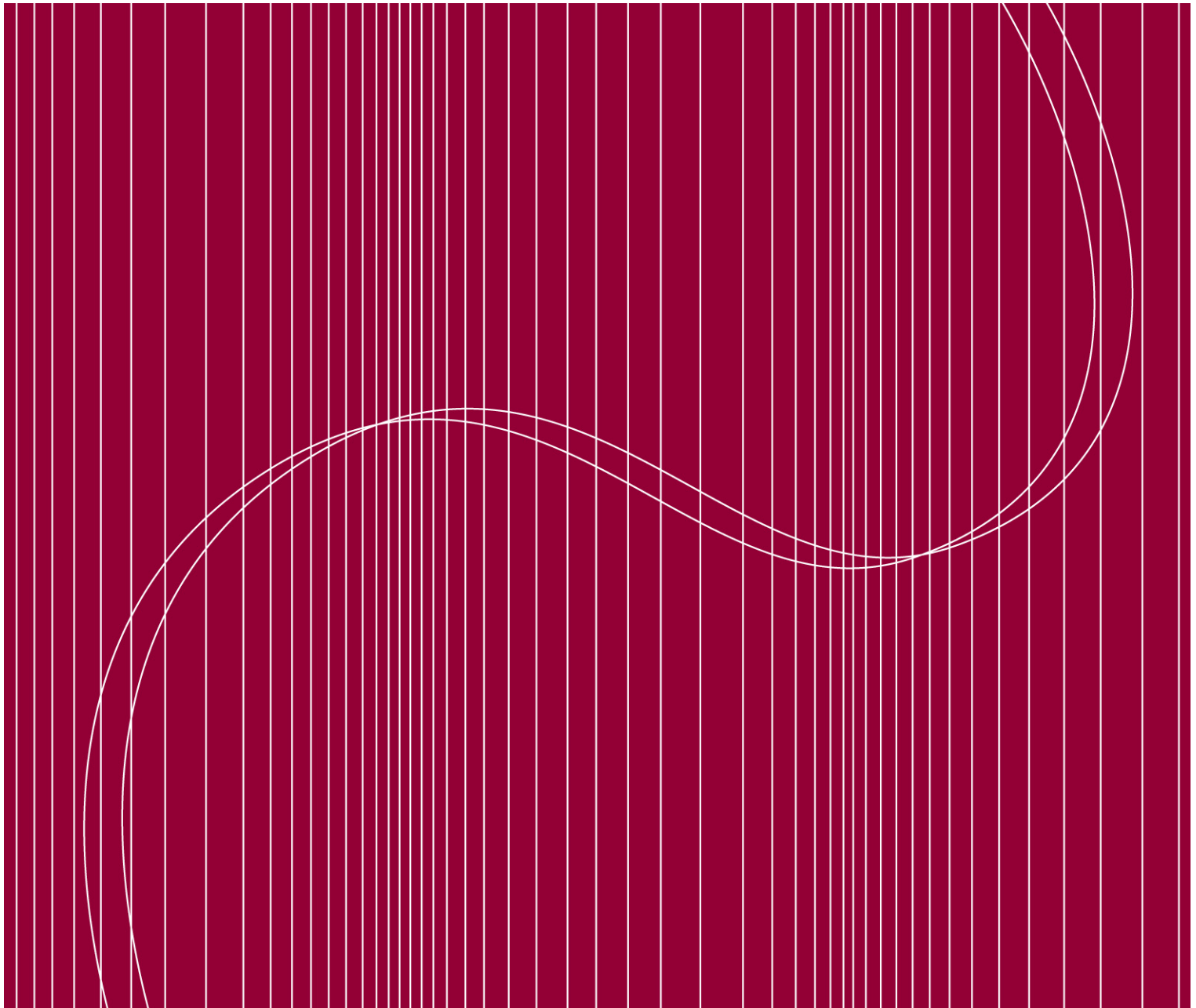


2006:03

## Effektivisera genom att automatisera ärendehantering

Fem processanalyser som visar på potentialen i statsförvaltningen.



Enheten för statlig förvaltningsutveckling  
Finansdepartementet  
103 33 Stockholm

## Uppdrag om att genomföra process- analyser

Regeringen gav Statskontoret ett uppdrag den 17 november 2005 om att genomföra processanalyser vid fem namngivna myndigheter. Uppdraget skulle genomföras i samverkan med Statens kvalitets- och kompetensråd och Ekonomistyrningsverket (ESV). Uppdraget överfördes till Verket för förvaltningsutveckling (Verva) vid myndighetens bildande den 1 januari 2006. Efter en hemställan till regeringen fastställdes det slutgiltiga datumet för avrapporteringen till den 16 oktober 2006.

Arbetet med uppdraget har genomförts som ett myndighetsgemensamt projekt med representanter från både ESV och Verva.

Projektet har haft en styrgrupp bestående av Jenny Birkestad (Verva), Peter Huotila (ESV), Bengt Nordström (ESV), Göran Ribbegård (Verva) och Lars Stigendal (Verva). Styrgruppen har träffats 4 gånger och däremellan haft kontakter via telefon och e-post.

Projektet har även haft en referensgrupp bestående av Thomas Johansson, Philippe Jolly, Lena Köling Abjörner och Karl Wessbrandt (samtliga Verva). Referensgruppen har träffats en gång.

Föreliggande rapport utgör slutredovisningen av uppdraget.

Detta beslut har fattats av GD Lena Jönsson. Övriga närvarande var enhetschef Jenny Birkestad och avdelningsdirektör Hans Näslund (föredragande).

Lena Jönsson  
GeneraldirektörHans Näslund  
Utvecklingsstrateg

Sändlista  
Ekonomistyrningsverket (ESV)









## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Uppdraget</b> .....	<b>11</b>
3.1	Avgränsningar och utgångspunkter för projektet	11
3.2	Rapportdisposition	13
<b>4</b>	<b>Metod</b> .....	<b>15</b>
4.1	Övergripande beskrivning	15
4.2	Beräkningsprinciper	16
4.2.1	Myndighetsnytta .....	17
4.2.2	Genomförandekostnader .....	18
4.2.3	Medborgarnytta.....	18
4.2.4	Osäkerhet .....	19
<b>5</b>	<b>Resultat av processanalyserna</b> .....	<b>21</b>
5.1	Besparingspotentialer finns	21
5.2	Interna värdefaktorer för myndigheterna	24
5.3	Stor vinst för medborgarna	25
<b>6</b>	<b>Erfarenheter</b> .....	<b>28</b>
6.1	Effektiv metod för snabb analys	28
6.2	Analysen bör modereras av extern aktör	28
6.3	Positiv respons från myndigheterna	29
<b>7</b>	<b>Reflektioner</b> .....	<b>30</b>
7.1	Lagstiftning	30
7.2	Fortsatt pedagogisk insats nödvändig	35
7.3	Plan för vinsthemtagning behövs	36
<b>8</b>	<b>Summering och förslag</b> .....	<b>39</b>

7 bilagor



# 1 Sammanfattning

Denna studie - som gått under arbetsnamnet P2 - är en direkt fortsättning på det projekt Statskontoret genomförde under åren 2003-2004 då 34 ärendeprocesser i statsförvaltningen analyserades för att ge en uppfattning om det finns potential för effektivisering av även de inre myndighetsprocesserna utifrån ett e-förvaltningsperspektiv. Tonvikten låg på att i första hand söka efter *automatiseringspotentialen* i ett ärende och hur långt denna potential tagits tillvara i de bakomliggande ärendeprocesserna mot bakgrund av de möjligheter som Internet och webbkanalen erbjuder som ingång och mötesplats mellan medborgare och myndighet.

På regeringens uppdrag har Verva i samverkan med ESV i denna studie djupanalyserat fem av ovannämnda 34 ärendeprocesser i statsförvaltningen för att testa hållbarheten i de preliminära slutsatserna kring effektiviseringspotentialen som lades fram i det ursprungliga projektet (P1).

Den nu genomförda fördjupade studien har bekräftat och i vissa delar även förstärkt de preliminära slutsatserna från P1-studien. En betydande effektiviseringspotential har identifierats i samtliga studerade ärendeprocesser. Den har i flera avseenden kunnat kvantifieras i både pengar och tid.

De studerade ärendeflödena är av vitt skild karaktär, hanteras inom myndigheter med olika storlek och karaktär samt finns inom flera departements- och politikområden. Vi menar därför att det är högst troligt att liknande potentialer kan identifieras för andra ärendeprocesser i statsförvaltningen.

Det finns en stor inre effektiviseringspotential i de analyserade ärendeprocesserna. Den årliga besparingen vid ett tillvaratagande av denna potential varierar i de fem processerna enligt våra uppskattningar mellan 1,5 miljoner kronor och 56 miljoner kronor. Den investeringskostnad av engångskaraktär som krävs för att realisera denna potential ligger i storleksordningen mellan 2 och 3 miljoner kronor i samtliga analyserade processer. Det innebär att investeringen i de olika fallen är intjänad inom som längst klart mindre än 2 år och i något fall på mindre än en månad. Noteras bör dock att vissa ytterligare engångskostnader av omställningskaraktär som inte har kunnat kostnadsberäknas kan tillkomma.

Den analys och överslagsberäkning som har gjorts är av differenskaraktär, dvs. beaktar enbart skillnader mellan NU-läget (hur processen fungerar idag) och NY-läget (hur processen mer optimalt skulle kunna utformas). Våra analyser har inte tagit fram, och heller inte haft i uppdrag att ta fram, uppgifter över hur mycket dagens ärendehantering kostar. I några fall har dock försök gjorts att sätta den uppskattade besparingen i relation till upp-

gifter från myndigheterna om kostnader för nuvarande ärendehantering eller de avgiftsintäkter som åtminstone på sikt avses motsvara kostnaderna för ärendehantering. Även om dessa relationstal bör tolkas med stor försiktighet indikerar de en betydande relativ besparingspotential.

Förutom den myndighetsinterna besparing som våra NY-lägen bedöms generera, innebär förändringarna även stora fördelar och vinster för medborgarna/företagen, det vill säga de som initierar och betjänas av processerna. Det handlar om radikalt minskade väntetider, ökad enkelhet i ansökningsfasen och ökad informations- och rättssäkerhet i myndigheternas beslut.

Den metod vi har använt för dessa processanalyser är mycket resurssnål jämfört med till exempel traditionell utredningsmetod eller en mer traditionell och komplett processkartläggning. Metoden ger ett resultat som vi bedömer ger en god fingervisning om potentialen i en tänkt utvecklingsinsats. Den lämpar sig för att både inom en myndighet eller i statsförvaltningen totalt genomlysna ett antal processer för att identifiera de processer som har störst potential.

Vi har också visat hur de kostnadsmässiga och andra skillnaderna mellan NU- och NY-läget kan sammanställas i en form som kan utgöra ett praktiskt användbart beslutsunderlag för att göra ett sådant urval. I steget därefter bör lämpligen en fördjupad analys av respektive process göras för att utforma ett konkret utvecklingsprojekt.

Resultaten både vad gäller identifierade potentialer och den använda metoden är sådana att vi föreslår att regeringen går vidare med denna ansats som ett led i att mer systematiskt driva på förvaltningens effektivisering genom tillvaratagande av digitaliseringens och webbt teknikens fulla potential. Det bör lämpligen ske genom att ge Verva och ESV i uppdrag att ta fram en vägledning för den använda metodiken.

Vidare föreslår vi att regeringen i ett andra steg ger ett antal statliga myndigheter i uppdrag att utföra processanalyser i enlighet med denna vägledning.

## 2 Bakgrund

De väl etablerade engelska uttrycken *front-office* och *back-office* kommer i det följande att användas för att särskilja mellan myndigheten som medborgaren ser och möter den (front-office) och den verksamhet som tar vid inne i myndigheten (back-office) när medborgaren (eller företaget) lämnat sitt ärende för vidare hantering.

Potentialprojektet (P1)<sup>1</sup> startade hösten 2003 vid Statskontoret som en idé om att fokusera på 24-timmarsmyndighetens<sup>2</sup> möjligheter back-office, d.v.s. i förvaltningens *interna processer*. De tidigare utvärderingarna av myndigheternas 24-timmarsarbete hade haft ett starkt fokus mot myndigheternas front-officefunktioner. I praktiken handlade detta vanligtvis om myndigheternas *webbplatser* och vad som gick att utläsa från och utföra på dessa. Tydlig och tillgänglig information och nedladdningsbara blanketter var exempel på sådant som gav höga poäng när myndigheternas 24-timmarsarbete rankades. Kunde medborgaren/företaget även göra enklare ansökningar via webbplatsen så kunde den aktuella myndigheten räkna med att kvalificera in bland de främsta myndigheterna inom 24-timmarsarbetet.

Men vad som hände med medborgarens digitaliserade information väl *inne* i myndigheten och hur de bakomliggande ärendeprocesserna anpassats till den nya ingångskanalen fanns det påfallande liten kunskap om.

Potentialprojektet 2003 hade således som ambition att vidga Statskontorets perspektiv på e-förvaltningen genom att även titta på vad som görs – och kan göras – i de interna processerna. Ett motiv för denna fokusförskjutning är tanken om att *en e-tjänst är inte en e-tjänst förrän den är fullt utbyggd även back-office*, d.v.s. digitaliserad och – framför allt – automatiserad i så hög grad som ärendet tillåter<sup>3</sup>. När medborgaren/företaget fyller i en ”intelligent”<sup>4</sup>, elektronisk blankett på en webbplats blir den inkommande informationen redan från början digitaliserad. Detta öppnar möjligheter för att låta informationen löpa vidare helt elektroniskt där regelverket för beredning och beslut bygger på kvantitativa villkor. Det digitala inflödet öppnar även för möjligheter att effektivisera genom att skala bort manuella rutiner, exempelvis sådana som handlar om manuell registrering eller inskanning i

---

<sup>1</sup> Lärdomarna och resultaten från projektet – P1 redovisas i Bilaga 6

<sup>2</sup> I den följande framställningen används även den mer tidsenliga benämningen *e-förvaltningen* i stället för *24-timmarsmyndigheten*.

<sup>3</sup> Statskontoret definierade i den första potentialrapporten (2004:20) e-tjänst som: *en tjänst där informationen som tjänsten bygger på så långt möjligt automathanteras elektroniskt såväl i gränssnittet mot medborgarna/företagen som i myndighetens interna processer*.

<sup>4</sup> En elektronisk blankett (motsv.) som ger stöd för den som fyller i på så sätt att det till exempel inte går att fylla i felaktiga och/eller ej kompletta uppgifter.

ärendehanteringssystem av ansökningar på papper. En annan påtaglig fördel är att man i ett elektronisk blankettförfarande kan lägga in automatiska kontroller för att minimera risken med felaktigt ifyllda formulär.

Ett annat motiv för att närmare utreda möjligheterna till effektivisering av myndigheternas interna processer är de utmaningar som kan uppstå för myndigheternas långsiktiga kompetensförsörjning när åldersfördelningen hos den svenska befolkningen kan komma att generera problem för arbetskraftsförsörjningen i landet på sikt. Inom tio år beräknas 600 000 människor att gå i pension och behöva ersättas enbart inom kommunerna. Det motsvarar ungefär det totala antal ungdomar som under samma tid kommer ut på arbetsmarknaden. På lite längre sikt, när 60-talisterna börjar gå i pension, kommer den stora kullen 40-talister att börja uppnå åldrar då behovet av vård och omsorg är stort. Allt detta kommer att kräva förändrat arbetssätt och organisation vid myndigheterna och där e-förvaltningen (IT-politiken) kan användas som *ett* motmedel och möjlighet.

Ett tredje motiv är antagandet om att interna förbättringar (automatisering genom digitalisering) av ärendeprocesser är till fördel även ur medborgarens perspektiv. Interna effektiviseringar bör även komma brukaren till del i form av ökad rättsäkerhet, snabbare ärendeprocesser och effektivare användning av allmänna medel. Antagandet ifrågasätter således det i viss mån rådande synsättet att medborgarorientering i förvaltningen i första hand skulle handla om förbättringar i enbart kundmötet.

