frågorna var av den karaktärs typ som är standardiserade och opåverkbara av respondentens personliga tycke och livsfas.

Den kvantitativa delen av undersökningen behandlar enkät frågor med invånarna. Vi har valt invånare från två av de kontaktade kommunerna. Denna del av undersökningen har låg reliabilitet eftersom resultatet kan variera om man upprepar granskningen. Detta på grund av slummässigheten gällande kriterier för att delta i undersökningen och antalet respondenter som har frågats. Om vi nu vid ett annat tillfälle slumpmässigt väljer 50 invånare från samma kommuner, då är det möjligt att få ett annorlunda resultat. Dessa

¹² Johannessen, Asbjørn; Tuft, Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB.

personer valdes slumpmässigt, vilket innebär att om man gör om undersökningen så kan man få ett annorlunda resultat.

2.4.2 Validitet

Validitet beskriver hur bra, eller relevant, datan representerar fenomenet, det vill säga validitet representerar datans giltighet⁹.

För att datan ska vara giltigt måste den undersöka det som är avsikten att undersökas. I båda delarna av vår undersökning så anser vi att vi har undersökt det som ska undersökas. I den kvalitativa delen anser vi att vi har intervjuat de för undersökningen relevanta tjänstemännen i kommunerna, d.v.s. de personer som ansvarar för e-tjänsterna inom kommunen. Vi anser även att vi har ställt relevanta frågor, utifrån vårt syfte.

I den kvantitativa delen av undersökningen har vi talat med ett representativt urval av respondenter. Detta antagande bygger på att urvalet gjordes slumpmässigt. Slumpmässiga urval bygger på antaganden att man sannolikt får ett urval som utgör ett representativt urval av hela populationen¹¹. Respondenterna är invånare i den kommun som vi valt för vårt syfte, och utifrån detta anser vi att undersökningen har hög grad validitet.

2.5 Metodkritik

Vi genomförde intervjun per telefon. Detta tillvägagångssätt kan ha sina negativa aspekter eftersom vi inte satt i direkt kontakt med den intervjuade vilket leder till att vi varken kunde se eller kontrollera om han gav sanna svar. Intervjumaterialet kan ha misstolkats, eller vridits till uppsatsens fördel, vilket gör att det förlorar en del av objektiviteten.

Enkäten genomfördes med 50 medborgare i varje kommun, med totalt 100 respondenter, som valdes slumpmässigt. Detta kan leda till ett felaktigt resultat, eftersom om vi genomför samma undersökning igen, så finns det risk att få ett annat resultat. Vi är medvetna om att undersökningen borde innehålla ett större antal respondenter för att få ett så rättvisst resultat som möjligt.

En annan brist är att enkätundersökningen genomfördes i endast två kommuner, och detta reflekterar inte en rättvis bild av de resterande kommunerna. Vi anser inte att det är rätt

att generalisera resultatet för alla de sex kommuner utifrån de kommuner som undersöktes.

3 TEORI

Kapitlet inleds med en presentation av de relevanta teorierna. Därefter följer en referensram som kompletterar dessa teorier. Vi presenterar en syntes som illustrerar närmare hur teorierna hänger ihop. Kapitlet avslutas med en kritik av teorierna.

Teorierna belyser organisations struktur samt vilka kraven och målen är för en 24-timmars myndighet. Teorierna berör även medborgar perspektiv genom teorier som behandlar service kvalitet.

3.1 Teorier

Denna teori behandlar hur man arbetar fram och implementerar strategier för att nå önskvärda mål i en organisation. Vår hypotes är att om man har insyn i hur organisationer arbetar fram sina strategier kan man förstå vilka faktorer som avgör i utvecklingen för 24-timmarsmyndigheten.

3.1.1 Strategy and goals

Inom organisationsteorin talar man om Strategic Fit, då termen Fit beskriver en framgångsrik strategi. Denna är anpassad så att den på bästa sätt kan uppfylla omgivningens behov och efterfrågan. Hur kan en organisation på bästa sätt lyckas med sina mål? Är det möjligt med planering eller lyckas organisationen av tillfälligheter? För en lyckad strategi menar organisations teoretiker¹³ att det går att använda sig av rationell besluts modell. Enligt denna börjar strategiprocessen med en analys av omgivningen och de tillgångar som organisationen har. Den externa analysen täcker möjligheter och hot som omgivningen utgör för organisationen. Den interna täcker organisationens svagheter och styrkor.

Andra fasen i den rationella beslutsmodellen är formuleringsfasen, då man finner sätt att utnyttja möjligheterna. Man börjar då utforma en strategi formulering, en strategi formulering involverar att beslutsfattare reflekterar över nedanstående tre steg.

¹³ Hatch, Mary Jo (1997), *Organization Theory*. Oxford University Press Inc.

1. Vilka alternativ finns det för att uppnå ”the fit”?
2. Utforma kriterier för urval bland de alternativ som finns (om kriterierna inte redan finns).
3. Jämförelse och val mellan alternativen.

Nästa steg i beslutsmodellen är implementerings fasen, här gäller det att mobilisera organisationens resurser för att uppnå de önskvärda resultaten, denna process involverar hur man konkret stödjer de formulerade strategierna. Även denna process bygger på tre steg. Vilka är följande tre steg.

1. Resursinsamling för att stödja de valda alternativen
2. Utveckling av kontrollsystem för att mäta och uppskatta utföranden och bistå med feedback till ledningen.
3. Skapa strukturer och humankapital för att upprätthålla den valda strukturen.

Många gånger är implementeringsprocessen betydligt svårare i verkligheten¹³, då andra orsaker har en betydande roll. De utmaningar som finns för att tillämpa den rationella beslutsmodellen är dock, att modellen många gånger syftar till att separera formulerings fasen och implementeringsfasen. I många organisationer uppstår denna separation genom hierarkisk delning. De som formulerar strategierna är oftast högsta ledningen eller planeringsavdelningen medan andra avdelningar får sköta implementeringsfasen. De som sköter formuleringsfasen fokuserar ofta på att analysera de möjligheter och hot som finns. De som sköter implementeringsfasen är oftast fokuserade på det dagliga arbetet i organisationen. Det kan därför uppstå förvirring i detta stadium, formulerare kan ha tydliga mål men vaga direktiv. Implementerarna upplever då att de riktigt inte kan arbeta med de mål som finns eftersom de inte vet hur de skall arbeta med målen konkret.

Många gånger får mellanledningen ägna tiden åt att översätta de formulerade strategierna till operationaliserade mål. Så att de som skall implementera målen kan arbeta med dem på sätt som är anpassat för deras dagliga arbete. Vad som händer vid uppdelade arbetsuppgifter är att det uppstår kommunikationsproblem. De som arbetar med implementeringen kan vissa gånger missförstå de formulerade strategierna, och de som formulerar målen har inte alla gånger vetskap om vad som är möjligt d.v.s. de tar inte

hänsyn till vad som är möjligt vid implementeringsfasen. Studier visar att många gånger så har de som skall implementera målen brist på motivation, och detta är en konsekvens av att de inte får delta i formuleringsprocessen. När det råder en sådan brist på involverings engagemang på grund av att arbetsuppgifterna är uppdelade. Menar man¹³ att det kommer att leda till missförstånd eller medvetna misstag från personalens sida för att underminera de mål som har utformats. Å andra sidan kan involvering i planerings processen skapa problem i den rationella beslutsmodellen, eftersom målen är utformade på ett hierarkiskt sätt. Målen kan även utformas nerifrån och upp men då närmar man sig den s.k. ”emmergant strategy”.

Emmergant strategy innebär att målen som formuleras uppkommer utifrån de aktiviteter som finns inom organisationen. Utformningen har bland annat influenser från den rationella beslutsmodellen. Många chefer kan utforma breda mål, då det är upp till implementerarna att vara specifika. Detta ger cheferna varierade mål som kommer nerifrån och upp. Lärandet i en sådan organisation följer ett trial-and-error mönster. Där man helt enkelt prövar sig fram. Emmergant strategy leder många gånger till att det är organisationens inre strukturer och kultur som influerar målformuleringarna. Detta kan leda till att organisationen följer invanda mönster. Emmergant strategy står i stark kontrast till den rationella beslutsmodellen gällande planering och förändring, för att möta omgivningens utmaningar. Nätverk och samverkan följer många gånger ett emmergant strategy mönster. Vilket mönster som är bäst att följa, rationella beslutsmodellen eller emmergant strategy, är svårt att avgöra. Båda formerna kan lika väl vara framgångsrika.