### 3 Uppdraget

Efter uppdragsdialog under 2005 enades Statskontoret och regeringskansliet (Finansdepartementet) om fem lämpliga processer, av de ursprungliga 34, att analysera djupare. Regeringsuppdraget till Statskontoret inkom den 17 november 2005 och överfördes till Verva vid myndighetens bildande den 1 januari 2006:

*Regeringen uppdrar åt Statskontoret att genomföra processanalyser av hanteringen av ett eller flera ärenden inom Försäkringskassan, Läkemedelsverket, Socialstyrelsen, Länsstyrelsen i Stockholms län och Bolagsverket. De valda processerna skall tillhöra den grupp som Statskontoret i sin studie betecknar som ärendearketyper A och B. En samlad bedömning av genomförda processanalyser skall göras i syfte att belysa de utvecklingskostnader, driftskostnader och den faktiska besparing, nytta och förenkling som automatiseringen innebär.*

*Uppdraget skall genomföras i samverkan med Statens kvalitets- och kompetensråd och Ekonomistyrningsverket.*

*Uppdraget skall redovisas senast den 15 september 2006.*

Till följd av förseningar i projektarbetet kring årsskiftet 2005-2006 lämnade Verva en hemställan till regeringskansliet om en månads förlängning av slutrapportdatum till den 16 oktober 2006.

Uppdraget har utförts i nära samverkan med ESV. Representanter från ESV har funnits med i projektets styrgrupp, bidragit till skrivningarna i denna slutrapport och dessutom haft det fulla operativa ansvaret för en av de genomförda processanalyserna.

Uppdraget ligger helt i linje med de riktlinjer för utvecklingsarbetet som redovisas i strategidokumentet *Bättre service för varje skattekrona*.<sup>5</sup>

#### 3.1 Avgränsningar och utgångspunkter för projektet

Processanalyser är inget nytt begrepp för den svenska statsförvaltningen men processanalyser kan ha olika syften och fokus och därför generera helt olika resultat och slutsatser. De processanalyser vi genomfört har haft *auto-*

---

<sup>5</sup> *Bättre service för varje skattekrona – Strategi för fortsatt utveckling av elektronisk förvaltning*, Bilaga till protokoll vid regeringssammanträde 2006-06-21, nr 21.

*matiseringspotential med stöd av modern, i huvudsak webb-baserad teknik som sitt huvudfokus.*

De fem processerna är valda av regeringskansliet och Verva gemensamt för att ge ett brett urval av ärenden av modellens ärendearketyper A och B.<sup>6</sup> Syftet har varit att använda dessa analyser som underlag för att dra *generella* slutsatser om automatiseringspotentialen i den svenska statsförvaltningen, inte att utvärdera specifikt dessa fem processer. I de fall referenser görs till någon av de fem processerna är det framför allt avsett som illustrativa exempel på något som vi bedömer äger allmän giltighet.

De fem processanalyserna har gjorts på följande ärenden:

1. **Ansökan om bostadsbidrag** (Försäkringskassan). Arketyper A.
2. **Ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvård** (Socialstyrelsen). Arketyper B.
3. **Ansökan om licens att försälja ej godkänt läkemedel** (Läkemedelsverket). Arketyper B.
4. **Ansökan om körkortstillstånd** (Länsstyrelsen i Stockholms län). Arketyper B.
5. **Nyregistrering av aktiebolag** (Bolagsverket). Arketyper A.

Ett av antagandena i det tidigare var att en viktig framgångsfaktor vid automatisering torde vara ärendevolym. Statskontoret satte ett ungefärligt riktvärde vid 10 000 ärenden per år som en nedre gräns för där effektiviseringsvinsten bör bli märkbar. De fem processerna har därför en varierande årsvolym mellan 10 000 (Socialstyrelsen) och nästan 400 000 (Försäkringskassan) ärenden, allt i syfte att testa hållbarheten i detta antagande.

Urvalet av processerna har även skett utifrån en uppskattad e-mognad hos de fem processerna. Bolagsverkets ärende har i förväg bedömts vara nästintill så långt utvecklat i e-hänseende som man kan föreställa sig idag, länsstyrelsens ärende befinner sig under utveckling mot automatisering och har därför bedömts ligga i mellanskiktet medan Socialstyrelsens legitimationsärende ännu inte prövats alls utifrån de möjligheter till förenkling och automatisering som tekniken medger.

Läkemedelsverkets ärende valdes som ett exempel på en myndighetsövergripande process med manuella, otidsenliga rutiner och Försäkringskassans bostadsbidrag för att det tillhör en kategori med mycket stor ärendevolym och även stor andel manuella moment.

Bolagsverkets ärende har sedan den 1 juli 2006 gjorts om till en högt automatiserad e-tjänst vilket gjort att vi valt att se på denna nyligen genomförda förändring som det NY-läge vi utgår ifrån. Analysen av Bolagsverket skiljer

---

<sup>6</sup> I bilaga 6 beskrivs de olika arketyperna.

sig därmed från de andra fyra processerna. Vi har inte gjort någon beräkning av den besparing som den nya e-tjänsten för företagsregistrering innebär då den nyligen tagits i drift och eftersom Bolagsverket själva kommer att göra en sådan utvärdering inom kort. Vi har dock analyserat Bolagsverkets nya webb-baserade processlösning och gjort vissa intressanta iakttagelser som skulle kunna innebära att det finns utrymme för ytterligare förenklingar och besparingar. Dessa lärdomar är dessutom av sådan art som går att applicera på ett generellt plan.

## 3.2 Rapportdisposition

Denna rapport består av en huvudrapport som redovisar den metod med vilken analyserna har genomförts samt i korta drag sammanfattar de övergripande slutsatserna från de fem processgenomgångarna. Vidare redovisar vi några viktiga erfarenheter från tillämpningen av metoden samt några mer allmänna reflektioner om särskilda utmaningar i anslutning till automatisering och effektivisering av ärendeprocesser. Avslutningsvis redovisas våra förslag till regeringen på vilka lämpliga åtgärder vi anser regeringen bör vidta mot bakgrund av de resultat som framkommit under detta arbete.

Rapporten består dessutom av fem bilagor (delrapporter) som fokuserar på varje enskild processanalys. De exakta beräkningarna för gapet mellan NU- och NY-läge har sammanfattats för varje process i ett Excel-dokument. Dessa har vi dock valt att inte redovisa eftersom vi har strävat efter att göra en lättläst produkt där vi synliggör de viktigaste resultaten och slutsatserna och vi vill inte belasta framställningen med för mycket siffror. Den grundläggande kalkyldokumentationen (inklusive förstörade kopior på de s.k. simbaneskisserna över processerna) kan dock beställas separat från Verva av den intresserade som önskar fördjupa sig i de olika processernas samtliga nyckeltal och beräkningar

I Bilaga 6 redogörs mer detaljerat för det föregående projektets (P1:s) lärdomar. Även den ärendemodell som då togs fram och ligger till grund för dessa processanalyser redovisas där.

I Bilaga 7 beskrivs mer i detalj den metod med vilken vi genomfört analyserna i den här studien (P2).



## 4 Metod

Den arbetsgrupp som ansvarat för och utfört de fem analyserna har bestått av Kirsi Aasa (ESV) samt Anna Enström Järleborg, Anna Lundbergh, Birgitta Nelson och Hans Näslund (samtliga Verva).

I arbetsgruppen har även ingått Peter Krantz (Valtech) samt Per-Erik Wejshammar, Thomas Johansson och Anna Björklöf (samtliga Verva).

Ingemar Eriksson (ESV) har skrivit delarna om beräkningsprinciper och även tagit fram den mall för sammanställningen av potentialskattningarna som finns i myndighetsbilagorna.

Metoden och upplägget som vi använt för processanalyserna har tagits fram i samverkan med konsultföretaget IT-arkitekterna AB i Stockholm som deltog på plats och ledde den första processanalysen (Läkemedelsverkets ansökan om licens att försälja ej godkänt läkemedel). De övriga fyra analyserna har Vervas och ESV:s gemensamma arbetsgrupp själv planerat och genomfört.

Projektet har haft en styrgrupp bestående av Jenny Birkestad (Verva), Peter Huotila (ESV), Bengt Nordström (ESV), Göran Ribbegård (Verva) och Lars Stigendal (Verva). Styrgruppen har träffats 4 gånger och däremellan haft kontakter via telefon och e-post. Vissa av gruppens medlemmar har även deltagit i några av uppdragets workshops ute på myndigheterna.

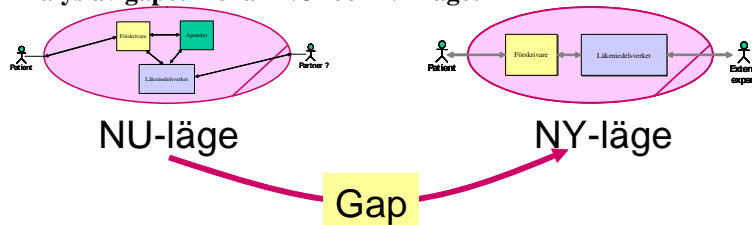
### 4.1 Övergripande beskrivning

De processanalyser vi genomfört har som sagt haft *automatiseringspotential med stöd av modern, i huvudsak webb-baserad teknik* som sitt huvudfokus.

Potentialkalkylerna baseras på processkartor som beskriver ärendehantering i dag (NU-läge) respektive i ett tänkt NY-läge. Det senare ska representera ”visionen om det maximalt automatiserade ärendeflödet”. Kalkylerna ska kunna göras med en starkt begränsad resursinsats och kraven på precision får anpassas till detta. Men kvaliteten ska vara tillräckligt god för att det bland olika alternativa förändringsprojekt ska vara möjligt att sälla fram den eller de processer som ska bli föremål för en närmare analys. En utgångspunkt för potentialkalkylerna är ESV:s och Statskontorets handledning i lönsamhetskalkyler: *Räkna på lönsamheten!* Men i det här fallet är det inte fråga om att göra fullständiga lönsamhetskalkyler utan om överslagsberäkningar.

Metoden går ut på att göra en potentialuppskattning som således kan användas vid *urval* av de lämpligaste processerna för automatisering inom en myndighet. Metoden ger snabbt och kostnadseffektivt ett kvalitativt underlag där processernas nyttopotential är i fokus. Potentialanalysen bygger på en nyttovärdering av skillnaden (gapet) mellan NU- och NY-läget för de analyserade processerna.

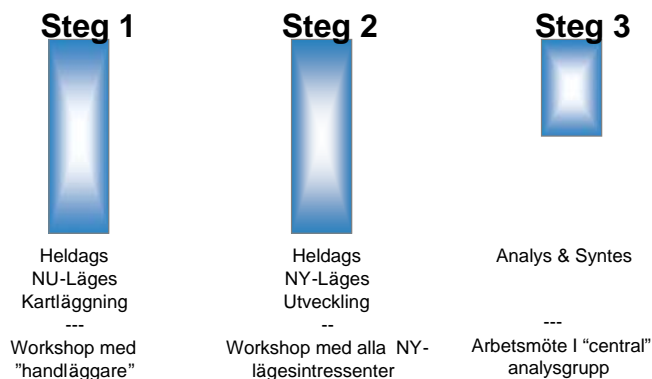
#### Analys av gapet mellan NU- och NY-läget



Genomgången av processen görs alltså två gånger, först för att få fram ett NU-läge som beskriver hur processen ser ut idag, därefter för att utveckla ett tänkt NY-läge som beskriver det mest effektiva ärendeflödet för processen.

Utifrån det framarbetade NY-läget görs en analys av hur stor *nyttan* är vid NY-läget jämfört med NU-läget, en s.k. gap-analys. En genomgång görs av de värden och kostnader som NY-läget ger jämfört med NU-läget. Vad innebär NY-läget för organisationen och individerna i organisationen, vilken teknik behövs, vilka förändringar i lagar och regler krävs, vilka beroenden finns, hur påverkas myndighetens finansiering samt hur förbättras kundnyttan? Där det går anges värdena och kostnaderna i tid och pengar.

#### Generell genomförandeplan



## 4.2 Beräkningsprinciper

Nedan följer en allmän förklaring till de olika värde- och kostnadsfaktorer vi laborerar med samt några rader om svårigheter med att mäta effekter.

## 4.2.1 Myndighetsnytta

### Personalkostnader

Den nytta myndigheten har av att införa en automatiserad ärendehantering är framförallt att man kan verkställa uppdraget från statsmakterna på ett mer kostnadseffektivt sätt. Myndighetsnyttan motsvaras alltså av den minskningen av förvaltningskostnaderna som automatiseringen för med sig. Eftersom förvaltningskostnaderna till övervägande delen består av kostnader för personal är bedömningen av åtgången av arbetstid i NU-läget respektive NY-läget central för uppskattningen av effektiviseringspotentialen.

Vi har i kalkylerna räknat med en schablonmässig timkostnad för handläggare på 350 kronor. Beloppet avser produktiv tid, d.v.s. den tid som faktiskt går åt vid handläggningen av en viss typ av ärende. Man brukar räkna med att den produktiva tiden uppgår till mellan 1 200 och 1 400 timmar per helårsarbetskraft beroende på verksamhetens art, vilket motsvarar mellan 60 och 70 procent av normalarbetstiden (2 000 timmar). Från normalarbetstiden har man då dragit av semestertid och annan frånvarotid samt tid som går åt för verksamhetsplanering, utbildning och liknande.

### Andra slag av driftkostnader

Vid sidan av arbetskraftskostnader har vi också tagit hänsyn till andra slag av kostnader direkt förknippade med ärendehantering, t.ex. kostnader för lokaler, tele, porto och förbrukningsmateriel. Verksamhetsgemensamma kostnader (overhead), som verksamhetsledning, personaladministration, telefonväxel och vaktmästeri, har vi bara tagit med i den mån de kan förväntas påverkas av om NY-läget förverkligas. Är overhead-kostnaderna lika i NU-läget och NY-läget spelar de ingen roll för potentialuppskattningen.

### Svårvärderade effekter

Vid sidan av minskade förvaltningskostnader kan NY-läget vara förenat med andra fördelar för myndigheten. Införandet av en automatiserad ärendehantering kan exempelvis påverka arbetsmiljön till det bättre, vilket kan få positiva myndighetsekonomiska konsekvenser (ökad produktivitet) om personalen av den anledningen arbetar bättre. Vad ökad arbetsglädje kan betyda i myndighetsekonomiska termer är dock vanskligt att uppskatta. Vidare kan en automatiserad ärendehantering ha ett strategiskt värde för myndigheten genom att på sikt möjliggöra eller underlätta utvecklingen av nya tjänster. Den typen av effekter är också svåra att värdera i pengar.

Vi har nöjt oss med att i potentialuppskattningarna påpeka om denna typ av svårvärderade myndighetsnyttor kan uppstå. På så sätt kan de vägas in i den slutliga bedömningen av NY-läget.

## 4.2.2 Genomförandekostnader

### Investeringar

Vanligen förutsätter införandet av en automatiserad ärendehantering investeringar i IT-plattformar och programvara. Det är emellertid inte säkert att alla IT-investeringar ska betraktas som särkostnader, d.v.s. kostnader som är direkt förknippade med genomförandet av NY-läget. Om en IT-plattform kan nyttiggöras i flera processer eller om den ska anskaffas i vilket fall som helst som ett led i myndighetens allmänna strategi, bör den inte belasta ett enskilt förändringsprojekt. Det handlar ju då om en infrastruktur, d.v.s. en tillgång som utgör en förutsättning för verksamheten som helhet. Investeringar i infrastrukturen påverkar inte rangordningen mellan olika alternativa förändringsprojekt (eftersom investeringen är en förutsättning för samtliga). Det kan också hända att en ny IT-plattform som är avsedd att möjliggöra automatisering av en viss ärendehanteringsprocess på sikt kan möjliggöra utveckling av nya tjänster. Om myndigheten med säkerhet vet att den i framtiden på detta sätt får nytta av den nya IT-plattformen innebär detta en framtida kostnadsbesparing som skulle kunna tas upp som en framtida intäkt i potentialuppskattningen. Den typen av effekter har vi dock inte stött på vid processanalyserna.