Ledarskap styrning och samverkan

Detta stycke underlättar förståelsen för ovanstående teori och hur detta kan appliceras på hur man arbetar fram strategier konkret för att utveckla 24-timmarsmyndigheten. Ledarskapet är en central del inom e-förvaltning. Lyckas kommunerna med att ha framgångsrik e-förvaltning finns det goda förutsättningar till lyckade e-tjänster. Utmaningen ligger i att hitta en balans mellan traditionella arbetssätt och nya möjligheter mellan verksamheten och teknik. Ledningen skall utifrån realistiska förutsättningar

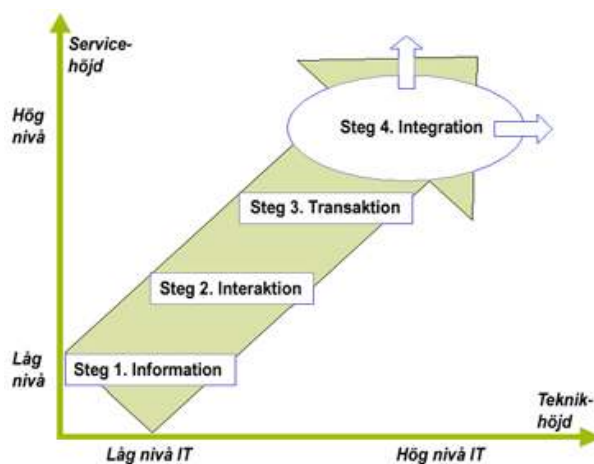
formulera och sprida visioner. För att uppnå visionen krävs det dock konkreta verktyg och åtgärder. Det bör även finnas ett samspel mellan de olika förvaltningar och institutionerna. Eventuella styrkort som tidsplan, standardisering av informations hantering samt uppföljning bör dock tillämpas².

24-timmarsdelegationen har tagit fram konkreta direktiv som skall underlätta för kommunerna i deras arbete att uppnå en 24-timmarsmyndighet.

24-timmarsdelegationens verktygslåda är avsedd för att fungera som ett arbetssätt, detta kan ses som ett hjälpmedel för att nå en 24-timmars myndighet. Det är fem punkter som bör tillämpas för att uppnå målen².

- Utveckling och införande av en e-plan
- Utförande och införande av en e-tjänst
- Tjänsteutveckling i samarbete med andra verksamheter, kommuner, landsting, myndigheter
- Utveckling av verksamhetens interna processer
- Utveckling av tjänster baserade på elektroniskt stöd

3.1.2 24-timmarstrappan¹⁴.



Figur 1: 24-timmarstrappan¹⁴.

¹⁴ www.ac.lst.se/lanstyrelsen, 2006-11-23.

De kriterier som statskontoret har utformat för att nå en 24-timmarsmyndighet är beskrivna i fyra steg:

1. Webbplatsen innehåller information om myndigheten och dess tjänster.
2. Webbplatsen innehåller interaktiv information om myndigheten och dess tjänster.
3. Webbplatsen har kommunikationsfunktioner som tillåter besökaren att hämta och lämna personlig information.
4. Webbplats och nätverksfunktioner för samverkan med andra myndigheter och samhällliga instanser.

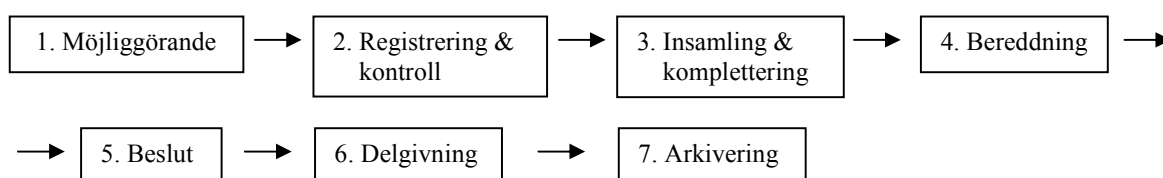
Dessa kriterier har tagits fram av Statskontoret (nuvarande motsvarighet Verva) på uppdrag av regeringen. De finns för att på lättare sätt uppfylla regeringens mål och kriterier för myndigheternas tillgänglighet. Uppdraget har formulerats på ett sådant sätt att myndigheterna skall sträva mot en 24-timmarsmyndighet. Målet är att utnyttja modern teknik för att uppnå ett modernt samhälle genom att främja den tekniska utvecklingen. Medborgarna skall ha tillträde till myndigheternas tjänster dygnet runt. Statskontorets tolkning av en 24-timmarsmyndighet, står för en kombination av åtgärder som syftar till att myndigheterna ska uppfylla sin ambition att skapa större tillgänglighet för medborgarna till deras tjänster. Myndigheterna skall även avsiktligt implementera elektroniska tjänster i en framväxande förändring mot en nätverksorganisation. Statskontorets kriterier för begreppet 24-timmarsmyndighet fokuseras på tjänster som är relaterade till internet.

Följande modell beskriver förvaltningens interna hantering av ärenden d.v.s. den dagliga operationella verksamheten. Statskontoret delar in ärendeprocesserna i sju steg från möjliggörare till arkivering.

Steg 3, 4, 5 och 7 är förvaltningens interna steg. Steg 1, delvis steg 2 och steg 6 blir då undantag från den interna processen. Ibland används begrepp som ”back office” och ”front office” för att beskriva processernas förhållnings sätt till medborgaren. Begreppet ”Front office” står för mötet mellan medborgaren och förvaltningen. Steg 1 och steg 2 samt steg 6 är exempel på ”front office”

”Back office” rör förvaltningens interna processer, i ärendeprocessen. Införandet av e-tjänster innebär att det administrativa arbetet underlättas och bidrar därigenom till vinst

för (e-)förvaltningen. Genom en effektiv e-förvaltning skapas yttre nytta/ vinst. Den yttre nyttan uppstår då medborgare och företag upplever kvalitetsförbättring i den kommunala servicen. T.ex. genom att de kan följa upp sitt ärende snabbare, veta vem som handlägger och när beslut väntas². Detta förutsätter att de olika förvaltningarna har ett enhetligt sätt att bemöta medborgaren. "Back office" processen bör vara så likartad som möjlig, så att medborgaren som utnyttjar tjänsterna kan känna tillit. Standardisering av processerna gynnar effektiviseringen av organisationen. Standardisering av "back office" processen är inte enbart riktad till de olika förvaltningarna i kommunen. Den enhetliga utformningen där "back office" och "front office" möts bör även finnas i annan överskridande samverkan.



Figur 2: Steg i en ärendeprocess².

1. Möjliggörande: tillhandahållandet av t ex information, blanketter formulär, filspecifikationer.
2. Registrering och kontroll: insändning av uppgifter, diarieföring hos myndigheten, kontroll av inkomna uppgifter.
3. Insamling och komplettering: inhämtande av ytterligare uppgifter från den egna myndigheten och/ eller från annan myndighet.
4. Beredning: Beräkning och bedömning av uppgifterna utifrån regler, lagar, förordningar mm.
5. Beslut: Prövning av ärendet och beslutet tas.
6. Delgivning: Meddelandet och information om beslutet.
7. Arkivering: Arkivering/avslutande av ärendet hos myndigheten.

3.1.3 The perceived service quality model.

Enligt Grönroos modell perceived service quality model så är det först och främst kunden som determinerar servicekvalitet. Företaget kan inte på förhand avgöra villka värden som definierar kvaliteten. Detta uppnås genom att kunden medverkar i produktionsprocessen. Kvalitetsdimensionen har två aspekter, det ena är den tekniska aspekten. Den tekniska aspekten på en produkt eller tjänst är den huvudsakliga lösningen på ett problem som erbjuds. Det andra är den funktionella aspekten. Denna aspekt på en produkt eller tjänst berör hur företaget väljer att erbjuda produkten eller tjänsten.

Grönroos benämner dessa distinktioner till vad och hur d.v.s vad som erbjuds och hur det erbjuds. Kunden erbjuds en lösning på ett problem, och sättet som lösningen sköts på är upp till leverantören. Företaget kan välja att lägga till eller integrera mjuka värden¹⁵ då man levererar tjänsten/lösningen. Integrering av mjuka värden i den tekniska aspekten av produkt/tjänsteerbjudandet innebär att man förstår kundens problem och har en lösning på detta med hjälp av en teknisk lösning. Leverantören bör även förstå hur kunden använder produkten, för att på detta sätt underlätta för kunden. Grönroos gör dessa distinktioner på kvalitet, så att man på detta sätt kan förstå hur man kan nå konkurrens fördelar. Åtskilliga gånger är det svårt att förändra den tekniska produkten för att uppnå kvalitet och på detta sätt nå konkurrensfördelar. Företaget kan således förändra den funktionella kvaliteten d.v.s anstränga sig i hur man levererar produkten och inte enbart förlita sig på den tekniska lösningen.

3.2 Referensram

3.2.1 Networkstructure

En organisation som bygger på en nätverksstruktur känns igen genom att kommunikationen är horisontell och att medlemmarna i denna struktur behåller lyckade relationer. Enligt Mary Jo Hatch bidrar nätverksstrukturer till att informationsspridningen flödar snabbt till de inblandade parterna. Vinsterna med att arbeta i en nätverksstruktur är att de inblandade får sänkta kostnader samt att effektiviteten ökar (fotnot Mary Jo Hatch)

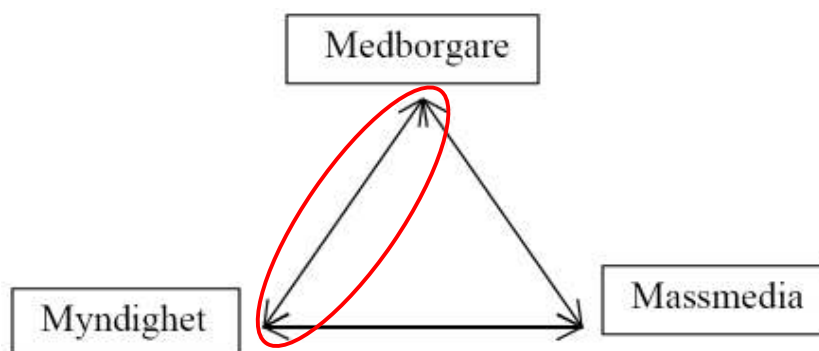
¹⁵ Grönroos, Christian (2000), *Service management and marketing*. John Wiley & sons Ltd.

För att en nätverksstruktur skall kunna fungera på ett effektivt sätt bör alla medlemmar som är involverade samarbeta för att lösa de hinder som dyker upp.

E-samverkan mellan stat och kommun, en rapport av Statskontoret, slår fast att det är nödvändigt för kommunerna att arbeta i samverkan för att var och en ska slippa stå för utvecklingskostnaderna⁹. Vidare understryker de att det är en väg att forma gemensam grund för e-tjänsternas utveckling. Genom att arbeta med pilotprojekt i samverkan så kan dessa fungera som förebilder för de kommuner som anser att det är för kostsamt att vara med från början. Statskontoret arbetade med 30 av landets kommuner för att stödja och stimulera 24-timmarsmyndigheten. Arbetet startade hösten 2001. Gruppen har arbetat fram en katalog över kommunala e-tjänster som andra kommuner kan använda sig av. Många av dessa tjänster kommer att kräva säker identifiering (e-id) samt kontakter med utomstående myndigheter. Gruppen valde fram fem e-tjänster som skulle utformas i pilotprojekt. Dessa beräknades att vara implementerade i mitten av 2005. E-tjänsten ”ansökan om bistånd” var en av tjänsterna som man enades om kunde finnas elektroniskt. Ytterligare tjänster som man enades om var följande:

- Barnomsorg: tjänsten ska bland annat innehålla allmän information om vilka bestämmelser som gäller. Den inloggade skall kunna söka barnomsorgsplats plats via nätet, ärendet skall kunna följas upp elektroniskt. Det skall även finnas en funktion som hanterar informationsutbyte mellan föräldrar och dagis/fritids t.ex. schemaändring och frånvaro.
- Lokalbokning och föreningsbidrag: här ska den inloggade kunna boka lediga lokaler, ansöka om föreningsbidrag samt kunna följa upp ärendet elektroniskt. Sidan ska även innehålla allmän information om regler för uthyrning och bidrag.
- Medborgarassisten: Här kan medborgarna få svar på enklare frågor om offentlig förvaltning och kommunal verksamhet. Denna tjänst är webbaserad och innehåller 250 vanliga kommunfrågor och uppdateras en gång i månaden med 10 nya frågor.
- Gymnasieval: tjänsten innehåller bland annat information om programutbudet på ett interaktivt sätt, vilket innebär att det blir möjligt att följa upp ärendet elektroniskt⁹.

3.2.2 Den heliga treenigheten.



Figur 3: Den heliga treenigheten¹⁶.

Denna teori beskriver hur förhållandet mellan myndighet, medborgare och massmedia fungerar i en kommun. Vi tittar endast på det som är relevant för vår undersökning, vilket är förhållandet mellan kommun och medborgare.

Internet fungerar i detta förhållande genom att aktörerna ges nya möjligheter att kommunicera. Myndigheter lär sig hur de kan kommunicera med olika grupper i kommunen. Webbplatserna kan även fungera som kommunikation mellan myndighet och olika minoritetsgrupper, de kan erbjuda information på olika språk. Den tekniska utveckling ger myndigheter nya möjligheter att möta utmaningar från allmänheten och media. Om myndigheter försummar att studera sin omgivning, kan de hamna i en situation där utvecklingen kommit så långt så att de halkar efter.

Det finns fyra olika informationsstrategier¹⁶ som skall fungera som en brygga i relationen mellan medborgare och kommun.

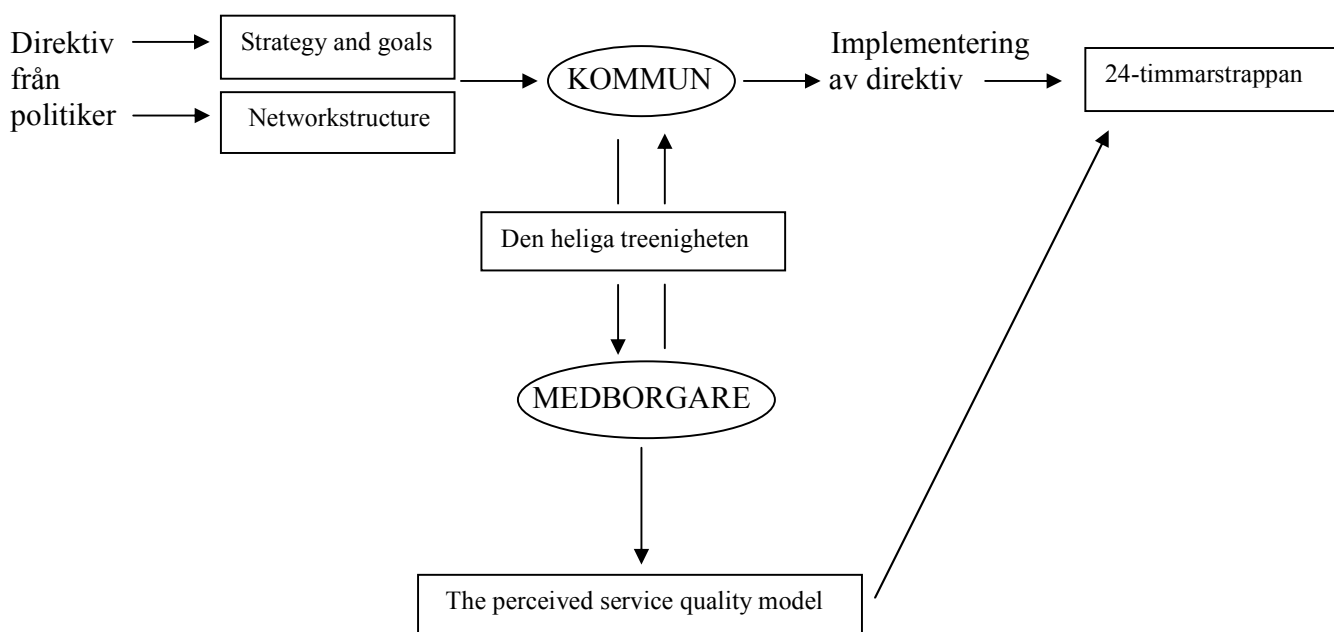
- Offentlighetsprincipen: medborgarna skall ha tillgång till de beslut som myndigheter tagit.