### Omställningskostnader

Omställningskostnader kan vara av olika slag. Det kan t. ex. handla om att personal måste skolas om till nya arbetsuppgifter.

## 4.2.3 Medborgarnytta

### Olika slags nyttoeffekter

För medborgarna kan en automatiserad ärendehantering vara till nytta av olika skäl, t.ex. genom

- minskad genomloppstid,
- ökad tillgänglighet,
- ökad tillgång till information om de tjänster som erbjuds och vilka regler som gäller
- ökade möjligheter att få insyn i och följa ärendens handläggning samt
- ökade möjligheter att påverka handläggningen.

En automatiserad ärendehantering kan också leda till nyttoförluster för medborgarna, t.ex. om detta komplicerar tillvaron för medborgare som har svårt för IT-tekniken eller saknar tillgång till denna.

### Tidsvinster

En viktig källa till ökad medborgarnytta är tidsvinster. Dessa kan i princip vara av två slag:

- Minskning av den tid det tar att inhämta och tillgodogöra sig information, skaffa nödvändig dokumentation och fylla i blanketter etc. (aktiv tid).
- Minskning av den tid det tar att få ett beslut (väntetid).

Den aktiva tiden har alltid ett alternativutnyttjandevärde för medborgarna, och kan i princip värderas i monetära termer. Minskad väntetid kan ibland vara förenad med en ren ekonomisk vinst för dem som berörs, t.ex. för en läkare som väntar på sin legitimation eller för en yrkeschaufför som väntar på sitt förarintyg. Annars innebär väntan i sig ingen kostnad för medborgarna i termer av uteblivna möjligheter att utträta något värdeskapande. Däremot kan väntetiden vara förenad med oro eller irritation, vilket naturligtvis är negativt för medborgarnas välbefinnande.

### **Inga beräkningar av medborgarnytta**

Att värdera medborgarnytta kan vara komplicerat och många gånger vanskligt. Då utgångspunkten har varit att potentialuppskattningarna ska kunna göras med en starkt begränsad resursinsats har det inte varit aktuellt att i samband med processanalyserna göra några specialstudier av värdet för medborgarna av den automatiserade ärendehantering. Vi har inte heller funnit det meningsfullt att uppskatta värdet av tidsvinster med utgångspunkt från befintliga studier av medborgarnas tidsvärdering. Vi har nöjt oss med att ange på vilket sätt genomförandet av NY-läget kan förväntas påverka medborgarnytta samt i vilken riktning (positivt eller negativt).

## **4.2.4 Osäkerhet**

### **Olika källor till osäkerhet**

Potentialuppskattningarna bygger, liksom alla kalkyler, på förutsättningar och antaganden som kan vara mer eller mindre osäkra. Osäkerheten kan exempelvis gälla uppskattningen av handläggningstider, bedömningen av utvecklingen av ärendevolymen eller bedömningen av möjligheterna att realisera effektiviseringspotentialen. En effektivisering som består av ett fåtal minuter fördelade på ett stort antal medarbetare eller som upprepas många gånger är normalt svårare att realisera än en som innebär att en eller flera heltids- eller halvtidsarbetsuppgifter kan rationaliseras bort. Det kan också råda osäkerhet om möjligheterna att planenligt ta ny IT-infrastruktur i bruk eller att genomföra nödvändiga organisationsförändringar. Det finns också osäkerhet av ett annat slag, nämligen att man negligerat faktorer som borde tas med i bedömningen.

### **Försiktig värdering av effektivitetsvinster**

Med tanke på osäkerheten har vi räknat snålt på effektiviseringspotentialen och pessimistiskt på kostnaderna för att genomföra denna. Ett alternativ

hade varit att redovisa osäkerheten explicit genom att i stället för en bestämd siffra för t.ex. tidsbesparingen i ett visst moment av ärendehanteringsprocessen, ange ett intervall (ett högsta och lägsta värde).

Vidare har vi för varje process gjort en känslighetsanalys med avseende på de faktorer som kan påverka beräkningarna på ett substantiellt sätt. Exempel på sådana faktorer är den framtida utvecklingen av ärendevolymen och hemtagningsgraden, d.v.s. i vilken utsträckning potentialen för effektivisering kan realiseras.

## 5 Resultat av processanalyserna

Samtliga processanalyser som vi genomfört har gett tydliga signaler om att det är lönsamt att automatisera ärendehantering enligt de NY-lägen som gemensamt arbetats fram. Enligt våra analyser återfinns fördelarna med automatiseringen hos både myndigheterna internt men även hos medborgarna och företagen (brukarna).

### 5.1 Besparingspotentialer finns

De fem processernas NY-lägen bedöms generera följande ekonomiska nettobesparing för det offentliga:

Process <sup>7</sup>	Ärenden per år	Årlig besparing (miljoner kr)	Investeringskostnad (miljoner kr)
LV	40 000	17	1,5
SoS	7 000 <sup>8</sup>	1,3	2
FK	370 000	56	3
Lst i Stockholm	60 000 <sup>9</sup>	1,8	3,3
BV	23 000	Ingen uppgift <sup>10</sup>	Ingen uppgift

I samtliga processer, utom Bolagsverkets som analyserats i särskild ordning (se punkt 3.1), tillkommer utgifter för anskaffning av varaktiga tillgångar (bl. a. IT-investeringar) som skall jämföras med den årliga minskningen av driftutgifter för ärendeslagen i fråga. I investeringskalkyler brukar man beräkna ett sammanvägt nuvärde av inkomster och utgifter över den varaktiga tillgångens ekonomiska livstid. Vi har emellertid valt att i stället redovisa uppskattningar av årliga besparingar i driftutgifter (som motsvarar kalkylens inkomster) och investeringsutgifter.

<sup>7</sup> **LV:** Ansökan om licens att försälja ej godkänt läkemedel. **SoS:** Ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvård. **FK:** Ansökan om bostadsbidrag. **Lst i Sthlm:** Ansökan om körkortstillstånd. **BV:** Nyregistrering av aktiebolag.

<sup>8</sup> Legitimationsärendet som sådant har en årsvolym om ca 10 000 per år men vi har koncentrerat vår analys på de 7 000 sökande med svensk utbildning. Övriga ärenden kommer även fortsättningsvis (inom överskådlig tid) att behöva handläggas på traditionellt vis.

<sup>9</sup> Alla landets länsstyrelser handlägger sammanlagt 210 000 ärenden om körkortstillstånd per år men i vår analys har enbart värde- och kostnadsfaktorer för Länsstyrelsen i Stockholms län beaktats.

<sup>10</sup> Bolagsverkets ärende är av i sammanhanget speciell karaktär och har inte varit föremål för samma analysmetod som de övriga fyra (se mer om detta under punkt 3.1 och i bilaga 5).

Av tabellen framgår att det finns en stor inre effektiviseringspotential i samtliga analyserade ärendeprocesser. Den stora besparingen i Försäkringskassans ärende (56 miljoner kr/år) styrker hypotesen från det tidigare projektet (P1) om att de stora besparingarna i absoluta tal står att finna i de ärenden som har riktigt stora ärendevolymer. För de övriga processerna ligger den beräknade besparingspotentialen på betydligt lägre absoluta tal – mellan drygt 1 och upp till 17 miljoner kronor per år.

Den investeringskostnad av engångskaraktär som krävs för att realisera dessa potentialer ligger i storleksordningen mellan 2 och 3 miljoner kronor i samtliga analyserade processer. Det innebär att investeringen i de olika fallen är intjänad inom som längst klart mindre än 2 år och i något fall på mindre än en månad. Det är dock i samtliga fall fråga om begränsade investeringskostnader med tanke på de nyttoeffekter som skulle uppnås. Noteras bör dock att vissa ytterligare engångskostnader av omställningskaraktär som inte har kunnat kostnadsberäknas kan tillkomma.

Det kan också vara av intresse att kunna ställa besparingarna i relation till vad ärendehanteringens kostar idag. Den analys och överslagsberäkning som har gjorts är emellertid av differenskaraktär, dvs. beaktar enbart skillnader mellan NU-läget och NY-läget. Några absoluta totalbelopp över hur mycket dagens ärendehantering kostar har våra analyser inte tagit fram och heller inte haft i uppdrag ta fram. Baserat på kostnadsuppgifter från myndigheterna och genom att i något fall jämföra med avgiftsintäkter som åtminstone på sikt avses motsvara kostnaderna för ärendehanteringens har vi försökt göra en grov bedömning av storleksordningen på de identifierade årliga besparingarna i förhållande till kostnaderna i nuläget. Dessa bedömningar bör dock tolkas med stor försiktighet.

Urvalets lägsta ärendevolymer uppvisar Socialstyrelsens legitimationsärenden med ca 7 000 ärenden per år. Det framarbetade NY-läget skulle innebära en besparing på 1,3 miljoner kronor per år för denna process. Pay-off-tiden – den tid det tar att tjäna in investeringen – uppgår till omkring 1,5 år. Besparingen kan också sättas i relation till de cirka 7 miljoner kronor per år som Socialstyrelsen idag får in via de sammantagna legitimationsavgifterna och motsvarar då en knapp femtedel. Avgifterna som åtminstone på sikt avses täcka kostnaderna kan ses som en, om än mycket osäker, indikation på storleksordningen på den verkliga kostnaden.

Länsstyrelsen i Stockholms län hanterar ca 60 000 ärenden per år. NY-läget skulle innebära en årlig besparing på ca 1,8 miljoner kronor per år. Eftersom investeringsbehovet beräknas till 3,3 miljoner kronor, drygt 1 miljon mer än i Socialstyrelsefallet, blir pay-off-tiden i det här fallet nästan 2 år. Vi saknar information om totalkostnaden i nuläget. Som en grov indikation kan besparingen sättas i relation till den effektiva arbetskraftskostnaden hanteringen av ärendet ger upphov till idag. För Länsstyrelsen i Stockholms kärkortstill-

ståndsärende har vi i vår NU-lägesanalys skattat den effektiva arbetstiden för hanteringen idag och omvandlat den till en arbetskraftskostnad enligt de principer som beskrivs i kapitel 4. Vi har uppskattat att ärendet idag kostar länsstyrelsen 4,9 miljoner kronor årligen utifrån den effektiva arbetstiden exklusive overhead m.m. I NY-läget har den effektiva arbetstiden för hanteringen av ärendet minskat. Denna minskning motsvarar en sänkning av arbetskraftkostnaderna med 3,1 miljoner kronor. Även med tillägg för både overhead-kostnader och en del särkostnader antyder detta en mycket betydande besparing i förhållande till kostnaderna för hanteringen i nuläget, kanske uppemot en halvering av kostnaden.

Läkemedelsverket hanterar ca 40 000 ärenden av det aktuella slaget per år. Den årliga besparingen i Läkemedelsverkets ärende anges i tabellen ovan till 17 miljoner kronor. Den mest märkbara besparingen i detta myndighetsövergripande ärende tillkommer dock inte Läkemedelsverket utan Apoteket som blir av med en resurskrävande procedur som beräknas bespara Apoteket drygt 14 miljoner kronor per år. Enbart för Läkemedelsverkets del så stannar den årliga besparingen på drygt 2 miljoner kronor per år. Besparingen är koppad till en engångsinvestering i IT på 1,5 miljoner kronor. Det innebär att engångsinvesteringen i IT kan räknas hem efter mindre än ett år med hjälp av enbart besparingen inom Läkemedelsverket. Denna uppgår till ca en tredjedel av verkets intäkter av licensavgifter på ca 6 miljoner kronor för denna typ av ärende.

Försäkringskassan med sina nästan en halv miljon ansökningar om bostadsbidrag har som redan nämnts inte bara den största ärendevolymen utan beräknas också uppnå den största absoluta besparingen, ca 56 miljoner kronor per år. Detta trots att investeringskostnaden ligger på samma relativt låga nivå som för övriga ärendeprocesser, ca 3 miljoner kronor. Detta medför en extremt kort pay-off-tid på mindre än 1 månad. För Försäkringskassan har vi liksom i fallet med länsstyrelsen räknat på arbetskraftskostnaden idag för att få ett jämförelsetal till den beräknade årliga besparingen (56 miljoner kronor). I NU-läget krävs 385 helårsarbetare för att handlägga bostadsbidragsärendet. I NY-läget skulle behovet minska radikalt, enligt våra och Försäkringskassans beräkningar med nära 40 %.

Som tidigare nämnts har vi haft som princip att i kalkylerna vara försiktiga och räkna på låga värden på besparingarna då osäkerheter har förelegat om de exakta kostnaderna och storheterna i enskilda moment. Ett exempel på en sådan storhet är den beräknade andelen medborgare/företag som förväntas använda de nya automatiserade e-tjänsterna som NY-lägena beskriver. I exempelvis länsstyrelsens körkortstillståndsärende har vi räknat med att 80 procent kommer att ske elektroniskt, i Försäkringskassans bostadsbidragsärende har vi räknat med en användarandel på enbart 30 procent då detta ärende riktar sig till en mer heterogen målgrupp vad avser IT-vana, utbildning och disponibel inkomst.

De besparingar och investeringskostnader som vi redovisar bygger på ett antal antaganden, se kapitel 4. De framarbetade NY-lägena baseras också på en rad olika beroenden. Exempelvis bygger skattningarna av investeringskostnaderna på att myndigheterna redan idag har en väl utbyggd IT-infrastruktur hos sig. Investeringskostnaderna är en skattning av vad *marginalkostnaden* är för att utveckla ytterligare en automatiserad ärendeprocess. Om inte IT-infrastrukturen finns måste myndigheten börja med att bygga upp den vilket kostar betydligt mer.

Vissa NY-lägen förutsätter dessutom att andra IT-investeringar görs hos andra aktörer t.ex. Läkemedelsverkets ärende förutsätter att alla förskrivare (läkare) har tillgång till en dator med Internet som kan kommunicera med Läkemedelsverket, likaså Bolagsverkets ärende förutsätter att företagen har tillgång till dator med Internet samt en e-legitimation och Socialstyrelsens ärende förutsätter att utbildningsanordnarna lämnar uppgifter till Socialstyrelsen och att studenternas praktik kan rapporteras in till Socialstyrelsen.

Generellt verkar det dessutom finnas en osäkerhet i uppgifterna om hur många personer som arbetar med just de analyserade momenten i de olika processerna och vilka arbetsuppgifter som dessa personalkategorier har under perioder då ärendeinflödet är lägre (vissa av ärendena har tydliga säsongsfuktuationer). Vi har inte alltid kunnat erhålla fullständiga uppgifter kring dessa förhållanden vilket gjort att vi inte i samtliga analyser kunnat fullt ut beräkna samtliga värdefaktorer. Detta är dock en överkomlig brist eftersom en sådan endast skulle kunna innebära en större potential än den vi nu kan redovisa, inte mindre. I en djupare och mer business-case-lik kalkyl skulle dock även dessa värdefaktorer behöva preciseras.

## 5.2 Interna värdefaktorer för myndigheterna

Enligt våra analyser skulle NY-lägena generera ett antal positiva myndighetsinterna effekter av vilka en del finns inräknade i de ekonomiska besparingsbeloppen ovan under 4.1 men ändå förtjänar att lyftas fram.

Process	Värdefaktorer
Ansökan om licens för ej godkänt läkemedel. LV.	Intern arbetsmiljö: -Inget resurskrävande manuellt matchningsförfarande av ansökan och motivering. -Frigör vissa "sekreterarroller". -Informationssäkerhet: Radikalt förbättrad. Bl. a. genom komplett och kvalitetssäkrad ansökan direkt. -Slipper dagens "IT-trassel" med kopplingar

	LV<>Apoteket.
Ansökan om legitimation (hälso-sjukvård). SoS	-Strategiskt värde: Ligger i linje med Socialstyrelsens strategi för utveckling av e-tjänster. -Effekterna av säsongstoppar i ärendeflödet minskar.
Ansökan om bostadsbidrag (FK)	-Strategiskt värde: Arbetet ligger i linje med målen i Regleringsbrevet om rättssäkerhet, effektivitet, snabbhet. -Effekterna av säsongstoppar i ärendeflödet minskar
Ansökan om körkortstillstånd (Lst)	Troligen minskad sjukskrivning hos länsstyrelsens medarbetare
Nyregistrering av aktiebolag (Bolagsverket)	-Postöppnings- och skanningsmomenten bortfaller. -Minskad ”instansning”/avskrift av uppgifter som ska läggas in i Näringslivsregistret. Ger också kvalitetshöjning i registret eftersom avskriftsfelen elimineras. -Viss manuell granskning och visuella kontroller och matchningar försvinner.