¹⁶ Dahlgren, Peter (2002), *Internet, medier och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

- Informationsspridare: myndigheten skall fungera som informationsspridare och ha kontroll över sin information och sitt budskap och den kanal som sprider ut informationen.
- Den konsumentinriktade informationsspridningen: myndigheten anpassar sitt informationsflöde till en specifik målgrupp för att tillgodose dessas behov.
- Kommunikationsprincipen: myndigheten utvecklar en tvåvägskommunikation där mottagare och sändare kan mötas genom att växla roller.

3.3 Syntes

Här illustreras hur teorierna är sammankopplade och hur de används i uppsatsen. Kommuner får direktiv från politiker, vilka ger dem mål att sträva efter, här kommer ”strategy and goals” samt ”networkstructure” teorierna in. Kommunerna implementerar dessa direktiv, i olika takter, och detta leder till att de ligger på olika nivåer i 24-timmarsstrappan. Målet är att de flesta kommuner skall komma så högt som möjligt i 24-timmarsstrappan dessa faktorer triggar utvecklingen. Internet blir ett nytt sätt för kommunen att kommunicera med medborgarna. Genom att tjänsterna utnyttjas av medborgarna blir detta som en feedback vilket innebär att kommunerna leds mot en positiv riktning i utvecklingen.



Figur 4: En sammansatt figur av teorin.

3.4 Teorikritik.

Vi anser att teorierna är pålitliga eftersom de är tagna från kända teoretiker, från områden som organisationsteori och tjänstemarknadsföring. Referenser och teoriutveckling kommer från Statskontorets rapporter, vi kan ställa oss frågande till själva syftet till

varför dessa rapporter är framtagna. Dessa källor är mer som andrahandskällor till annan datainsamling. Vidare anser vi att teorierna är relevanta för undersökningen, dock ser vi vissa referenser som vaga och inte riktigt starkt kopplade till empirin.

Vi upplevde att referenserna var nödvändiga för att förstå e-government fenomenet fullt ut. E-government fenomenet är inget stort forskningsområde eftersom det är relativt nytt och det knappt finns teorier om detta ämne. För att förstå ämnet valde vi teorier som belyser organisationer samt kopplade med observationer som har gjorts av myndigheter angående detta ämne.

4 EMPIRI

I detta kapitel presenteras den empiriska delen av uppsatsen. I det första avsnitte presentera vi den kvalitativa undersökningen som gjordes med kommunerna. I det andra avsnittet presenteras den kvantitativa delen som gjordes med invånarna i kommunerna.

4.1 Intervju med kommuner

4.1.1 Intervju

1- Vilka e-tjänster erbjuder ni?

Solna	Vi har blanketter som man kan fylla i och andra småsaker, men vi anser inte att tjänsten är full utvecklad.
Haninge	Vi erbjuder många tjänster, bland annat skolbarnomsorg, lediga lokaler, förskoleverksamhet.
Botkyrka	Vi har en webbsida som erbjuder information till invånarna, vi har en ”medborgarassistent” som är digital och som ska besvara frågor för att avlasta handläggarna och hänvisa till ställen på sidan. Vi sänder kommunfullmäktige direkt på webben så att man kan följa den. Det finns blanketter som man kan ladda ned.
Järfälla	Boklån från biblioteket, nedladdning av blanketter, beräkning av kostnad för barnomsorg, beräkning av om man kan få socialbidrag.
Sundbyberg	Vi har inte så många tjänster, men vi erbjuder till exempel bokning av lokaler, felanmälan för gatubelysning, samt leta böcker och göra omlån i biblioteket.
Ekerö	Det beror på vad som menas med e-tjänster, vi har blanketter som man kan skriva ut men man kan inte följa upp ärendet via nätet.

2- Vilka e-tjänster kommer ni att utveckla?

Solna	Det vi jobbar med nu är att utveckla en tjänst som tillåter föräldrar att söka till skolor och förskolor via webbsidan.
Haninge	Det är många tjänster som vi vill utveckla, bland annat så vill vi utveckla e-faktura och göra det möjligt att betala räkningar via webbsidan.

Botkyrka	Vi vill utveckla barnomsorgsansökan, ansökan om äldre omsorg, ansökan om bygglov, ansökan om socialbidrag, lokalbokning. Vi håller just nu på att installera tjänsten för ärendehantering, där man kan logga in på ”min sida” med en personlig kod och spara personlig information säkert.
Järfälla	Vi kommer fram hyfsat långsamt, men vi ska börja med barnomsorg, vilket kommer vara det främsta som vi kommer jobba med nästa år. Sedan kommer vi jobba med bygglov och folkomröstning på nätet.
Sundbyberg	Den närmaste tjänsten som vi kommer att utveckla är vattentjänst där fastighetsägarna kan mäta vattenåtgången och rapportera direkt på webbsidan. Vi utvecklar även privata sidor där medborgarna kan logga in i ”min sida” och spara information och hantera sina ärenden.
Ekerö	De e-tjänster som är på gång nu är ansökan om barnomsorg, men vi vill även bygga upp ett system för andra ärendehanteringar, vilka ärenden det blir kan jag inte säga idag, men det finns en vilja att bygga upp ett system för det.

3- Finns det någon arbetsgrupp som arbetar med utveckling av 24-timmarsmyndigheten?

Solna	Ja det gör det.
Haninge	Ja, IT-strategen tillsammans med informationschefen ansvarar för detta, men det finns ingen grupp direkt.
Botkyrka	Ja, det är samma grupp, botkyrka 24.
Järfälla	Det finns ingen grupp, utan det är IT-chefen tillsammans med informationschefen som ansvarar för detta.
Sundbyberg	Nej inte riktigt, vi är en grupp om 2 IT-strateger, och en webbstrateger.
Ekerö	Ja, det finns en projektgrupp, ”webbplatsprojekt” som har varit igång.

4- Vem har det övergripande ansvaret för e-tjänsternas utveckling och implementering?

Solna	En liten grupp som bland annat består av informationschefen och IT-strategen.
Haninge	Respektive förvaltning har egen ansvarig för ärenden och e-tjänster.
Botkyrka	Förvaltningschefen.
Järfälla	Kommundirektören, högsta tjänsteman.
Sundbyberg	IT-strategierna.
Ekerö	Det är väl ingen som riktigt har ansvaret för det, utan vi diskuterar i grupp om utvecklingen, och så får man se vilka påtryckningar som finns.

5- Finns det någon samordning mellan förvaltningar för att utveckla en effektiv e-tjänst?

Solna	Ja, vi håller på att ta fram det.
Haninge	Ja, det finns en viss samordning som till exempel IT samordning, kvalitetsamordning. Det finns en webbgrupp som har en övergripande samordning för alla förvaltningar.
Botkyrka	Förvaltningarna har gemensamma utvecklingsmodeller och gemensamma krav. IT-chefen samordnar dessa. Det är olika grupper som träffas och diskuterar strategier.
Järfälla	Ja.
Sundbyberg	Ja.
Ekerö	Ja, det måste ju finnas någon sorts samordning mellan förvaltningarna, t.ex. nu när vi håller på med barnomsorgsansökan så innebär det att de berörda förvaltningarna på något sätt samarbetar.

6- Vilka organisationsförändringar har ni gjort som följd av e-tjänsternas utveckling

Solna	Inga förändringar direkt.
Haninge	Inga förändringar direkt.

Botkyrka	Inga förändringar direkt.
Järfälla	Det har inte blivit några stora förändringar i och med att det är få tjänster som erbjuds, med det kan hända att ett litet antal personer har fått ändra sina arbetsuppgifter.
Sundbyberg	Inga.
Ekerö	Inga förändringar direkt eftersom man inte har kommit så långt med arbetet. På sikt så tror jag att det får effekter som t.ex. färre människor i arbete.

7- Kan ni se vilka styrkor och svagheter som finns med e-tjänster?

Solna	Styrkor: tillgängligheten, effektivare för invånarna att ta del av servicen. Svagheter: tjänsterna är mer sårbara.
Haninge	Styrkor: tillgängligheten, möjligt att utföra ärenden 24-timmar. Svagheter: den är inte anpassad till alla, vissa grupper kan få svårigheter med att använda den, som till exempel de som har ett annat modermål kan ha språksvårigheter, funktionshindrade och äldre människor är två andra exempel. En annan svaghet är att tekniken är sårbar, det kan förekomma problem som till exempel att servern kan gå ned, etc.
Botkyrka	Styrkor: tillgängligheten, att man kan utföra sina ärenden dygnet runt. Svagheter: inget personligt möte.
Järfälla	Styrkor: att ge medborgarna ökad service, att få en ekonomisk fördel. Svagheter: det finns få standardprodukter i sverige, man måste bygga mycket själv för det finns inga klara verktyg.
Sundbyberg	Styrkor: ökad service för medborgarna, ekonomiska fördelar. Svagheter: personer kan förlora sina arbetsuppgifter.
Ekerö	Styrkor: att det blir lättare för medborgarna att själva sköta sina ärenden, samt att det förenklar vårt dagliga arbete. Svagheter: tekniken är sårbar.

8- Vad har ni för strategier?

Solna	Vår strategi är att under nästa år påskynda arbetet och börja använda tjänsten med skolor och förskolor.
Haninge	Vi har ingen direkt uttalad strategi, vi vill att kommuninvånarna ska kunna lösa sina ärenden så smidigt som möjligt.
Botkyrka	Vi har en e-strategi: den handlar om hur vi ska jobba med IT och e-tjänster för att nå våra mål och visioner.
Järfälla	Bygga e-service för hela kommunen där behovet är störst.
Sundbyberg	Den tekniska plattformen ska vara på plats före årskiftet. Vi ska skapa e-tjänster som vänder sig till kommunpersonal samt till elever.
Ekerö	Utveckla e-tjänster som efterfrågas.

9- Vem utformar strategierna?

Solna	Samma grupp som i fråga 4.
Haninge	IT-strategen i en samordning.
Botkyrka	IT-strategen och förvaltningschefen.
Järfälla	IT-strategen och informationschefen.
Sundbyberg	Politiker lägger grunden, och sedan är det tjänstemännen som genomför det hela.
Ekerö	Ledningen beslutar och så diskuteras det hur man ska göra.

10- Hur arbetar ni praktiskt för att nå det utformade målet?

Solna	Vi arbetar inom den gruppen som i fråga 4.
Haninge	Varje förvaltning får ta det initiativet, olika grupper utifrån behov som finns. Samarbete mellan förvaltningar.
Botkyrka	Det är en lång arbetsprocess, vi utvecklar tjänsterna med hjälp av bland annat olika konsulter.

Järfälla	Vi har en ny strategi, vi samarbetar med andra kommuner i Stockholm samt i övriga sverige.
Sundbyberg	Tekniker som ska bygga en plattform, samt IT-strategierna.
Ekerö	Vi arbetar oftast i projektform med styrgrupper som oftast är tidsbegränsade.

11- Hur ser handlingsplanerna ut i den närmaste framtiden?

Solna	Vi vill komma igång och påskynda arbetet under nästa år.
Haninge	Varje förvaltning ska fundera på vilket behov som finns hos invånarna, så att man kan utveckla e-tjänster som anpassas till dessa behov.
Botkyrka	Vi ska jobba på tjänsterna som vi vill utveckla, vi ska försöka under 2007 ha klart e-identifiering så att medborgarna kan logga på säkert sätt på ”min sida”. Vi ska bygga ett kontaktcenter med telefon, e-post och webbsida för att ge medborgarna så mycket information som möjligt och på så sätt ge handläggarna mer tid för att ägna sig åt andra uppgifter.
Järfälla	Etablera Järfälla portal där man löpande introducerar e-tjänster i den takt vi kan klara av.
Sundbyberg	Respektive förvaltning bestämmer när e-tjänsten kommer komma upp.
Ekerö	Ja det är att vi skall implementera barnomsorgsansökan.

12- Har ni något samarbete med privata IT-konsulter utanför verksamheten?

Solna	Ja.
Haninge	Ja.
Botkyrka	Ja.
Järfälla	Ja.
Sundbyberg	Ja.

Ekerö Ja, vi arbetar med externa konsulter och de brukar också vara de som är projektledare.

13- Har ni något samarbete med andra kommuner och förvaltningar för e-tjänsternas utveckling?

Solna Ja.

Haninge Nej, vi följer direktiv från verva. Vi har möten med andra kommuner där man kan se vad andra gör men det är inget direkt samarbete.

Botkyrka Ja, när det gäller upphandling av olika tjänster. Vi samarbetar mest med närliggande kommuner som södertörn.

Järfälla Ja

Sundbyberg Ja, det finns forum där man träffas och tittar på andras e-tjänster, och hjälps åt.

Ekerö Man har ju alltid kontakt men det är inte så att man samarbetar.

14- Hur ser investeringarna ut?

Solna Beslut om detta kommer att fattas nästa år.

Haninge Varje förvaltning får besluta om hur mycket pengar de vill lägga ut, och så följer vi direktiv från politiker.

Botkyrka Det är inte klart, men det finns en central investeringsbudget på ca 15 miljoner. Varje förvaltning (9 st) har sin egen budget, sedan sammanställer vi alla till en stor budget.

Järfälla Budgeterad med ganska mycket pengar. Vi har gjort en försiktig uppskattning med 1 miljon kronor nästa år.

Sundbyberg Driftpeng på plattformen, driftpeng för varje e-tjänst för sig.

Ekerö Det kan jag inte säga på rak arm men det är nog ett par miljoner.

15- Har ni någon metod för att mäta kostnadseffektiviteten?

Solna	Nej, vi har ingen utvecklad metod.
Haninge	Nej, inte just nu.
Botkyrka	Nyttokalkyler i de projekt vi kör. Pengmetoden.
Järfälla	Nej.
Sundbyberg	Ja, return on investment.
Ekerö	Nej, men förstudier och planeringar finns ju med i bedömningarna på hur man kan pressa ned kostnaderna.

16- Vad förväntar verksamheten sig av e-tjänsternas utveckling?

Solna	Vi vet inte än eftersom vi inte har kommit så långt.
Haninge	Bland annat kvalitetshöjning, snabbare ärenden, samt kvalitetsförbättring. Det ska vara en win/win situation för både anställda och invånarna, d.v.s. det ska vara ett bättre arbetssätt för anställda och en snabbare tjänst för invånarna.
Botkyrka	Vi har höga förväntningar, bland annat vill vi sänka kostnaderna, vi vill kunna erbjuda våra tjänster dygnet runt, vi vill underlätta användningen av biblioteket.
Järfälla	Ge en bättre service till medborgarna. Vi förväntar oss en ekonomisk fördel, dock inte under första året, men som kanske börjar vid år 4 någonstans.
Sundbyberg	Färre i arbete, effektivisering, ekonomisk fördel.
Ekerö	Underlätta för medborgarna att utföra sina ärenden samt få bra ekonomiska effekter.

17- Finns det något initiativ från medborgarnas sida om att driva på e-tjänsternas utveckling?

- Solna** Ja, eftersom politiker är medborgare, så är det dem som driver på.
- Haninge** Nej.
- Botkyrka** Inte direkt från medborgarna, men politikerna tar initiativen.
- Järfälla** Nej, inget storskaligt. Kanhända att vi får enstaka förslag.
- Sundbyberg** Ja, speciellt föräldrar som vill kunna följa upp sina barn på deras skolor.
- Ekerö** Ja, det finns ju tryck från medborgarna att få tillgång till saker och ting på ett enkelt sätt.

18- Har medborgarna möjlighet att vara med i utvecklingen av e-tjänsterna?

- Solna** Ja, som sagt politiker är medborgare och de har inflytande över detta.
- Haninge** Ja, men denna strategi har vi inte än.
- Botkyrka** Nej, men det skulle vi kunna förbättra.
- Järfälla** Ja.
- Sundbyberg** Ja.
- Ekerö** Nej inte riktigt, men det finns referensgrupper som kommer med förslag.

19- Gör ni en undersökning av medborgarnas behov innan ni erbjuder en e-tjänst?

- Solna** Nej, vi vet vad för efterfråga det finns.
- Haninge** Nej, vi tittar på andra kommuner samt på vad man kan lösa med de tekniska möjligheterna som finns just nu.
- Botkyrka** Vi gör årliga medborgarenkäter, vi tittar på andra kommuner, på vilka tjänster som efterfrågas mest, samt vad som är lönsammast och lämpligast.

Järfälla	Nej
Sundbyberg	Några förvaltningar har gjort det.
Ekerö	Nej.

20- Gör ni en undersökning efter att ni har erbjudit e-tjänsten för att se om den används?

Solna	Nej, vi erbjuder tjänster, och detta är vad som gäller sedan.
Haninge	Vi gör ingen undersökning, men vi ser statistiken på vår hemsida, just nu är det 75 000 besökare per månad, vår målsättning är att det blir 125 000 besökare per månad.
Botkyrka	Detta är något som vi har tänkt göra, för att mäta om allt fungerar som tänkt.
Järfälla	Nej, men vi mäter besöksfrekvensen.
Sundbyberg	Nej.
Ekerö	Nej, men vi följer andra kommuner och ser om det fungerar där.