Det är alltså tydligt att hos flera myndigheter kommer en förbättrad arbetsmiljö att vara resultatet av en ökad automatisering. Arbetsuppgifter av enformig och repetitiv karaktär kommer att försvinna. Även vissa säsongberoende arbetstoppar (som förekommer i vissa processer) kommer att försvinna

### 5.3 Stor vinst för medborgarna

Vervas och ESV:s processanalyser har alltså stärkt uppfattningen från P1 om att det borde finnas betydande besparingar inom statsförvaltningen att göra genom att automatisera ärendeprocesser i statsförvaltningen. Att det finns brukarfördelar även vid effektiviseringar av myndigheternas interna arbetssätt var ett antagande som uttrycktes både i P1 och inför uppstarten på detta regeringsuppdrag. Projektgruppen trodde dock inte att förbättringarna och vinsterna i brukarledet skulle vara så uppenbara och omfattande som vad som framkommit vid våra analyser. Alla är således vinnare enligt de analyser vi genomfört.

Exempel på värdefaktorer för medborgaren/företaget:

<b>Process</b>	<b>Värdefaktorer</b>
Ansökan om licens för ej godkänt läkemedel (LV).	-Väntetid: nuläge $\geq$ 2 dagar, nyläge $\leq$ 30 minuter. -Patientsäkerhet: Radikalt förbättrad -Informationssäkerhet: Radikalt förbättrad
Ansökan om legitimation (hälso-sjukvård) (SoS).	-Minskad tid för den sökande att inhämta information, fylla i och skicka in blanketten, beställa personbevis och ta fram vidimerad kopia på examensbeviset. Tidsvinst: 3 dagar. -Minskad väntetid: 5-10 dagars processförkortning.
Ansökan om bostadsbidrag (FK).	-Minskad tid för hantering av ansökan. -Medborgaren får bättre möjligheter för planering av sin privatekonomi och troligen även bättre ekonomi. -Anmälningar om förändringar (inkomst, familjesituation etc.) slår igenom snabbare. Det leder till en minskning av antalet återbetalningskrav - Svårare att fuska
Ansökan om körkortstillstånd (Lst).	-Minskad tid för hantering av ansökan. -Minskad väntetid. -Ökad tillgänglighet (ansökningar behandlas 24 timmar om dygnet och året runt). -Bättre och mer tillgänglig information via Internet. -Ökad kvalitet i bedömningen (mer tid kan ägnas komplexa ärenden),
Nyregistrering av aktiebolag (Bolagsverket).	-Lägre registreringsavgift (bedömt) -Enklare ansökningsförfarande jämfört med att skriva ut/kopiera ett antal dokument och sända per post. Dessutom behöver anmälan endast skrivas under av en person i stället för att, som tidigare, cirkuleras för underskrift av VD och samtliga styrelseledamöter.

Den stora visten för brukarna är alltså den minskade väntetiden, de får besked i sina ärenden snabbare, samt minskad tid för informationsinhämtning, ifyllande och inskickande av ansökningar/anmälningar. Rättssäkerheten och informationssäkerheten ökar.

## 6 Erfarenheter

Förutom de resultat som redovisas i kapitel 5, har dessa analyser även resulterat i ett antal erfarenheter och insikter som vi anser bör lyftas fram.

### 6.1 Effektiv metod för snabb analys

Den här använda metoden som innebär en arbetsinsats i form av två och en halv dags intensiv kartläggning med ett begränsat antal utvalda företrädare för processerna, har visat sig lyckosam för våra syften. I vanliga processgenomgångar inom området BPR<sup>11</sup> handlar det inte sällan om tre-fyra månaders arbete med stora projektgrupper. Även mer traditionell utredningsmetod bedömer vi som avsevärt mer resurskrävande. Med vår metod kan insatsen hållas på en betydligt mer hanterlig nivå. Kvaliteten på resultaten är givetvis beroende på deltagarnas kunskaper och kompetens men som ett instrument för *urval* (där en myndighet har flera olika processer) eller som beslutsunderlag för att eventuellt gå vidare och göra en skarp och mer noggrann business-case-analys, är metoden effektiv och användbar.

Vi har också tagit fram en *mall* för hur de kostnadsräsliga och andra skillnaderna mellan NU-läge och NY-läge kan sammanställas i en form som kan utgöra ett praktiskt användbart sådant beslutsunderlag.

### 6.2 Analysen bör modereras av extern aktör

Myndigheter kan ha aldrig så goda intentioner och resurser för att genomföra denna typ av processanalyser men vår bild av den här typen av verksamhetsutveckling är att den tjänar på att en utomstående aktör finns med i analysarbetet. Risken för att man utvecklar system för gamla rutiner och moment, s.k. asfaltering av kostigar, är överhängande. Eller att man inte bygger något alls utan fastnar i den interna, ofta felaktiga, bilden av det egna ärendet som något som inte alls lämpar sig för ökad automatisering.

Våra workshops har ofta inledningsvis karaktäriserats av en begripligt avvaktande attityd från deltagarna. Detta har varit särskilt utmärkande vid NY-lägesanalysen. Här har vår externa moderatorroll varit till stor fördel för att starta upp de givande och i de flesta fall entusiastiska diskussioner som sedan följt under dagen. Vi har haft friheten att ställa de öppnande ”dumma” frågorna, ifrågasätta rutiner och påståenden från en infallsvinkel ”utanför” myndigheten. Som extern workshopledare är man obunden av prestige,

---

<sup>11</sup> Business Process Re-engineering

rädsla att blotta okunnighet och av vilka personer som är närvarande i rummet. Denna fördel bedömer vi ha varit av stort värde vid dessa processanalyser.

Det är även viktigt att de personer som ingår i NY-lägesanalysen är fritänkande och inte är låsta till hur processen utförs idag. Det är viktigt att det i NY-lägesanalysen inte ingår alltför många som idag kan processen i detalj och som känner sig personifierad med processen i fråga.

### **6.3 Positiv respons från myndigheterna**

Det har varit stimulerande och berikande att samverka med de berörda myndigheterna i dessa fem analyser. Särskilt givande har varit att följa den framväxande insikten, hos såväl oss workshopledare som hos myndighetsrepresentanterna, om ett ärendes faktiska potential. Samtliga myndigheter och företrädare har varit tillmötesgående och konstruktiva även om det inledningsvis kunde finnas en något avvaktande inställning till om denna typ av analyser av det egna ärendet kunde ge den åsyftande effektiviseringen av ärendehantering. Vartefter arbetet fortskridit så har dock, i så gott som samtliga fall, infunnit sig en övertygelse om möjligheterna i det egna ärendets upptäckta potential.

Denna nya insikt illustreras exempelvis hos Socialstyrelsen av att det aktuella ärendet tidigare ansetts så komplicerat och speciellt att det inte ens hade prioriterats som aktuellt för att ingå i det nya ärendehanteringssystem som är under införande på Socialstyrelsen. Detta skall kontrasteras mot att ärendet idag - efter processanalysen - har lyfts av verksledningen till att bli ett ärende med högsta prioritet för automatisering. Det skarpa arbetet med detta har redan påbörjats inom myndigheten och kontakter tagits med Verva för att inhämta information om hur dess s.k. infratjänst kan vara Socialstyrelsen behjälplig i just detta ärende. Men det kan sägas vara ett generellt resultat i processanalyserna att samtliga har resulterat i slutsatser och insikter långt utöver de förväntningar som rådde hos deltagarna inför de båda arbetsdagarna.

## 7 Reflektioner

### 7.1 Lagstiftning

#### Generellt om juridiska hinder mot automatisering av myndigheters processer

När myndighet vill införa elektronisk ärendehantering och automatiserade beslutsprocesser kan vissa regler ibland stå i vägen. Dock uppställs inga direkta hinder mot detta i de generella handläggningsreglerna i Förvaltningslagen (1986:223), FL. FL kräver att vissa principer av rättssäkerhets-skäl följs även om automatiserade förfaranden tillämpas<sup>12</sup>, men idag är det möjligt enligt de generella reglerna att på elektronisk väg bl.a. ge service, kommunicera under ärendehandläggningen, fatta samt underrätta om beslut.

Men i en *speciallag* eller *registerförfattning* som avser visst ärendeslag knuten till visst register på viss myndighet kan det finnas formkrav och andra restriktioner som utgör hinder mot införande av elektronisk ärendehantering/automatiserade beslutsprocesser. Registerförfattningar uppställer ofta specifika regler för hur register får användas och det kan därför t.ex. behöva införas en uttrycklig regel som säger att myndighet med hjälp av registrets uppgifter får fatta automatiserade beslut i det fall myndighet önskar införa en sådan rutin.

I de ärenden som behandlas i denna rapport har införts sådan speciallag och/eller registerförfattning som nämndes ovan. Framför allt registerförfattningar är mycket varierande till både innehåll och struktur. Därav har myndigheter juridiskt sett olika förutsättningar när det gäller införandet av elektronisk ärendehandläggning och automatiserade beslutsprocesser.

Det skulle vara önskvärt att regeringen tog initiativ till att skapa mer generella regler för underlättande av elektronisk ärendehandläggning och automatiserade beslutsprocesser. Det är olyckligt att varje myndighet har sin egen uppsättning regler för sina olika ärendetyper och register. Att införa detaljändringar i registerförfattningar varje gång en myndighet ska tillåtas automatisera visst moment torde på sikt bli en ineffektiv och kostsam historia. Vad gäller elektronisk ärendehantering kom nyligen regler om möjliggörande för elektronisk ingivning till just Bolagsverket.<sup>13</sup> Men frågan om elektronisk ingivning är en av alla de frågor som inom ramen för en utökad elektronisk ärendehandläggning skulle kunna lösas på ett generellt plan från regerings håll. Ett försök till generella initiativ på området gavs i DS

---

<sup>12</sup> I förarbetena till FL (prop 1985:86:80 s 57) anges att FLs regler gäller även vid handläggning som helt eller delvis består i automatiserad behandling.

<sup>13</sup> Lagändring den 1 juli 2006 se prop. 2005/2006:135.

2003:29, FORMEL-utredningen. Enligt IT-proposition 2004/05:175 är utredningen fortfarande under beredning. Vi emotser resultaten av denna beredning.

Regeringen anför i strategidokumentet ”Bättre service för varje skattekrona – strategi för fortsatt utveckling av elektronisk förvaltning”<sup>14</sup> att myndigheter själva bör analysera hur deras ärendehantering kan automatiseras och effektiviseras. Vi tror det kan vara olyckligt att myndigheter själva ser över sina processer – om inte regeringen samtidigt arbetar fram generella lösningar för hela förvaltningen när det gäller elektronisk ärendehandläggning och automatiserade beslutsprocesser. Som redan anförts under punkt 6.2 så anser vi att det, förutom den juridiska snårigheten idag, finns även andra skäl att stödja myndigheterna i utvecklingsarbetet och inte lämpa över ansvaret för detta helt och hållet på myndigheterna själva.

Inom ramen för detta uppdrag vill vi framhålla att det vore önskvärt med mer generella krafttag på området istället för punktåtgärder ärende för ärende, myndighet för myndighet.

#### **Snåriga regler om direktåtkomst**

När en uppgift får lämnas ut elektroniskt ur ett register uppkommer frågan om i vilken *form* och med vilken *metod* detta får ske. I denna del finns inga särskilda bestämmelser i personuppgiftslagen (1998:204), PUL. Möjligheterna till utlämnande styrs indirekt av de ändamål för vilka uppgifterna får behandlas<sup>15</sup> och av bestämmelser om sekretess. Regler om form och metod för att lämna ut uppgifter finns däremot i många registerlagar.

Området för reglering av direktåtkomst/elektroniskt informationsutlämnande har blivit komplicerad mot bakgrund av den stora mängden registerförfattningar som spretar i språk, struktur och innehåll. Vad som avses med begreppet direktåtkomst varierar i olika lagar och förarbeten. Registerförfattningarna är därtill ofta svårtolkade. Det kan t.o.m. vara svårt att finna var gränsen går mellan registerförfattningen och PUL samt sekretesslagen (1980:100).

Problematiken redogörs för i SAMSET-rapport 2005:1<sup>16</sup>. Gruppen önskar en översyn av nuvarande reglering och skulle gärna se att framtidens reglering kring åtkomst av registeruppgifter inte baseras på teknikval utan istället utgår från funktionella skillnader som en gräns mellan vad som utgör elektroniskt utlämnande i allmänhet och sådan känslig åtkomst som anses

---

<sup>14</sup> Utgiven den 21 juni 2006 av Finansdepartementet

<sup>15</sup> Jfr Ds 2005:26 s. 16.

<sup>16</sup> Elektroniskt informationsutbyte – myndighetsgemensamma rättsfrågor, utgiven av juristgruppen 2005-10-21.

kräva särskilda regleringar.<sup>17</sup> Gruppen anför dock att en sådan regelgenomgång blir omfattande och tar tid. Därför behövs det inom kort även generella temporära lösningar för att underlätta myndigheternas arbete.

### **Svårigheter för enskild att elektroniskt ta del av uppgifter om sig själv**

I många av ärendefallen skulle det underlätta för brukaren (medborgaren) att få ta del av uppgifter om sig själv ur register på elektronisk väg när denne t.ex. fyller i en ansökan elektroniskt. Medborgaren skulle därmed snabbare och säkrare kunna fylla i ansökan, vilket skulle vara till stor fördel för myndigheten som slipper hantera felaktigt ifyllda ansökningar vilket är ett resurskrävande moment hos många myndigheter idag. Regeringen har nyligen uttalat att elektroniskt förfarande kan innehålla olika slag av stöd- och hjälpfunktioner som underlättar upprättandet av anmälningarna och förhindrar vissa risker för fel.<sup>18</sup>

Frågan är mycket olika reglerad i olika registerförfattningar. Generellt sett föreligger inget hinder enligt sekretesslagen eller PUL för en enskild att få tillgång till uppgifter om sig själv. Men viss registerförfattning kan i vissa fall vara utformad så att inte ens samtycke av den registrerade kan bota ett förbud mot elektroniskt utlämnande, i vart fall inte genom åtkomstsättet direktåtkomst.

En generell temporär lösning av den art som föreslås i SAMSET-rapport 2005:1 på s 114 skulle kunna förenkla tillvaron för både myndigheter och enskilda.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Datainspektionen instämmer i dessa resonemang i yttrade sig över en SAMSET-rapport, dnr 1678-2005.

<sup>18</sup> Proposition 2005/06:135, elektronisk ingivning till Bolagsverket.

<sup>19</sup> **Förslaget lyder:** Gällande registerlagar har fått en sådan omfattning och komplexitet att de börjat "leva sitt eget liv", så att lagtexten i många fall skapar hinder eller tvingar fram alternativa lösningar som knappast varit avsedda. En lösning skulle kunna vara att se över samtliga registerlagar och att införa en enhetlig struktur, fungerande begrepp och avgränsningar. Det kan förväntas ta flera år bara att utreda frågan om alla berörda författningar ska genomlysas. Myndigheter behöver få frågan löst nu. En temporär lösning skulle kunna vara att införa s.k. trolleribestämmelser (se Statsrådsberedningens gröna bok s 89) för de mest akuta frågorna rörande direktåtkomst m.m. i syfte att kunna fullfölja regeringens förvaltningspolitiska målsättningar rörande den s.k. 24-timmarsmyndigheten. Som en konkretisering av hur en sådan lösning skulle kunna se ut kan följande exempel nämnas på bestämmelser som kunde föras in i en särskild lag om elektroniskt informationsutbyte och undanröja sådana hinder som SAMSET:s juristgrupp uppfattar som onödiga, i den meningen att medborgarnas och myndigheternas behov av ett sådant informationsutbyte uppenbarligen överväger risken för otillbörligt integritetsintrång.