4.1.2 Översiktlig matris

Här presenteras en matris som innehåller svaren till intervjun. Denna matris är gjord för att ge en översiktlig bild av svaren och för att lättare kunna jämföra olika kommuner med varandra. För att lättare kunna förstå matrisen så ber vi er titta på sammansatta frågorna i bilaga 1.

Fråga	Solna	Haninge	Botkyrka	Järfälla	Sundbyberg	Ekerö
1	Blanketter	Skolbarnomsorg Lediga lokaler Förskoleverksamhet	Medborgarassistent Kommunfullmäktige Blanketter	Boklån Beräkning barnomsorg, socialbidrag Blanketter	Lediga lokaler Felanmälan Boklån	Blanketter
2	Sökning till skolor och förskolor	E.faktura	Ansökan om: barnomsorg, äldre omsorg, bygglov, etc Min sida	Barnomsorg Bygglov	Vattentjänst Min sida Flokommröstning	Barnomsorg
3	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
4	Bl.a. informationschefen och IT-strategen	Respektive förvaltning	Förvaltningschefen	Kommundirektören	IT-strategier	Ingen speciell
5	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
6	Inga förändringar	Inga förändringar	Inga förändringar	Inga förändringar	Inga förändringar	Inga förändringar
7	Styrka: tillgänglighet, effektivitet Svaghet: sårbarhet	Styrka: tillgänglighet Svaghet: sårbarhet, hinder för vissa grupper	Styrka: tillgänglighet Svaghet: inget personligt möte	Styrka: ökad service, ekonomiska fördelar Svaghet: brist på tekniska verktyg	Styrka: ökad service, ekonomiska fördelar. Svaghet: personer som kan förlora sina arbetsuppgifter	Styrka: självbetjäning, förenkling av arbetet. Svaghet: sårbarhet
8	Påskynda arbetet Börja med tjänst för skolor och förskolor	Ingen direkt uttalad strategi	E-strategi: e-tjänster för att nå mål	Bygga e-service för hela kommunen	E-tjänster som vänder sig till kommunpersonal och elever	Utveckla e-tjänster som efterfrågas
9	Bl.a. informationschefen och IT-strategen	IT-strategen i en samordning	IT-chefen och förvaltningschefen	Informationschefen och IT-strategen	Tjänstemännen	Ledningen
10	Inom gruppen (fråga 4)	Samarbete mellan förvaltningar	Utvecklar e-tjänsterna med hjälp av olika konsulter	Samarbete med andra kommuner	Tekniker och IT-strategier	Projektform

E-government- En studie av 24-timmarsmyndigheten i kommunerna.

11	Påskynda arbetet	Utveckla e-tjänster som anpassar behov	"min sida", kontaktcenter	Järfälla portal	Varje förvaltning bestämmer tid för e-tjänsten	Barnomsorg-ansökan
12	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
13	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
14	Beslut ej fattat					
15	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
16	Vet inte än	Kvalitetshöjning Kvalitetsförbättring Snabbare ärenden	Kostnadsänkning Dygnet-runt tjänster Bibliotek	Bättre service Ekonomiska fördelar	Effektivisering Ekonomiska fördelar	Underlätta för medborgarna Ekonomiska Fördelar
17	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
18	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
19	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
20	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

4.2 Enkät

Använder du kommunens hemsida?

Solna	Ja 40%	Nej 60%
Botkyrka	Ja 20%	Nej 80%
Totalt	Ja 30 %	Nej 70%

För resten av enkäten har vi valt att redovisa svaren utan att ta hänsyn till procenttalen. Detta för att vi ville endast se vad respondenterna gjorde på hemsidan. Vi skrev ned alla svaren vi fick, utan att räkna frekvensen.

Om Ja,

Vad gör du främst på hemsidan?

Solna	Letar efter info om öppettider allmänt. Biblioteket. Lägenhetssökning.
Botkyrka	Letar bostäder. Info om skolor, avslutningar, o.s.v.

Kan du nämna något som är bra med hemsidan?

Solna	Bra i allmänhet. Allting samlas på ett ställe. Hålla sig ajour.
Botkyrka	Lätt att hitta. Länkar till allt.

Upplever du att det är något som fattas på hemsidan?

Solna Uppdaterad.
 Svårhanterlig.

Botkyrka Inget.

Upplever du att den kommunala hemsidan underlättar dina ärenden?

Solna Ja 80% Nej 20%

Botkyrka Ja 100%

Isåfall på vilket sätt?

Solna Hittar det jag behöver på kort tid.
 Får råd och anvisningar på det jag behöver.

Botkyrka Hittar all info utan att behöva ringa.
 Lättare att söka bostad.

5 ANALYS OCH RESULTAT

Här vill vi analysera hur det ligger till med e-tjänster i myndigheterna utifrån vår undersökning samt teorierna. Detta kapitel ska öka förståelsen av e-government och ge en beskrivande bild av verkligheten.

I den första teorin Strategy and goals berörde vi hur målformulering och implementering går till i en organisation. Metoderna skiljer sig beroende på vilken struktur organisationen har. I ett bihang beskrev vi även hur styrning och samverkan påverkar arbetet med 24-timmarsmyndigheten.

Hur går kommunerna tillväga då de ska formulera strategierna för e-tjänster? Strategi formulering, de tre stegen som Mary Jo Hatch nämner som strategi formulerare bör reflektera över.

1. Vilka alternativ finns det för att uppnå ”the fit” (en framgångsrik strategi)
2. Utforma kriterier för urval bland de alternativ som finns (om kriterierna redan inte finns)
3. Jämförelse och val mellan alternativen.

Kommunerna har utifrån riksdagens lagförslag fått signaler över vad som förväntas. Statskontoret har utformat kriterier för urval av de alternativ som finns eftersom de har insyn och resurser till detta. Jämförelse och val mellan alternativen sker direkt i kommunerna då de i samverkan eller genom att ta efter andra kommuner. Väljer en strategi.

Implementeringsfasen, som involverade de följande stegen.

1. Resurs insamling för att stödja de valda alternativen
2. Utveckling av kontrollsystem för att mäta och uppskatta utföranden och bistå med feedback till ledningen.
3. Skapa strukturer och humankapital för att upprätthålla den valda strukturen.

Dessa stegen sker direkt i kommunerna, då kommunerna bör avsätta tillräckligt mycket pengar för att stödja de valda strategierna. Andra steget i implementeringsfasen är en aning problematisk, övervägande av de undersökta kommunerna svarade att de inte hade ett kontrollsystem för att mäta och uppskatta utföranden. Frågorna som vi ställde löd, Gör ni en undersökning av medborgarnas behov innan ni erbjuder en e-tjänst samt Gör ni en undersökning efter att ni har erbjudit e-tjänsten för att se om den används? Detta innebär att ledningen alltid inte får den feedback de skulle behöva. Sista steget i implementeringsfasen, anser vi att de kommuner som har en arbetsgrupp eller andra experter som är utsedda för att specifikt syssla med e-tjänster har avsikter att upprätthålla de valda strukturerna.

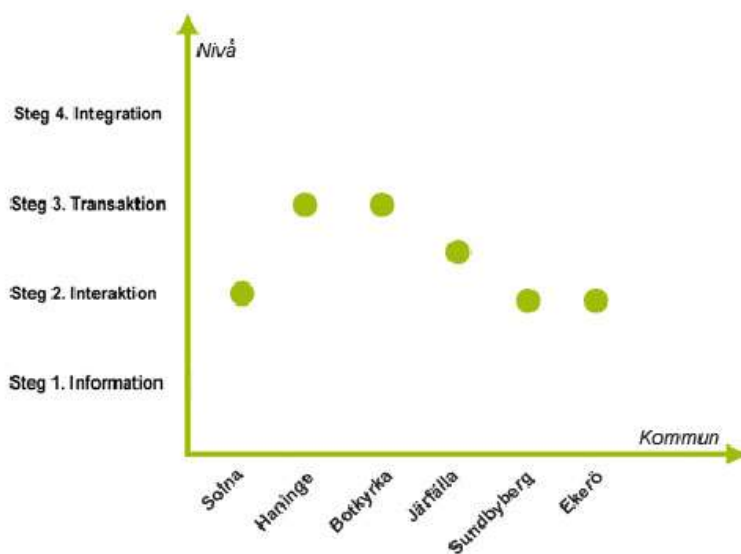
De flesta kommunerna tycks följa ”strategy and goal” mönstret, då styrningen inom kommunen tycks ha en hierarkisk struktur vid formuleringsfasen och implementeringsfasen. På frågan ”vem utformar strategierna” svarade de flesta högsta ledningen eller politiker med undantag av Solna kommun och Haninge kommun. Det är även högsta ledningen som är ansvarig för utvecklingen och implementeringen av e-tjänsterna. På frågan vilka strategier har ni? svarade de flesta svävande. Med undantag Solna och Sundbyberg kommun som visste konkret vilka strategierna var. De flesta kommuner hade dock klart för sig, hur handlingsplanen ser ut inom den närmaste framtiden.

Hur kommer kommunerna fram till beslut? Strategiformuleringsfasen är många gånger utstakad genom direktiv och olika verktygsmedel av andra institutioner som t.ex. Verva. Implementeringsfasen tycks även vara riskfri då de flesta kommuner ser hur andra kommuner gör. Implementerarna arbetar oftast i grupp och är tekniker eller IT-strateger. Vi kan inte riktigt avgöra om det uppstår konflikter mellan formulerare och implementerare, dock kan vi konstatera att både formuleringsfasen och implementeringsfasen följer standardiserade mallar. Kommunerna använder sig av en produkt katalog vid implementeringen av e-tjänster. Produktkatalogen som utarbetades i ett pilot projekt med 30 kommuner och Statskontoret. På frågan vilka e-tjänster kommer ni att utveckla? Svarade de undersökta kommunerna att de skall utveckla en tjänst som gör det möjligt för föräldrar att göra en barnomsorgs ansökan via internet.

De flesta kommuner arbetar även med externa IT-konsulter vilket vi ser som ett positivt tecken för utvecklingen. Genom att kommunerna arbetar med externa IT-konsulter ser vi detta som en aktiv handling till att man verkligen eftersträvar att utveckla dessa tjänster. Variationerna är stora från kommun till kommun vad gäller satsning och utveckling, men i princip är det liknande ting som diskuteras. Kommunerna tycks följa en standardiserad mall. Priorerings graden är lägre i vissa kommuner än andra. Vissa kommuner arbetar och samarbetar aktivt med andra kommuner och förvaltningar medan andra är avvaktande. Fyra av de tillfrågade kommunerna svarade att de samarbetar eller har kontakt med andra kommuner. Samarbetet tycks dock inte ha någon avgörande effekt, då en kommun som uppgivit att de inte samarbetar med andra kommuner eller har kontakt tycks ha kommit ganska långt i sitt arbete med 24-timmarsmyndigheten.

E-tjänst hantering i ärendeprocessen: många är medvetna om att e-tjänster skulle kunna underlätta ärendeprocessen. Verkligheten ser dock olika ut för kommunerna. Direktiven finns, och mall över vilka ärenden som är möjliga att lansera är tillgängliga, dock finns det ingen teknisk plattform för detta. De undersökta kommunerna är på gång eller har en vilja att bygga upp den tekniska plattformen, för att ärendehantering skall bli möjlig via Internet. De kommunala e-tjänsterna sträcker sig än så länge till möjliggörande dvs att kommunerna endast tillhandahåller information, blanketter och formulär. Kommunerna har ännu inte lyckats integrera tjänsten så förvaltningarnas interna processer kan möta medborgaren och därmed få en interaktiv kommunikation.

Hur långt har kommunerna kommit i 24-timmarstrappan?



Figur 5: En egen konstruerad figur som illustrerar kommunernas position i 24-timmarstrappan.

Det är svårt att göra en riktig gradering av hur långt kommunerna har kommit i utvecklingen av e-tjänster, men vi använder oss av Statskontorets (nuvarande Verva) definiering av 24-timmarsmyndighet och använder denna som ett mätinstrument. De kommuner som har kommit en aning längre än de övriga undersökta kommunerna är kommuner som har utsett en arbetsgrupp. Gruppen är oftast med och utvecklar 24-timmarsmyndigheten. Detta tyder på att vissa kommuner har hög prioriteringsgrad då det gäller 24-timmarsmyndigheten.

De flesta av de undersökta kommunerna ligger på nivå två i 24-timmarstrappan, d.v.s. att webbplatsen innehåller interaktiv information om myndigheten och dess tjänster. Dessa kommuner kan dock innehålla delar inom e-tjänsten som har utvecklats längre än andra. De kan ligga redan på nivå tre, vilken innebär att webbplatsen har kommunikationsfunktioner som tillåter besökaren att hämta och lämna personlig information. Att vissa delar i organisationen har kommit längre upp i nivåtrappan innebär inte att organisationen i sin helhet har kommit dit eller att ärendehanteringssystemen är färdigutvecklade. Genom vår undersökning har vi observerat att Botkyrka kommun och Haninge kommun har kommit längst upp i nivåtrappan. Dessa kommuner har kommit ett

steg längre och har en tidsplan över när e-tjänsterna skall vara klara. De har även färdigutvecklat de e-tjänster som de resterande kommunerna utvecklar för tillfället. Dessa kommuner har gått ett steg längre och enligt vår uppfattning kommer dessa kommuner att ha färdigutvecklat nivå tre inom kort. Vår uppfattning grundar sig på vad kommunerna genomför och vad de är redo att genomföra. Frågan är om myndigheterna är redo att möta de krav som ställs för att uppfylla den sista nivån i 24-timmarsstrappan, d.v.s. nivå fyra, integration, Här tas e-tjänster ännu ett steg längre då webbplats och nätverksfunktioner för samverkan med andra myndigheter och samhälleliga instanser ska utvecklas. Denna nivå skulle höja medborgarnas upplevda kvalitet men även uppfylla hela syftet med 24-timmarsmyndigheten. Myndigheterna kan inte förlita sig på den tekniska aspekten utan bör även omstrukturera organisationen för att vara effektiva. Det finns en produkt katalog för vad som är möjligt, men når inte nivå fyra riktigt. Det finns inget verktyg för detta eftersom organisationsstrukturen är hierarkiskt byggd.

Nätverkssamverkan bör finnas i större utsträckning för att nå nivå fyra.

Nätverkssamverkan är avgörande för att nå nivå fyra, detta kan ske genom en hierarkisk struktur men nätverksamverkan mellan förvaltningar och myndigheter bör stå i centrum. Detta är den funktionella tjänsten som myndigheterna bör fokusera på och inte förlita sig på att tekniken skall lösa problemen.

Informationsspridning: Kommunerna utnyttjar mediet Internet och har utvecklat bra tjänster för informationsspridning. Dock finns det en möjlighet som inte har utnyttjats, ingen av kommunerna tycks ha tagit tillfället att erbjuda information på olika språk.

Haninge kommun är den enda kommunen som ser detta som en svaghet. Då de menar att tekniken finns men utnyttjas inte fullt ut.

Som det framgår i undersökningen som gjordes med invånarna i kommunerna så fick vi fram att endast 30% av de tillfrågade använde kommunens hemsida. Detta visar att efterfrågan från medborgarna kanske inte är så stort som det kunde ha förväntas vara, kommunerna strävar efter att erbjuda så mycket som möjligt i form av e-tjänst utan att ha en stor kunskap om vad som behövs.

Vi tror att kommunerna med tiden vill integrera e- tjänster och få fler och fler invånare att använda dessa. Detta framgår tydligt genom intervjun, då man kan se att alla kommuner

har strategier och handlingsplaner för de kommande åren. De försöker utvecklas, även om de inte ligger i samma takt, så strävar samtliga kommuner efter samma mål.