1 § Utan hinder av föreskrifter i lag eller förordning om direktåtkomst eller om utlämnande på medium för automatiserad behandling får en registrerad via en elektronisk självbetjäningstjänst ges tillgång till uppgifter om sig själv, om uppgifterna behövs för att använda tjänsten.

2 § Om en registrerad har lämnat sitt uttryckliga samtycke får en myndighet, utan hinder av föreskrifter i lag eller förordning om direktåtkomst eller om utlämnande på medium för

### **Generella regler för elektronisk ärendehandläggning**

Som inledningsvis nämndes finns inga direkta generella hinder mot automatisering av ärendehandläggning eller införande av automatiserade beslut. Men de särskilda special- eller registerförfattningarna som gäller för viss myndighet avseende visst ärende och register kan medföra hinder mot att automatisera vissa moment under ärendehandläggningen.

Ovan har redan nämnts att det vore önskvärt med generella insatser från regeringens håll på detta område. Det är knappast gynnsamt att myndigheter på egen hand, utifrån skilda författningar och olika tolkningar av det lite oklara läget vad som är tillåtet/inte tillåtet på området elektronisk ärendehantering, arbetar fram sina egna automatiserade förfaranden. Detta kommer troligen att leda till en mycket varierande utformning av elektroniska rutiner myndigheter emellan.

Regeringen framhöll nyligen vikten av just ”*ett ärende – en kontakt*” i den förvaltningspolitiska programförklaringen utgiven av Finansdepartementet 2006-08-19. Med detta avses att ”ha att göra med förvaltningen ska vara enkelt för medborgare, företag och organisationer. Även om ett ärende hanteras av flera myndigheter ska det räcka att ha kontakter med en. Detta kräver en förvaltning som samverkar” (se s 3).

Vi har under arbetet med denna rapport funnit att myndigheter upplever en viss osäkerhet kring vad som är möjligt/inte är möjligt på området för införande av elektroniska rutiner, vilket är ogynnsamt för det fortsatta arbetet med utökad elektronisk ärendehantering inom förvaltningen.

### **Förvaltningslagens gränsdragning mellan service och myndighetsutövning**

En analys av processen Nyregistrering av aktiebolag visar att Förvaltningslagens gränsdragning mellan service och myndighetsutövning, som den tol-

---

automatiserad behandling, ge en annan myndighet tillgång till uppgifter som behövs i ett visst mål eller ärende.

3 § Utan hinder av föreskrifter i lag eller förordning om direktåtkomst eller om utlämnande på medium för automatiserad behandling får en registrerad via en tredje part ges tillgång till uppgifter om sig själv, om det finns befogad anledning att lämna uppgifterna till den enskilde.

En möjlighet till elektroniskt informationsutbyte mellan myndigheter bör kunna regleras på ett motsvarande sätt. Det är sannolikt att en närmare analys av berörda registerlagar skulle visa att mer generella förenklingar är möjliga av författningsregleringen. Vid en sådan analys skulle utgångspunkten för elektroniskt utlämnande inte längre behöva vara begreppet direktåtkomst eller utlämnande på medium för automatiserad behandling. Resultatet bör kunna bli en reglering som bättre skyddar den enskildes personliga integritet vid det elektroniska informationsutbytet på myndighetsområdet. En garanti för att ett sådant informationsutbyte utformas rätt skulle kunna skapas genom kompletterande krav på t.ex. regler i förordning eller föreskrifter eller beslut för enskilda fall av Datainspektionen.

kats i e-nämndens vägledning 05:02 för hantering av inkommande elektroniska handlingar, utgör ett hinder för att utnyttja IKT:s fulla potential att förenkla för anmälaren, korta handläggningstider och effektivisera handläggning.

Enligt vägledningens tolkning utgörs gränslinjen mellan serviceskedet och handläggningsskedet/myndighetsutövningen av om en ansökan (eller annan handling) i teknisk mening sänts in och nått myndighetens elektroniska mottagningsfunktion. Innebörden blir att det i serviceskedet, d.v.s i samband med att den sökande fyller i sin ansökan i webbapplikationen, endast är möjligt att genomföra vissa enklare kontroller (t.ex. att obligatoriska ”fält” inte lämnats helt oifyllda eller att angivna datum verkligen existerar) medan alla kontroller som genomförs efter det att handlingen i teknisk mening nått myndigheten (t.ex. i verksamhetssystemet) är att betrakta som en del av handläggningen efter det att ärendet initierats.

I exemplet Nyregistrering av aktiebolag skulle det tekniskt vara fullt möjligt att uppmärksamma anmälaren på sådana kompletterings-/korrigeringsbehov, som visar sig vid maskinella kontroller, medan anmälaren fortfarande är inloggad på foretagsregistrering.se men efter det att anmälan har sänt in till Bolagsverket. I och med att anmälan kommit till Bolagsverkets elektroniska mottagningsfunktion är den dock att betrakta som inkommen och ärendet initierat. Att meddela anmälaren att det finns ett behov av komplettering eller korrigering är därmed en myndighetsutövande åtgärd, som ska vidtas av den handläggare som tagit sig an ärendet – ofta efter flera dagars liggetid i ”körummet”.

En genomgående iakttagelse vid våra processanalyser är den höga andelen ofullständigt eller felaktigt ifyllda ansökningar/anmälningar. Dessa innebär avsevärda hanteringskostnader och också att handläggningstiden blir längre, till stor del i form av improduktiv liggetid i avvaktan på att någon handläggare ska hinna ta sig an frågan och sända ut en begäran om komplettering/korrigerering. Åtgärder i syfte att minska antalet ofullständiga/felaktiga ansökningar/anmälningar har därmed en stor potential ur såväl ett rationaliserings- som ett serviceperspektiv.

En intressant fråga är därför om det skulle kunna vara förenligt med förvaltningslagen att införa vad som kan kallas för ett *utökat serviceläge*. I detta överförs visserligen ansökan/anmälan i rent teknisk mening till myndigheten (för att kunna bearbetas automatiskt av ett verksamhetssystem). I juridisk mening kan det som sker dock beskrivas som att den sökande ”visar upp” sin ansökan och ber om myndighetens hjälp att kontrollera om den är korrekt och fullständigt ifylld.

Om sådana kontroller visar att ansökan/anmälan är förenad med fel och brister, får detta naturligtvis inte utgöra ett absolut hinder för att handlingen

ändock sänds in, ärendet initieras och att sökanden senare får en begäran om komplettering/korrigerig från myndigheten. Detta för att inte riskera att den sökande missar någon tidsfrist.

Enligt vägledningen är även ett meddelade om att en e-legitimation inte är giltig, att anse som myndighetsutövning. I fallet Nyregistrering av aktiebolag kan effekten blir att det kan ta upp till en vecka eller mer innan ett sådant meddelande når anmälaren. Den vanligaste orsaken torde vara att giltighetstiden gått ut och att innehavaren inte är medveten detta (något som svårligen låter sig kontrolleras på annat sätt än att försöka använda legitimationen). Hade anmälaren blivit uppmärksam på förhållandet i direkt anslutning till insändandet av anmälan, hade han inom loppet av någon minut, kunnat ladda ner en ny e-legitimation från sin bank (motsv.) och komplettera sin anmälan med en korrekt underskrift, vilket hade inneburit väsentligen kortare handläggningstid.

Vägledningens motiv för att rekommendera detta förfarande är uttryckt enligt följande: ”Visar en automatisk kontroll av en elektronisk underskrift att en handling har en brist bör myndigheten genom en handläggare göra en manuell bedömning av om handlingen till följd av andra kontrollåtgärder t.ex. efter samtal med angiven utställare eller bekräftelse på elektronisk väg kan godtas som äkta.”

Med de erfarenheter som nu vunnits av hur en elektronisk ansökningstjänst med underskrift kan byggas upp och fungerar i praktiken, finns det uppenbara skäl att se över denna rekommendation. Frågan är om det överhuvudtaget finns tekniskt praktiska möjligheter att genomföra några andra kontrollåtgärder, som kompenserar för att e-legitimationen befunnits ogiltig och om ett sådant förfarande skulle vara till fördel för den sökande jämfört med ett omedelbart elektroniskt besked från utställaren om att legitimationen visat sig ogiltig.

Ett ytterligare skäl att se över rekommendationen är en jämförelse ned sådana e-tjänster, som kräver av att man legitimerar sig för att få tillgång till egna uppgifter (t. ex Försäkringskassans e-tjänst för föräldraförsäkring). I sådana tjänster finns det, av uppenbara sekretess- och i integritetsskydds-skäl, ingen annan möjlighet än att omedelbart och med automatik informera användaren om att e-legitimationen inte är giltig och att han därför inte kan få tillgång till de begärda uppgifterna.

## **7.2 Fortsatt pedagogisk insats nödvändig**

Inför potentialprojektet hyste vi farhågor för att myndigheterna skulle inta en negativ attityd till vårt grepp att vilja analysera deras interna ärendeprocesser, leta effektivitetsmål. Denna farhåga har besannats men bara delvis,

det måste understrykas. I de flesta av analyserna har myndigheterna som sagt visat på stor öppenhet och vilja att dela med sig av sin kunskap och kompetens men i något fall har vi anat en underliggande ängslan för att "öppna sig" som vi tolkat som ett utslag av upplevt hot mot bl.a. anställda och den rådande ordningen. Här kvarstår en viktig pedagogisk insats för att få med myndigheterna helt och fullt. Det gäller att få organisationerna att inse att detta är en utveckling som inte har udden riktad mot den egna myndigheten utan mot en svårlost ekvation för framtiden där arbetskraftsutbudet sannolikt kommer att bli en flaskhals för den samhällsservice medborgarna kommer att kräva och vara i behov av.

Även förmågan att lyfta blicken, att se ett ärende som i första hand en service till medborgaren, behöver förbättras. Myndigheterna är tankemässigt ofta fast i sin interna miljö vilket manifesterats bland annat i en svårighet att initialt acceptera de start/stopp som vi föreslagit för de aktuella processerna. Att se ärendet ur medborgarens perspektiv har ibland därför krävt en viss pedagogisk insats under våra analyser. I samtliga fall har dock så småningom insikten mognat fram om att det är just så man bör förhålla sig till sina ärendeprocesser.

### **7.3 Plan för vinsthemtagning behövs**

När väl en djupare analys av ärendet är gjord och ärendets effektiviseringspotential är framräknad och beslut fattat om att förverkliga ett NY-läge så bör en plan tas fram för hur besparingen skall realiseras.

Vår erfarenhet är att utvecklingsarbete pågår eller planeras på många myndigheter men utan en sådan vinsthemtagningsplan. Då är risken stor att det enda som sker är att ett ärende tillförs en effektivare hantering men att organisationen i övrigt förblir intakt och ingen myndighetsintern besparing därför görs. Det är därför av vikt att hemtagningsansvarig funktion pekas ut.

Det är väl känt att det genom åren varit svårt att märka någon ökad produktivitet av alla gjorda investeringar i IT inom förvaltningen. Statskontorets rapport från 1999 är bara en i en rad av analyser som uppmärksammat detta paradoxala fenomen.<sup>20</sup> Även i Riksrevisionens rapport från 2004 framhålls problemen med att nå lönsamhet med e-tjänster.<sup>21</sup> En orsak till detta kan vara att man vanligtvis tillfört avancerade IT-system och IT-hjälpmiddel i en i övrigt oförändrad organisation. Någon förutsättningslös processanalys - där man dragit de lämpliga organisatoriska konsekvenserna - har inte föregått investeringarna. Detta får även stöd i en studie från Statskontoret 2003,

---

<sup>20</sup> IT-kostnader i statsförvaltningen – en förstudie av 24 myndigheter (Statskontoret 1999:37).

<sup>21</sup> Vem styr den elektroniska förvaltningen? (Riksrevisionen 2004:19).

där endast tre av sju intervjuade centrala myndigheter uppgav att de i någon aspekt förändrat eller planerat förändra sin organisation som en följd av arbetet med "24-timmarsmyndigheten".<sup>22</sup>

Även EU-kommissionen pekar på den organisatoriska trögheten som ett hinder för förverkligandet av e-förvaltningens fulla potential:

*Workplace and organizational inflexibility. The wide realization of eGovernment benefits can be constrained or blocked by inflexibilities in responding to the need to make necessary changes in public administration practices, processes and organizational structures to allow them to be better able to make appropriate effective use of electronic networking capabilities and their facilitation of more sharing of information and service provision.*<sup>23</sup>

Därför vill vi lyfta fram denna viktiga aspekt av utvecklingsarbetet då digitaliseringens fulla potential enligt vår uppfattning ännu inte hunnits ta tillvara inom det offentliga. Det finns fortfarande tid och utrymme för att effektivisera förvaltningens ärendeprocesser på ett rationellt sätt. Genom att i förväg upprätta en plan och skapa medvetenhet om hur den besparing som kommer att göras skall hämtas hem så ökar sannolikheten för att den besparing som NY-läget innebär också realiserar. I slutändan är det givetvis alltid verksledningen som har det slutliga ansvaret för omställningsarbete av den befintliga organisationen men det är viktigt att verksledningen utser en ansvarig för vinsthemtagningen i NY-läget.

Det är viktigt att klargöra att denna metod och vinsthemtagningsplan inte handlar om att säga upp personal utan att, tvärtom, effektivisera den befintliga organisationen så att den på sikt kan möta det minskade arbetskraftsutbudet och ändå leverera lika mycket eller mer service än idag. På sikt bör dock organisationen att ha möjlighet att minska sin storlek och ändå bibehålla samma servicekapacitet.

I våra analyser<sup>24</sup> har vi stött på ett tydligt exempel på en process (eller snarare ett processmoment som berör ett flertal processer, såväl inom myndigheten som för myndigheter utanför) som sannolikt har en mycket hög effektiviseringspotential och som skulle underlätta för många myndigheter. Det är det utbredda bruket hos landets domstolar att enbart publicera domar i pappersform, något som är en ineffektiv hantering som skapar problem och

---

<sup>22</sup> 24-timmarsmyndigheten: Myndigheternas planer och strategier (Statskontoret 2003-06-02).

<sup>23</sup> *Breaking Barriers to eGovernment - Overcoming obstacles to improving European public services*, Modinis study, Contract no. 29172. 16/08/2006, eGovernment Unit, DG Information Society and Media European Commission

<sup>24</sup> I våra fem analyser har domstolsväsendets otidsenliga pappershantering befunnits vara en försvårande omständighet i både Länsstyrelsens och Bolagsverkets ärenden.

kostnader framför allt för andra myndigheter. För att kunna digitalisera andra myndigheters ärenden måste hanteringen av domar bli föremål för en förnyelse och modernisering. En sådan förändring skulle förenkla för domstolarna själva men framför allt för en mängd andra myndigheter som idag tvingas manuellt beställa från landets domstolar tjocka luntor av papper vilket till exempel, omöjliggör elektroniska sökningar efter viktig detaljinformation. Det är angeläget att ett sådant kommande utvecklingsarbete görs i samverkan med andra berörda myndigheter.

## 8 Summering och förslag

Potentialuppdraget har visat att det sannolikt finns betydande potentialer till förbättringar av ärendehantering inom många av landets myndigheter. En e-förvaltning i medborgarnas tjänst är på inga vis redan här. Särskilt gäller detta i den för både kostnaderna och mottagarnyttan så viktiga back-office-hantering, vilket denna studie tydligt har visat.

Våra processanalyser har bekräftat de flesta av de antaganden och slutsatser som föregått detta uppdrag. Den ekonomiska myndighetsinterna potentialen finns. De tilläggsinvesteringar som krävs för att realisera dessa processförändringar är förhållandevis blygsamma i sammanhanget (ca 2-3 miljoner kr). Effekterna av att ändra processerna i enlighet med dessa NY-lägen blir även mycket påtagliga för användarna (medborgarna/företagen) i form av minskad väntetid, enklare ansökningsförfarande, ökad rättssäkerhet och informationssäkerhet m.m.

Vi har även visat att processer med låga årsvolymer (som inte genererar lika iögonfallande höga absoluta besparingsbelopp som det stora bostadsbidragsärendet i denna undersökning), ändå ger besparingsnivåer som framstår som betydande både i förhållande till investeringsbehovet och som andel av nuvarande kostnader för hanteringen.

Våra analyser utgör en god fingervisning om den verkliga potentialen. Men det bör upprepas att de har prägeln av överslagsberäkningar och är därmed förbundna med sådana osäkerheter och beroenden som sådana kalkyler traditionellt varit behäftade med. Detta gäller även mer omfattande kalkyler. En sådan osäkerhetsfaktor rör till exempel det rådande rättsläget. Behovet av en samlad översyn av lagar och regelverk är alltså stort.

Resultaten både vad gäller identifierade potentialer och den använda metoden är sådana att vi föreslår att regeringen går vidare med denna ansats som ett led i att mer systematiskt driva på förvaltningens effektivisering genom tillvaratagande av digitaliseringens fulla potential. Det bör lämpligen ske genom att ge Verva och ESV i uppdrag att ta fram en vägledning för den använda metodiken. Vidare bör regeringen som ett nästa steg ge ett större antal myndigheter i uppdrag att med stöd av denna vägledning genomlysa ett urval ärendeprocesser.

Vi föreslår regeringen att

- ge Verva i uppdrag att i samverkan med ESV ta fram en vägledning baserad på den modell för processanalys och lönsamhetsbedömning som har använts i denna studie

och i förlängningen

- ge ett antal statliga myndigheter i uppdrag att utföra processanalyser i enlighet med denna vägledning.





# Processen - Ansökan om licens att försälja ej godkänt läkemedel

<b>1</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Allmänt om licens för icke godkänt läkemedel .....</b>	<b>5</b>
2.1	Start	5
2.2	Stopp	5
2.3	Aktörer i processen	5
<b>3</b>	<b>Genomförandet av processanalysen .....</b>	<b>6</b>
3.1	Beskrivning av NU-läget	6
3.1.1	Aktivitetsbeskrivning .....	6
3.1.2	Handläggningstid .....	8
3.2	Beskrivning av ett tänkt NY-läge	9
3.2.1	Beskrivning moment för moment .....	10
<b>4</b>	<b>Efteranalys .....</b>	<b>12</b>
4.1	Förutsättningar och antaganden	12
4.2	Analysen	12
4.3	Beroenden	17



# 1 Sammanfattning

Läkemedelsverkets (LV) *Ansökan om licens för ej godkänt läkemedel* är ett ärende med en årsvolym om drygt 40.000 ärenden per år som kan sägas vara av typen myndighetsövergripande. Ärendeprocessen innefattar förutom Läkemedelsverket även Apoteket AB samt hälso- och sjukvården (den som initierar ärendeprocessen, vanligtvis en läkare). Processen startar vid patientens läkarbesök och slutar i den punkt där patienten via apoteket mottar Läkemedelsverkets beslut.

Idag tar detta ärende om tillstånd att få använda ett icke godkänt läkemedel normalt upp till två dygn. Läkemedelsverkets del av denna processtid är som mest 24 timmar (två timmar i medicinskt brådskande fall från inkommen ansökan till delgivet beslut). Eftersom processen ibland även innefattar vanlig postförmedling och alltid faxkommunikation mellan de tre berörda aktörerna så blir den normala processtiden ändå minst två dygn.

Till detta kommer, ur patientens synvinkel, den tid det tar att hämta ut medicinen från avsett apotek. Erhålls licensen exempelvis vid en tidpunkt under eller strax innan helgdagar och det saknas lämpligt jour-apotek kan väntetiden från läkarbesöket (processtart) till erhållet preparat ta betydligt längre. Allt som har med Apotekets införskaffande och utlämning av läkemedlet ingår dock inte i processen som vi definierat den och således heller inte i vår processanalys.

Processen idag består av ett antal moment som skulle kunna automatiseras (digitaliseras), särskilt iögonfallande är hanteringen av den s.k. *motiveringen* som faxas (eller ibland går vanlig postgång) från läkaren (förskrivaren) direkt eller via lämpligt apotek till Läkemedelsverket.

Det NY-läge som togs fram under den andra workshopen skulle innebära en avsevärd förenkling av processen där väntetiden för patienten i alla enkla fall (över 50 %) skulle kunna kortas ner till högst 30 minuter. Kärnan i det nya processflödet skulle utgöras av en webbplats som tillhandahålls av Läkemedelsverket. Förskrivaren loggar där in och identifierar sig, skriver in sin motivering och skapar samtidigt en ansökan till Läkemedelsverket. Beviljad licens förmedlas från Läkemedelsverket tillbaka i samma system till förskrivaren i form av "licenskvitto" (eller licensverifikation) som patienten tar till aktuellt apotek för uthämtning av sin medicin.

Apotekets roll i processen rationaliseras därmed bort, något som varit ett önskemål från Apoteket AB under lång tid. De båda delarna i processen (motivering+ansökan) skapas i detta NY-läge samtidigt och av en och samma aktör, förskrivaren. Någon uppseendeväckande stor ekonomisk besparing för LV i absoluta tal blir det inte tal om (dryga 2 miljoner kr per år), däremot beräknas Apoteket AB spara över 14 miljoner kr årligen på det Ny-läge vi skisserat. Den kanske mest uppseendeväckande vinsten tillkommer snarare medborgaren (patienten) som slipper vänta på sin medicin och därtill får sin ansökan behandlad med avsevärt högre patientsekretess och informationssäkerhet än vad fallet är idag.

<b>Kvantifierade besparingar</b>	<b>Miljoner kronor</b>
Besparingar hos Läkemedelsverket	2,15
Besparingar hos Apoteket AB	14,4

<b>IT-kostnader</b>	<b>Miljoner kronor</b>
IT-investeringar (engångskostnad)	- 1,5
Löpande IT-kostnader	- 0,25

<b>Icke kvantifierade nyttor</b>	<b>Effekt</b>
Processförkortning/minskad väntetid (gäller enkla ärenden med beslutsdelegation, ca 50% av samtliga)	Medborgare: Från dagens minst 2 dagar till högst 30 minuter. Myndighet: Från dagens upp till 1 dygn till högst 30 minuter.
Patientsekretess och informationssäkerhet	Förbättrad
Komplett och kvalitetssäkrad ansökan direkt.	

## 2 Allmänt om licens för icke godkänt läkemedel

Läkemedelsverket (LV) i Uppsala är en till 95 % avgiftsfinansierad myndighet. Det innebär att myndighetens service som regel är förbunden med en avgift som skall bära kostnaderna för de olika ärendeprocesserna.

*Ansökan om licens för ej godkänt läkemedel* är ett sådant ärende. I dagsläget kostar en licens 150 kronor som Apoteket betalar. Ärendevolymen uppgår till drygt 40.000 per år med en stigande tendens över tid.

Ärendet handlar om Läkemedelsverkets beslut om tillstånd (licens) till apotek att lämna ut (expediera) icke godkända läkemedel.

### 2.1 Start

Processen börjar med att vårdgivare i konsultation med patient belutar att ansöka om tillstånd (licens) att använda ett icke godkänt läkemedel.

### 2.2 Stopp

Patienten (förskrivaren) mottar Läkemedelsverkets beslut.

### 2.3 Aktörer i processen

Ärendet är av myndighetsövergripande, eller mer korrekt uttryckt här, *sektorsövergripande* art. Förutom Läkemedelsverket finns två ytterligare huvudaktörer, Apoteket AB och vårdgivaren (normalt en läkare), i denna process.

## 3 Genomförandet av processanalysen

### 3.1 Beskrivning av NU-läget

En workshop för NU-lägesanalys hölls vid Läkemedelsverket i Uppsala den 28 februari 2006.

Deltagare:

Läkemedelsverket

- Jonas Bern
- Karin Klintberg
- Inger Tämnefors
- Kristina Bergström
- Anna Liffner
- Lonnie Sjöqvist (del av mötet, LV:s mötesarrangör)
- Ingrid Wallenbeck (del av mötet)

Apoteket AB

- Anita Hellqvist
- Birgitta Baltzar
- Maria Bärlin (Akademiska sjukhusets sjukhusapotek)

Vårdsidan (Landstinget i Uppsala län)

- Björn Ragnarsson (chefsläkare, Akademiska sjukhuset)

Projektgruppen

- Anna Enström Järleborg
- Kirsi Aasa (ESV)
- Hans Näslund
- Birgitta Nelson
- Anna Lundbergh
- Sten Jacobsson (konsult, IT-arkitekterna AB)
- Anders Wide (konsult, IT-arkitekterna AB)

ESV

- Bengt Nordström
- Peter Huotila

IT-arkitekterna AB

- Sten Jacobsson
- Anders Wide

#### 3.1.1 Aktivitetsbeskrivning

Ansökan kan sägas bestå av två delar, dels själva *motiveringen* som inleder processen. Denna utgörs av en förskrivningsrättsinnehavares (läkare, tandläkare eller veterinär, hädanefter

benämnt *förskrivare*) skrivna motivering till varför patienten behöver använda ett icke godkänt preparat. Denna motivering, som görs på papper och ofta är handskriven, skickas av förskrivaren till ett lämpligt apotek (fax eller papperspost), men ibland även direkt till LV<sup>1</sup>. Information samt blankett för motivering finns på LV:s webbplats (Pdf och Word). Motiveringen *kan* skrivas på skärmen men måste skrivas ut för underskrift.

Det aktuella apoteket initierar därefter den andra delen i ärendet, *ansökan*, som knappas in på den lokala ATS-terminalen (Apotekets Tekniska System, ett EDI-system från 1990-talet<sup>2</sup>).

Av detta blir en elektronisk ansökan som går till Läkemedelsverket som ett EDIFACT-meddelande. Som beskrevs ovan skickas motiveringen däremot med fax *separat* till verket från Apoteket<sup>3</sup>. Det är således Apoteket som skapar (initierar) ärendet hos LV. Utan den elektroniska ansökan från Apoteket upprättar inte LV något ärende.<sup>4</sup>

Motiveringen som skickas separat via fax eller vanlig post är alltså problemet. Sex personer arbetar med detta ärende vid LV (varav en beslutsfattande läkare). Faxen och inkommen post vittjas och skannas in. Därmed skapas en bild i *Licenssystemet*. Bilden måste kompletteras med ärendenummer och preparatslag från ansökan. Matchningen mellan ansökan och tillhörande motivering kan bli omständlig då de båda dokumenten inte inkommer samtidigt och inte heller i samma "kanal". Som nämntes tidigare händer det även att förskrivaren postar eller faxar in sin motivering direkt till LV (ungefär 5 % av samtliga motiveringar) och då kan den bli liggande där tills en matchande ansökan från apoteket inkommer. Om ingen sådan ansökan inkommer skrivs ett standardbrev till förskrivaren om att gå via ett apotek för att ansöka om licensen.

När matchningen är klar ges ärendet ett diarienummer.

LV kontrollerar att läkaren undertecknat motiveringen. När väl ansökan är komplett och registrerad sker den fortsatta handläggningen i Licenssystemet. Man analyserar de motiv som anförs (varför inte ett läkemedel "som redan finns") samt dokumentation om läkemedlet från läkemedlets/preparatets tillverkare, oberoende utvärderingar av läkemedel, bieffektssrapportering m.m..

Förskrivaren bör helst i sin motivering hänvisa till den dokumentation som finns om det icke godkända preparatet alternativt hänvisa till tidigare ansökan om samma preparat avseende samma patient och diagnos (en licens gäller ett år).

Om LV inte känner till läkemedlet i fråga nyttjar man andra verksamhetssystem, till exempel LVIS (Läkemedelsverkets Informationssystem), eller registret för pågående kliniska prövningar. Andra källor kan vara exempelvis andra länders motsvarighet till FASS. Inte sällan går man ut på Internet och gör egna sökningar. Om man inte får napp i dessa så återgår ärendet till förskrivaren.

---

<sup>1</sup> En orsak till detta senare, kan vara omsorg om patientens integritet. Det utgör under alla förhållanden en komplicerande omständighet för LV som har att matcha de båda delarna (motivering och ansökan).

<sup>2</sup> Går ej över internet/ej webbaserat.

<sup>3</sup> Utom i de fall då förskrivaren faxar/postar motiveringen direkt till LV.

<sup>4</sup> Det finns ca. 900 apotek idag i landet av varierande storlek. Av dessa är 80 s.k. sjukhusapotek och där (de stora) har man ofta flera sådana här ärenden per dag medan de flesta endast har något eller några enstaka per år.

LV gör två bedömningar; dels av dokumentationen om preparatet utifrån hälsoskäl m.m. dels om motiveringen är tillräcklig.

Beslut (bifall, avslag eller krav på kompletterande information) fattas av ansvarig läkare vid LV. För vissa preparat har den handläggande farmaceuten delegation att fatta beslut och då kan beslut fattas tämligen direkt. I andra fall gör farmaceuten en bedömning av ansökan och vidarebefordrar ärendet till ansvarig jourläkare för slutlig bedömning.

Läkemedelsverket meddelar sin licens (eller avslag) som ett EDIFACT-meddelande till det aktuella apoteket. Apoteket underrättar i sin tur förskrivaren om beslutet.

LV har dubbla arkiv, ett elektroniskt för ansökningarna och ett pappersarkiv med motiveringarna.<sup>5</sup>

De flesta av ärendena är ”enkla” till sin art. En mycket liten andel, uppskattningsvis två ärenden per dag (av ca. 175 inkommande), kan sägas vara mer komplicerade och tar längre tid i anspråk.

### **3.1.2 Handläggningstid**

Från inkommet komplett ärende till delgivning tar ett ärende maximalt 24 timmar (2 timmar maximum vid brådskande fall). Det effektiva handhavandet vid normala/enklare ansökningar tar ungefär 1 minut för receptarien/farmaceuten (vid beslutsdelegation). Därutöver tillkommer tid för inskanning av motiveringen m.m.

#### **Figur 2 Aktivitetsdiagram för NU-läget**

---

<sup>5</sup> Det lokala apoteket arkiverar beslutet om beviljad licens i ett år efter licensens upphörande.



ESV

Bengt Nordström

Peter Huotila

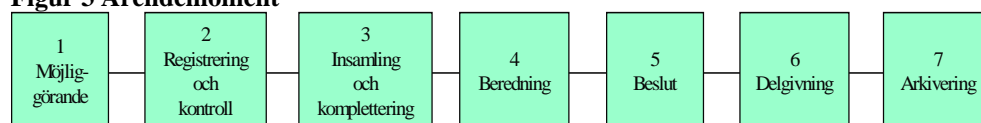
IT-arkitekterna AB

Sten Jacobsson

Anders Wide

**3.2.1 Beskrivning moment för moment**

Utifrån den generella ärendehanteringsmodell som Statskontoret tagit fram hösten 2004<sup>6</sup> kan NY-läget beskrivas.

**Figur 3 Ärendemoment****Möjliggörare**

Förskrivaren kan i dialogen med patienten om behovet av att använda ett ej godkänt preparat, inhämta kompletterande läkemedelsinformation hos Läkemedelsverkets och Apotekets informationstjänst.

Läkemedelsverket har skapat en internetportal/webbapplikation för licensansökningar där förskrivaren loggar in genom att identifiera sig. Beroende på hur identifieringsmomentet konstrueras vinner man olika säkerhetshöjande effekter jämfört med hur rutinen ser ut idag. Förfarandet ökar sannolikt i vart fall säkerheten eftersom risken för missbruk och bedrägerier försvåras då webbapplikationen antas konstruerad så att endast behöriga förskrivare kan komma i åtnjutande av den aktuella e-tjänsten.

Förskrivaren skapar här elektroniskt en *kombinerad* ansökan och motivering. De båda dokumenten slås således ihop till ett enda.

Den elektroniska ansökningsblanketten är av interaktiv typ som möjliggör en direkt kontroll så att all information som ska lämnas faktiskt lämnas. Förskrivaren kan här även få direkt en upplysning om att det aktuella preparatet exempelvis inte finns i Läkemedelsverkets interna register eller andra interaktiva upplysningar som gör ansökningsprocessen snabbare och effektivare (t. ex att den aktuella patienten redan har en licens för preparatet m.m.)

Förskrivaren skriver dessutom ut ett recept på det aktuella preparatet till patienten.