Medborgarnas upplevda värde: Kommunerna indikerar att det finns en vilja för att utveckla tjänster som medborgarna har behov av. Dock verkar man inte på det klara om vilka behoven är, det är något som kommunerna vill ta tag i allt eftersom. Medborgarna är inte med och påverkar utvecklingen direkt men påverkar indirekt i form av påtryckningar. Mognadsgraden har även ökat hos medborgarna, detta tyder på att man upplever tjänsterna som bra. Under teori avsnittet The perceived service quality tog vi bland annat upp om medborgarens upplevda värde. Det som upplevs som kvalitetshöjande av kunden är den funktionella delen i en produkt eller en tjänst. På det sättet som företaget eller myndigheten levererar en tjänst, i detta fall så är det om kommunerna har tagit hänsyn till medborgaren när de har utvecklat e-tjänsterna. Vilket är om medborgaren enkelt kan hitta de olika funktionerna på hemsidan. Eller tagit hänsyn till säkerhetsfrågor som gör att medborgaren känner sig trygg. En annan aspekt av den funktionella biten är om kommunerna har anpassat sina tjänster till olika typer av medborgare. I ett e-government perspektiv innebär detta att myndigheten inte enbart erbjuder en teknisk lösning som gör att medborgarna sparar tid, utan också att tjänsten är individs anpassad. Många gånger kommer medborgaren i kontakt med flera myndigheter. Den funktionella aspekten innebär i detta fall att myndigheterna samverkar och att det finns ett enhetligt informationssystem mellan förvaltningarna. På så sätt kan medborgaren stå för självbetjäningen. Det är svårt att uppskatta medborgarnytta och hur användarna upplever e-tjänster², eftersom det inte finns någon omfattande forskning från ett medborgarperspektiv. Dock finns det goda förutsättningar att använda tekniken om man har förståelse för vad medborgaren är i behov av och att servicen är flexibel samt att de tekniska lösningarna är enkla att använda².

Kommunernas e-tjänster är ännu inte individs anpassade, det är ganska komplext att beakta den funktionella aspekten eftersom de inte har fått ut den tekniska plattformen. Kort innebär detta att kommunerna än så länge erbjuder en teknisk produkt utan något mjukt värde, kommunerna strävar efter att utveckla och erbjuda en tjänst som är flexibel till medborgarna. Dock är de för upptagna av själva tjänsten att de inte tänker på, sättet de

erbjuder den på. De tar inte hänsyn till hela paketet, utan bara till hårdvaran, vilket i detta fall är själva tekniska lösningen (e-tjänsten). Detta kan leda till att vissa grupper av invånare inte kommer att kunna utnyttja de tjänster som erbjuds. Kommunen bör tänka på de olika grupperna som finns i kommunen. Haninge kommun nämnde till exempel att vissa grupper inte kunde använda tjänsterna för att de har ett annat modersmål än svenska, andra grupper kan vara funktionshindrade och äldre människor. Haninge var den enda kommunen som nämnde detta, men de har inte vidtagit någon åtgärd för att lösa problemet. I varje fall inte för tillfället.

6 SLUTSATS

Kapitlet ska ge en slutsats för undersökningen, här ska vi utifrån analysen komma fram till slutsatsen om vilka faktorer som påverkar e-government. Kapitlet ska besvara problemställningen och syftet.

Det är olika faktorer som avgör utvecklandet av e-förvaltning, främst drivs utvecklingen utifrån påtryckningar från omvärlden och politiker. Kommunerna är självständiga inom vissa ramar, genom direktiv har kommunerna kunnat anamma 24-timmarsmyndigheten. Vissa kommuner har insett vilka fördelar som e-tjänster erbjuder och har kunnat utnyttja detta på ett effektivt sätt. Organisationsstruktur och olika beslutsmodeller är även de orsaker till de olika resultaten där olika arbetssätt påverkar utvecklingen. Behoven hos invånarna kan även skilja sig. Av den orsaken kan det även vara praktiskt för de avvaktande kommunerna att använda sig av produktkatalogen och på ett enkelt sätt hitta det som passar deras behov bäst. En avgörande faktor är även kommunernas budget eftersom det varierar från kommun till kommun, dock har vi inte observerat de ekonomiska orsakerna till varför vissa kommuner satsar mer än andra kommuner. Sammanfattningsvis är de avgörande faktorerna: de direktiv som finns och hur de följs av kommunerna. Dock är det viktigt att kommunerna får starka styrsignaler om inte utvecklingen skall rinna ut i sanden. Samtidigt så bör kommunernas förvaltningar och andra instanser vara beredda på samarbete och samverka för att nå en fullständig utveckling inom 24-timmarsmyndigheten och de mål som är uppsatta. Medborgarna påverkar även utvecklingen indirekt genom att de använder e-tjänsterna. Utvecklingen fortsätter då mot en positiv riktning, då användningsfrekvensen är hög.

7 DISKUSSION

Detta är det avslutande kapitlet, här diskuteras vad som kunde ha gjorts annorlunda samt ge förslag på hur man kan göra vidare forskning inom området.

Uppsatsen gjordes inom en specifik tidsram och med begränsade resurser, vilket kan ha lett till några brister. Dessa är främst brister i undersökningen, då vi inte hade tid eller resurser för att utföra en bredare enkätundersökning med ett större antal medborgare.

Detta har även motat oss från att intervjua flera kommuner i resten av landet.

För vidare forskning skulle man kunna göra en bredare undersökning, med fler tal kommuner och inte enbart Stockholmsområdet. Det skulle även vara intressant med personliga intervjuer, och att möjligen med detta minska risken för misstolkningar. En sådan undersökning skulle ge en rättvisare bild av verkligheten.

Genom att studera de bakomliggande orsakerna till varför vissa kommuner lägger ner mer pengar på e-tjänster är det möjligt att få en inblick på hur effektiva e-tjänsterna är. Framför allt bör de ekonomiska konsekvenserna studeras i större utsträckning samt vilken nytta e-tjänsterna bidrar med.

7 KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur:

Dahlgren, Peter (2002), *Internet, medier och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian (2000), *Service management and marketing*. John Wiley & sons Ltd.

Hatch, Mary Jo (1997), *Organization Theory*. Oxford University Press Inc.

Johannessen, Asbjørn; Tuft, Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB.

Publikationer

Statens offentliga utredningar (SOU 2005:19); *E-tjänster för ett enklare och öppnare samhälle : slutbetänkande / av 24-timmarsdelegationen*. Stockholm : Fritzes offentliga publikationer, 2005 (Stockholm : Edita Sverige).

Elektroniska källor:

www.idg.se, (2006-11-06).

www.scb.se (2006-11-08).

www.lulea.se, (2006-12-13).

www.nyteknik.se, (2006-10-06).

www.statskontoret.se (rapport e-samverkan mellan stat och kommun), (2006-10-06).

www.whitehouse.gov, (2006-10-09).

www.ac.lst.se, (2006-11-23).

www.regeringen.se, (2006-09-13).

<http://it.hule.harryda.se/itda05/perhas/webarbeten/inrelankar.html>, (2006-12-13).

<http://sv.wikipedia.org/wiki/24-timmarsmyndighet>, 2006-11-09.

Bilaga 1: Intervjufrågor till kommuner.

- 1- Vilka e-tjänster erbjuder ni?
- 2- Vilka e-tjänster kommer ni att utveckla?
- 3- Finns det någon arbetsgrupp som arbetar med utveckling av 24- timmarsmyndigheten?
- 4- Vem har det övergripande ansvaret för e-tjänsternas utveckling och implementering?
- 5- Finns det någon samordning mellan förvaltningar för att utveckla en effektiv e-tjänst?
- 6- Vilka organisationsförändringar har ni gjort som följd av e-tjänsternas utveckling
- 7- Kan ni se vilka styrkor och svagheter som finns med e-tjänster?
- 8- Vad har ni för strategier?
- 9- Vem utformar strategierna?
- 10- Hur arbetar ni praktiskt för att nå det utformade målet?
- 11- Hur ser handlings planerna ut i den närmaste framtiden?
- 12- Har ni något samarbete med privata IT-konsulter utanför verksamheten?
- 13- Har ni något samarbete med andra kommuner och förvaltningar för e-tjänsternas utveckling?
- 14- Hur ser investeringarna ut?
- 15- Har ni någon metod för att mäta kostnadseffektiviteten?
- 16- Vad förväntar verksamheten sig av e-tjänsternas utveckling?
- 17- Finns det något initiativ från medborgarnas sida om att driva på e-tjänsternas utveckling?
- 18- Har medborgarna möjlighet att vara med i utvecklingen av e-tjänsterna?
- 19- Gör ni en undersökning av medborgarnas behov innan ni erbjuder en e-tjänst?
- 20- Gör ni en undersökning efter att ni har erbjudit e-tjänsten för att se om den används?

Bilaga 2: Enkät.

Använder du kommunens hemsida? Ja Nej

Om Ja,
Vad gör du främst på hemsidan?

Kan du nämna något som är bra med hemsidan?

Upplever du att det är något som fattas på hemsidan?

Upplever du att den kommunala hemsidan underlättar dina ärenden?

Isåfall på vilket sätt?