**Registrering och kontroll**

När den elektroniska ansökan inkommit till Läkemedelsverket skapas ett ärende i Licenssystemet under förutsättning att den kombinerade ansökan och motiveringen är komplett (vilket den bör kunna vara i så gott som samtliga fall givet den kontroll och ifyllningsstöd som ges förskrivaren i själva applikationen).

<sup>6</sup> Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering, Statskontoret 2004:30.

**Insamling och komplettering**

Om kompletteringar trots detta behövs återgår ansökan till förskrivaren. När ansökan är helt komplett skapas ett ärende i Licenssystemet.

**Beredning/Beslut**

Ansökan bereds och bedöms inom Läkemedelsverkets licensavdelning. I de enkla fallen (cirka 50% av samtliga, där oftast dessutom beslutsdelegation föreligger) kan den handläggande receptarien på Läkemedelsverket tämligen omgående bilda sig en uppfattning om ansökan skall beviljas eller avslås. I båda fallen fattar receptarien beslutet och skickar elektroniskt antingen ett avslagsbesked eller en ”licensverifikation” (vid beviljad ansökan) till förskrivaren som i sin tur vidarebefordrar informationen till patienten (som i de flesta fall fortfarande befinner sig kvar på plats hos förskrivaren och således får sitt besked tämligen direkt). Samtidigt som beslutet skickas till förskrivaren går samma information från Läkemedelsverket till ett nytt *centralt register* hos Apoteket. I detta samlas centralt all information om beviljade och avslagna licenser i landet. Detta för att apoteket direkt skall kunna kontrollera licensstatus för den patient som kommer med ett recept på ett ej godkänt läkemedel.

I de mer komlicerade fall där Läkemedelsverkets handläggande receptarie inte själv kan eller får fatta beslut hänskjuts ansökan till verkets egen jourläkare för vidare beredning och slutligt avgörande. Gången i övrigt är densamma, d.v.s. både förskrivare och Apoteket AB tillhandahåller beslutet.

**Delgivning**

Läkemedelsverkets beslut delges elektroniskt i samma kanal som ansökan gjordes. Vi har valt att kalla detta elektroniska meddelande för licensverifikation (eller licenskvitto) snarare än en regelrätt licens, som möjligen fortfarande måste utgöra ett skrivet (signerat) dokument. Det viktiga för förskrivaren/patienten är dock att få ett säkert besked om innehållet i beslutet för att kunna gå vidare i processen (d.v.s. hämta ut preparatet vid beviljad ansökan). Eftersom apoteket via sitt centrala licensregister fått tillgång till samma information om beslutet kan patienten ta sitt recept och omgående besöka lämpligt apotek. I våra analyser har vi dock utgått från att licens i pappersform och normal postgång endast är något som behöver bli aktuellt om förskrivaren/patienten kräver ett sådant.

**Arkivering**

Läkemedelsverkets licenssystem arkiverar licensbeslutet.

## 4 Efteranalys

En analys av den information som erhållits vid de två mötena hos Läkemedelsverket gjordes. NY-läget sattes i relation till NU-läget och därigenom kunde en grov uppskattning av vinstpotentialen vid en optimalt automatiserad ärendehantering göras.

Datum: 28 mars 2006 (Plats: Verva)

Deltagare:

Läkemedelsverket

Jonas Bern

Verva (projektgruppen)

Anna Enström Järleborg

Hans Näslund

Peter Krantz

Kirsi Aasa (ESV)

Anna Lundbergh

Birgitta Nelson

ESV

Bengt Nordström

Peter Huotila

Ingemar Eriksson

IT-arkitekterna AB

Sten Jacobsson

Anders Wide

### 4.1 Förutsättningar och antaganden

- En årsarbetskraft motsvarar 1500 timmar/år effektiv tid
- Timkostnaden är satt till 350 kr
- De 6 miljoner kr som LV årligen får in i licensavgift från apoteken tas inte med i kalkylen då de motsvaras av en lika stor besparing för Apoteket AB.

### 4.2 Analysen

NY-läget med bland annat den webb-baserade e-tjänsten för licensansökan, åtkomlig via e-Id för landets samtliga innehavare av förskrivningsrätt, kommer att kräva en IT-investering hos LV på, enligt uppskattning, 1,5 miljoner kronor. I denna portalliknande lösning ingår bland annat e-blankett (med intelligent ifyllningsstöd), informationsmodell och a-flöde. De löpande

drifts- och underhållskostnaderna för detta system uppskattas till 250 000 kronor per år (vilket kan jämföras med LV:s kostnader idag för ärendets IT-drift och underhåll, 750 000 kronor).

Den ansökningsadministration (i huvudsak i form av ansökningsstöd och preliminär validering) som idag belastar Apoteket kommer att försvinna helt vilket innebär en besparing där på 14,4 miljoner kronor.

Motsvarande ansökningsadministration på LV är av en betydligt mindre omfattning (två heltidstjänster) men NY-läget kommer i det momentet ändå att innebära en besparing på drygt en miljon kronor.

I LV:s interna vidare process (efter validerad ansökan) sker inga större förändringar jämfört med NU-läget. Först i delgivningsmomentet kan ytterligare en besparing kalkyleras då kostnaden för pappersutskicken minskar med 600 000 kronor (varav 400 000 kr i mankostnad).

Den sammantagna besparingen i detta ärende för enbart LV är 2,15 miljoner kronor årligen (före engångskostnaden för IT-investering). Det är en möjligen budgetteknisk fråga om man vill se investeringskostnaden belasta det första eller de tre första åren eller det antal år som utgör systemets beräknade livslängd, därför redovisas den separat i samtliga processanalyser. I Läkemedelsverkets fall skulle investeringen vara intjänad redan under det första året.

Vi har ingen exakt siffra för vad ärendet kostar myndigheten *idag* att hantera (vilket heller inte legat i vårt uppdrag att precisera) men licensavgiften är explicit satt till det belopp som ska finansiera myndighetens kostnad att hantera ärendet. Möjligen kan man se detta sammantagna årliga belopp för licensintäkter (6 miljoner kronor) som ett åtminstone grovt mått på vad ärendet beräknas kosta LV idag. Sett i relation till det så ligger NY-lägets besparing i området **35%** av dagens kostnader, vilket givetvis är en mycket hög siffra.

När all manuell hantering, såsom blankettutskrift, signering, postgång, rutiner för faxutskick och -mottagning försvinner, kan genomloppstiden för processen inom LV förkortas signifikant. Från dagens högst 24 timmar till högst 30 minuter i samtliga enkla ärenden (ca. 50 %). I en stor del av de 40.000 ärendena per år kommer genomloppstiden inom myndigheten att kunna ligga på ett par minuter.

För förskrivare/patienten är detta en radikal förbättring. I majoriteten av fallen kommer därmed patienten att kunna få sin licens under det besök som denne gör hos sin förskrivande läkare. Idag tvingas patienten regelmässigt vänta minst två dagar eftersom postgången utgör en flaskhals i processen. Sker läkarbesöket inför en helg så kan patienten komma att få vänta i upp till fyra dagar på LV:s beslut.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Vi rör oss ofta i resonemangen med typfallet patient/läkare i förskrivningsfallet. Licensansökningar görs dock även, som nämnts, av bl. a. vetrinärer och tandläkare.

Figur 3 Potentialuskattning: Ansökan om licens att försälja ej godkänt läkemedel

<b>Översiktlig beskrivning av förändringen</b>			
<b>Ärende</b> Ansökan om licens att försälja ej godkänt läkemedel			
<b>Beskrivning av förändringen</b> <i>NU-läge</i> : Manuell ärendehantering. <i>NY-läge</i> : Förskrivaren skriver via säker (eId) webb-portal elektronisk motivering och ansökan till LV. Apoteket AB kopplas därmed bort från själva ansökningsförfarandet.			
<b>Samlad bedömning</b>			
<b>Myndighetsekonomiska effekter<sup>a</sup></b>			
	Årlig kostnadsminskning	Engångskostnader Investering    Omställning	
Läkemedelsverket	2,15 milj. Kr	1,5 milj. kr	-
Andra myndigheter (Apoteket)	14,4 milj. Kr	-	-
Hela förvaltningen	16,55 . kr	1,5 milj. kr	-
<sup>a</sup> Enligt specifikation på omstående sidor			
<b>Effekter för medborgarna</b>			
Fördelar för patient och förskrivare:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enklare för förskrivare</li> <li>• Minskad tid för hantering av ansökan.</li> <li>• Minskad väntetid.</li> <li>• Ökad patientsekretess (dagens fax och postgång med känslig patientinformation ersätts med säker informationsöverföring.</li> <li>• Ökad informationssäkerhet (komplett, kvitterad och kvalitetssäkrad ansökan direkt, slipper dagens "IT-trassel" med kopplingarna LV&lt;&gt;Apoteket.</li> <li>• Ökad tillgänglighet (7x8 timmar)</li> </ul>			
Fördelar för samtliga medborgare:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal på fr.a. större apotek (t ex sjukhusapotek) befrias från resurskrävande rutinarbete, får mer tid för t. ex kundmötet.</li> <li>• Enklare att få tillgång till alternativa (ej godända) mediciner.</li> </ul>			
<b>Osäkerhet</b>			
Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.			

**Nödvändiga förutsättningar och beroenden****Lagar och regler**

NY-läget förutsätter:

- Ändring i lag eller förordning för att befria Apoteket AB från att vara idag den aktör som initierar ansökan om licens.

**Organisation**

Inget hinder

**Personal**

Inget hinder

**Teknik**

NY-läget förutsätter:

- Elektronisk informationshantering - nytt ÄH-system hos LV (lanseras 2007).
- Säkerhet/behörighet, Nationella IT-Strategin för vård och hälsa, den tekniska utvecklingen av Carelink/Sunet (ID, Signatur, journal på nätet...)

**Finansiering**

Verksamheten finansieras idag med avgifter från Apoteket AB. */hjälp här Ingemar! Avgifter från patienten? Medelöverföring från Apoteket A?/.*

**Annat**

Inget anmärkningsvärt.

<b>Myndighetsekonomisk bedömning för Läkemedelsverket</b>	
<b>Myndighetsnytta (förändrade driftkostnader)</b>	
Arbetskraftskostnader (ansökningsadm.)	-1 050 tkr
Andra driftkostnader (IT-drift)	-500 tkr
Delgivningsbrev + porto	-600 tkr
<u>Driftkostnader, totalt</u>	<u>-2 150 tkr</u>
Förutsättningar för beräkningarna:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtliga (100%) av ansökningarna och motiveringarna görs via webb-baserad e-tjänst.</li> <li>• En årsarbetskraft motsvarar 1 500 timmar produktiv tid.</li> <li>• Timkostnad 350 kr.</li> </ul>	
<b>Icke-kvantifierad myndighetsnytta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuella, resurskrävande och/ eller okvalificerade rutiner bort (gäller fr. a. Apoteket AB).</li> <li>• Frigör vissa ”sekreterarroller”</li> </ul>	
<b>Genomförandekostnader</b>	
Investeringar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling av webb-portal hos LV</li> </ul>	1 500 tkr
<u>Summa investeringar</u>	<u>1 500 tkr</u>
Egen utveckling och utbildning	- tkr
Andra genomförandekostnader	- tkr
<u>Genomförandekostnader, totalt</u>	<u>1 500 tkr</u>
<b>Omställningskostnader</b>	
Omställning av personal	- tkr
Annan omställning	- tkr
<u>Summa omställning</u>	<u>- tkr</u>
Konsekvenser för andra myndigheter	
<b>Kvantifierade effekter</b>	
Arbetskraftskostnader Apoteket AB	-14 400 tkr
<b>Icke-kvantifierade effekter</b>	
Som ovan.	

Medborgarnytta	
<b>Kvantifierad</b>	- tkr
<b>Icke-kvantifierad</b>	
Fördelar för patient och förskrivare ("sällananvändare"):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuitiv process (enkla verktyg, "LV-portal")</li> <li>• Effektiv inmatning av information (tillgång till Apoteket och LV)</li> <li>• Fyll på automatiskt från alla befintliga källor, skriv in enbart det som är unikt (stöd av inbyggd "agent")</li> <li>• Validera all information (korrekt och komplett direkt)</li> <li>• Kort ledtid (snabba besked i normalfallet)</li> <li>• Ökad patientsekretess (dagens fax och postgång med känslig patientinformation ersätts med säker informationsöverföring.</li> <li>• Ökad informationssäkerhet (komplett, kvitterad och kvalitetssäkrad ansökan direkt, slipper dagens "IT-trassel" med kopplingarna LV&lt;&gt;Apoteket.</li> </ul>	
<b>Osäkerhet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.</li> <li>• EU-godkännande gäller alla EU-länder.</li> <li>• Vad händer om volymen ökar markant till följd av den enklare processen? Skall licens ses som ett undantag eller normalfall?</li> </ul>	

Avslutningsvis vill vi framhålla att analyserna hos Läkemedelsverket har varit enkla och stimulerande att delta i. I stora stycken finns redan ett färdigtänkt koncept inom myndigheten om hur detta ärende skulle kunna effektiviseras via digital teknik och webb-baserade verktyg. Det man uppgav saknades var det utpekade ansvaret för processen, ett "grönt ljus" så att säga om att initiera ett gemensamt utvecklingsarbete med vårdsidan och Apoteket AB. Det NY-läge vi gemensamt fastnade för har en specifik lösning på Apoteket AB:s roll i processen, men inom LV finns även andra intressanta idéer om hur processen skulle kunna effektiviseras där andra, alternativa rollfördelningar förekommer mellan LV och Apoteket.

### 4.3 Beroenden

Tillkomsten av en automatiserad process av ovan beskrivna slag är som sagt beroende av ett antal faktorer. Elektronisk informationshantering är en sådan som kräver att ett nytt system etableras hos LV. Detta kan dock skapas inom ramen för det nya elektroniska ärendehanteringssystem som redan planeras inom LV.

Andra faktorer som påverkar eller kan påverka realiserandet av NY-läget rör frågor kring säkerhet/behörighet och den Nationella IT-Strategin för vård och hälsa.

Smärre men viktiga förändringar i förordningar kommer att behövas.

Vid den här typen av myndighetsövergripande eller tvärsektoriella ärenden med flera aktörer inblandade är det av vikt att ansvarig myndighet (eller annan aktör) för processen blir tydligt utpekad och att detta processägarskap även innefattar initierandet av angeläget

utvecklingsarbete och samordningsansvar för detta arbete. Det behöver inte vara så att processägarskapet med automatik bör ligga hos den myndighet som har mest att tjäna på en utvecklad process. Detta aktuella exempel med licensansökan är just ett sådant ärende där den mest lämpliga processägaren torde vara Läkemedelsverket även om den största besparingen, enligt vårt NY-läge, kommer Apoteket AB till del. Det viktiga är att den aktör som är processägare kan lyfta blicken och etablera ett tydligt medborgarfokus. Detta påpekades även i vår rapport från 2004

*För dessa ärenden är det viktigt att klargöra vem som äger ärendet och vem som har det yttersta ansvaret för att hanteringen rationaliseras och samordnas. Även fördelningen av kostnader och intäkter kopplade till gemensamma funktioner måste klargöras och fördelas<sup>8</sup>*

Oklarheten och bristen idag på denna punkt har även nyligen uppmärksammats av Statskontoret i utvärderingen av informationsutbytet mellan ett antal myndigheter där ett tydliggörande av processansvaret föreslås.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> *Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk Ärendehantering.* Rapport, Statskontoret 2004:30.

<sup>9</sup> *Informationsutbyte kräver bra förutsättningar.* Rapport, Statskontoret 2006:7, sid 8-9. Regeringsuppdraget gällde en utvärdering av informationsutbytet mellan Försäkringskassan, CSN, Arbetsmarknadsverket och arbetslöshetskassorna.

# Processen – Ansökan om körkortstillstånd

<b>1</b>	<b>Sammanfattning - körkortstillstånd.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Allmänt om körkortstillstånd .....</b>	<b>4</b>
2.1	Avgränsning av processen	4
2.1.1	Processens början	5
2.1.2	Processens slut	5
2.2	Inblandade aktörer	5
2.2.1	Ansvariga myndigheter	5
2.2.2	Andra aktörer	5
<b>3</b>	<b>Genomförandet.....</b>	<b>7</b>
3.1	Beskrivning av NU-läget	7
3.1.1	Aktivitetsbeskrivning	7
3.1.2	Beslut	8
3.2	Beskrivning av ett tänkt NY-läge	10
3.2.1	Beskrivning moment för moment	10
3.2.2	Ansökningsavgift	11
3.3	Efteranalys	13
3.3.1	Förutsättningar	13
3.3.2	Analysen	14
3.3.3	Beroenden	16
3.3.4	Pågående arbete inom länsstyrelserna	16
<b>4</b>	<b>Vissa regler om länsstyrelsens handläggning av körkortsrelaterade ärenden .....</b>	<b>17</b>
4.1	Utformning av direktåtkomst till uppgifter i vägtrafikregistret	17
4.2	Enskilds åtkomst till uppgifter om sig själv	17
4.3	Automatiserad beslutsprocess	18
<b>5</b>	<b>Samlad sammanställning över potentialuppskattningen</b>	<b>20</b>
5.1	Översiktlig beskrivning av förändringen	20
5.2	Samlad bedömning	20
5.3	Nödvändiga förutsättningar och beroenden	21
5.4	Myndighetsekonomisk bedömning	22
5.5	Konsekvenser för andra myndigheter	22
5.6	Medborgarnytta	23
5.7	Osäkerhet	23



# 1 Sammanfattning - körkortstillstånd

Processanalysen avser processen: Ansökan om körkortstillstånd för behörigheterna A, B och BE. Processen startar när den sökande fyller i ansökan och slutar när den sökande får körkortstillstånd och inbetalningskort eller när den sökande får ett avslagsbesked.

Länsstyrelsen i Stockholms län har ca 60 000 ärenden per år. För alla länsstyrelser rör det sig om totalt ca 210 000 ärenden per år.

NY-läget innebär att ansökan fylls i och lämnas elektroniskt via Internet samt att identifiering och underskrift görs med hjälp av eLegitimation. I samband med ansökan betalas ansökningsavgiften med hjälp av eBetaling.

Genom automatiska kontroller av ansökan och mot Vägverkets vägtrafikregister (VTR) kan ungefär 80 procent av ärendena (gröna ärenden) beviljas automatiskt och direkt i samband med att ansökan skickas in. Även hanteringen av de övriga ärendena (röda ärenden) kan snabbas upp genom att ansökningarna är kompletta redan från början och att det går att kommunicera med olika aktörer elektroniskt.

**Figur 1 Potentialuppskattning för Länsstyrelsen i Stockholms län**

<b>Kvantifierade besparingar per år</b>	<b>Miljoner kronor</b>
Besparingar hos Länsstyrelsen i Stockholms län	3,1
Minskade kostnader för Vägverket (LST STH:s ärenden)	0,3
<b>Summa:</b>	<b>3,4</b>

<b>IT-kostnader för Länsstyrelsen i Stockholms län</b>	<b>Miljoner kronor</b>
IT-investeringar (engångskostnader)	- 3,3
Löpande IT-kostnader per år	- 1,6

<b>Icke kvantifierade nyttor</b>	<b>Tidsvinst</b>
Minskad tid för den sökande att inhämta information, fylla i och skicka in blanketten	2,5 timmar
Minskad väntetid - gröna ärenden	1 vecka
Minskad väntetid - enkla röda ärenden	1-2 veckor
Minskad väntetid - normala röda ärenden	3-9 veckor
Minskad sjukskrivning hos länsstyrelsens medarbetare	-

Om vi antar att Länsstyrelsen i Stockholms län är representativ för övriga länsstyrelser ger en enkel uppräknings av skattningarna att NY-läget skulle innebära en besparing på ca 12 miljoner kronor per år för länsstyrelserna i Sverige. IT-investeringar på ca 6 miljoner skulle behöva göras och en löpande IT-kostnad på ca 6 miljoner kronor per år är förknippad med detta NY-läge.

## 2 Allmänt om körkortstillstånd

Regler om körkortstillstånd anges i Körkortslagen (1998:488) och i Körkortsförordningen (1998:980).

För att få avlägga förarprov och för att få övningsköra i trafikskola eller privat krävs ett körkortstillstånd. Ansökan om körkortstillstånd skickas till länsstyrelsen i det län som den sökande är folkbokförd i eller, om man inte är folkbokförd i Sverige, den länsstyrelse i det län där den sökande vistas.

Till ansökan om körkortstillstånd ska bifogas:

- hälsodeklaration – högst två månader gammalt
- synintyg – högst två månader gammalt

För att få körkortstillstånd ska man ha tillräckligt god syn och hälsa. Vilka regler som gäller anges i Vägverkets trafikmedicinska föreskrifter (VVFS 1996:200). Förutom de medicinska kraven ställs vissa krav på allmän lämplighet. Det viktigaste lämplighetskravet är att man är pålitlig i nykterhetskänslighet. Bryter man mot trafikreglerna innan man fått körkort, t.ex. genom olovlig körning, kan det ifrågasättas om man kommer att följa reglerna om man får körkort och därmed kan ansökan om körkortstillstånd avslås. Även andra förseelser kan leda till att man vägras körkort och därmed körkortstillstånd.

När länsstyrelsen beviljat körkortstillstånd skickar Vägverket ut ett inbetalningskort. Det debiterade beloppet avser kostnaden för bevis om körkortstillstånd. För närvarande är avgiften 220 kronor.

Ett körkortstillstånd är giltigt i fyra år. Vissa brott eller andra omständigheter som anges i Körkortslagen (1998:488) kan leda till att körkortstillståndet återkallas.

Länsstyrelsen beslutar om ett körkort och därmed även körkortstillståndet ska förenas med villkor. Ett sådant villkor kan för en funktionshindrad vara att fordonet ska vara utrustat på ett visst sätt. För den som lider av en sjukdom kan föreskrivas att läkarintyg ska inges efter en viss tid. Ett körkort kan också begränsas till att avse automatväxlade fordon.

### 2.1 Avgränsning av processen

Det som ingår i studien är ansökan om körkortstillstånd för grupp 1, dvs. behörigheterna A, B och BE.<sup>1</sup>

Det som beskrivs är länsstyrelsens arbete. Hur de andra aktörerna arbetar för att ta fram de uppgifter som länsstyrelsen efterfrågar ingår *inte* i denna processbeskrivning.

---

<sup>1</sup> A = Motorcykel, B = Personbil med en totalvikt av högst 3,5 ton, lätt lastbil och ett till sådan bil kopplat lätt släpfordon, BE = Personbil med en totalvikt av högst 3,5 ton, lätt lastbil och ett eller flera till sådan bil kopplat släpfordon - oavsett vikt.

### **2.1.1 Processens början**

Processen startar när den sökande fyller i ansökan.

### **2.1.2 Processens slut**

Processen slutar när den sökande får körkortstillstånd och inbetalningskort eller när den sökande får ett avslagsbesked.

## **2.2 Inblandade aktörer**

### **2.2.1 Ansvariga myndigheter**

#### **Länsstyrelsen**

Länsstyrelsen är den myndighet som är ansvarig för att göra en lämplighetsbedömning av den sökande och att utifrån denna prövning fatta ett beslut om ansökan om körkortstillstånd beviljas (med eventuella villkor) eller avslås.

Länsstyrelsen får hämta uppgifter som har direkt anknytning till handläggningen av ansökan om körkortstillstånd från Vägverkets Vägtrafikregister (VTR) genom direktåtkomst.

Länsstyrelsen får också hämta uppgifter som har direkt anknytning till handläggningen av ansökan om körkortstillstånd från Rikspolisstyrelsens misstanke- och brottsregister (MR/BR).

#### **Vägverket**

Vägverket är den myndighet som har ett samlat ansvar, sektorsansvar, för hela vägtransportsystemet. I detta ingår bl.a. att verka för en säker trafik.

Vägverket bestämmer vilka regler som gäller för körkortstillstånd t.ex. genom Vägverkets trafikmedicinska föreskrifter (VVFS 1996:200).

Vägverket bestämmer även genom Körkortsförordningen (1998:980) hur blanketterna för ansökan om körkortstillstånd ska se ut.

Vägverket ansvarar för att tillståndsavgiften för körkortstillstånd betalas och sköter därmed påminnelsearbetet.

Vägverket ansvarar för Vägtrafikregistret enligt Vägtrafikregisterlagen (2001:558) och Vägtrafikregisterförordningen (2001:650).

### **2.2.2 Andra aktörer**

#### **Alla ärenden**

*Optiker* eller *trafikskolelärare* gör en synprovning och skriver ett synintyg som ska bifogas ansökan.

#### **Brottsrelaterade ärenden**

*Rikspolisstyrelsen* ger länsstyrelsen tillgång till sitt misstanke- och brottsregister (MR/BR) för kontroll av vilka brott som den sökande har misstänkts för eller dömts för.

*Polisen* lämnar uppgifter om brottsutredningar, förundersökningar, ordningsförelägganden t.ex. med avseende på LOB (Lag om omhändertagande av berusade personer m.m. (1976:511)).

*Domstolar och tingsrätter* lämnar uppgifter om domar och förundersökningsprotokoll.

*Åklagarna* lämnar uppgifter om åtalsunderrättelser och strafförelägganden.

*Kommunernas socialtjänster* gör utredningar om missbruk. Utredningar som görs på grund av orsaker som framkommit i MR/BR.

#### **Hälsorelaterade ärenden**

*Läkare* skriver läkarintyg. Läkarintygets innehåll beror på den sökandes sjukdom, även tiden för när läkarintyg ska inges beror på sjukdomen (vanligt med 3-6 månader, men anstånd kan ges).

Länsstyrelsens *konsultläkare* hjälper länsstyrelsen med att bedöma de läkarintyg som inkommer från den sökandes läkare.

*Trafikmedicinska rådet* skriver yttrande vid specialärenden, enskilda fall, om den medicinska lämpligheten efter remiss från länsstyrelsen eller förvaltningsdomstol. Trafikmedicinska rådet prövar också enskilda ansökningar om undantag (dispens) från de medicinska kraven i föreskrifterna (Vägverkets trafikmedicinska föreskrifter (VVFS 1996:200)).

*Vägverkets trafikinspektörer* skriver utlåtande angående anpassning av fordon vid olika funktionsnedsättningar.

## 3 Genomförandet

### 3.1 Beskrivning av NU-läget

En genomgång av processens alla aktiviteter, roller och objekt gjordes, detta för att få en förståelse av hur arbetsflödet ser ut *idag*.

Datum: 2006-03-20

Deltagare:

- Länsstyrelsen
  - Pirjo Partanen (Länsstyrelsen i Stockholms län)
  - Savannah Kanavakis (Länsstyrelsen i Stockholms län)
  - Camilla Thorell (Länsstyrelsen i Stockholms län)
  - Ann-Marie Storm (Länsstyrelsen i Skåne län)
- Projektgruppen
  - Anna Enström Järleborg
  - Kirsi Aasa
  - Hans Näslund

#### 3.1.1 Aktivitetsbeskrivning

Den sökande kan hämta ansökningsblankett och hälsodeklaration på länsstyrelsens eller Vägverkets webbplats. Blanketterna kan även beställas via post till länsstyrelsen eller Vägverket. Ansökningsblanketten kan fyllas i på webbplatsen och skrivas ut för underskrift. Ansökningsblanketten kan också skrivas ut och fyllas i manuellt, vilket även gäller för hälsodeklarationen. Både ansökningsblanketten och hälsodeklarationen ska vara manuellt underskrivna av den sökande. Till hälsodeklarationen ska ett synintyg bifogas som ska skrivas under av en optiker eller trafikskolelärare. Den sökande skickar därefter in ansökan med bilagor till länsstyrelsen via vanlig post.

#### **Gröna ärenden<sup>2</sup>**

När ansökan kommer in till länsstyrelsen skickas ansökan till enheten som handlägger körkortstillstånden.

Ansökan lämnas till en assistent som registrerar ansökan och kontrollerar att alla bilagor finns med, om inte begärs kompletteringar från den sökande (ca 20 % av alla ärenden). Assistenten kontrollerar den sökandes uppgifter i Vägtrafikregistret (VTR) och om den sökande har en markering i MR/BR. Assistenten kontrollerar även om hälsodeklarationen inkl. synintyget ger någon indikation på att den sökandes hälsotillstånd måste utredas. Om den sökande inte har någon markering i MR/RB och hälsodeklarationen är utan anmärkning bifaller assistenten ansökan (ett s.k. grönt ärende, ca 80 % av alla ärenden).

---

<sup>2</sup> Gäller för Länsstyrelsen i Stockholms län.

### **Brottsrelaterade ärenden**

Om den sökande har en markering i MR/BR diarieförs ärendet av assistenten och lämnas därefter över till en handläggare. Handläggaren undersöker om brottet är av "ringa karaktär", om så är fallet går ärendet vidare till en kontroll av hälsodeklarationen.

Om brottet inte är av ringa karaktär gör handläggaren en utredning av den sökandes lämplighet. Det kan göras med hjälp av information från polisen, domstolar, tingsrätter, åklagare och kommunernas socialtjänster. Informationsutbytet sker via telefon, fax och post. Utifrån resultatet av utredningen går ärendet vidare till en kontroll av hälsodeklarationen eller också avslås ansökan.

När det gäller uppgifter från domstolarna och tingsrätterna skickar dessa månadsvis alla sina domar i pappersformat till länsstyrelsen för kännedom. Länsstyrelsen i Skåne län arkiverar dem i ett år medan Länsstyrelsen i Stockholms län slänger dem om det vid tillfället inte finns något aktuellt ärende avseende personen i fråga. När ett ärende kommer in där den sökande har gamla domar enligt MR/BR och där länsstyrelsen efterfrågar domen hos domstolarna/tingsrätterna hävdar dessa att de redan skickat uppgifterna till länsstyrelsen och att de därmed inte har skyldighet att lämna dem igen, detta fördröjer handläggningen av ärendena.

### **Hälsorelaterade ärenden**

Om granskningen av hälsodeklarationen inkl. synintyget visar att den sökande måste utredas diarieförs ärendet av assistenten och ärendet lämnas över till en handläggare (om det inte gjorts tidigare). Handläggaren gör en utredning av den sökandes hälsa, t.ex. genom att förelägga den sökande om ett läkarintyg som sedan vid behov bedöms av länsstyrelsens konsultläkare. Även Vägverkets trafikinspektörer och det Trafikmedicinska rådet kan behöva lämna yttranden. Informationsutbytet sker via telefon, fax och post. Utifrån resultatet av utredningen tas ett beslut (bifall, bifall med villkor eller avslag).

## **3.1.2 Beslut**

### **Bifall**

Om den sökande uppfyller de krav som ställs för körkortstillstånd bifalls ansökan av en assistent eller en handläggare. Bifallet registreras i Vägtrafikregistret (VTR) och därmed skickar Vägverket automatiskt ut körkortstillståndet och ett inbetalningskort till den sökande.

### **Bifall med villkor**

I vissa fall kan den sökande få ett bifall men med ett villkor kopplat till körkortstillståndet. Handläggaren skickar då en underrättelse om villkoret till den sökande. Handläggaren registrerar endast bifallet i VTR som skickar ut körkortstillståndet och ett inbetalningskort till den sökande.

### **Avslag**

Vid avslag skriver handläggaren en underrättelse till den sökande om att den kommer att få avslag, i underrättelsen framgår orsaken till avslag. Den sökande har då möjlighet att inom två-fyra veckor<sup>3</sup> komma med ett yttrande. Om inget yttrande inkommer inom stipulerad tid tas avslagsbeslutet och det registreras i VTR. Ett avslagsbeslut med motivering inkl. överklagandeanvisning skickas till den sökande. Om ett yttrande inkommer bedömer handläggaren detta yttrande och beslut tas därefter.

Länsstyrelsen i Skåne län har vissa s.k. avslagshandläggare som endast handlägger avslag.

---

<sup>3</sup> För Länsstyrelsen i Stockholms län inom 2-4 veckor och för Länsstyrelsen i Skåne län inom 3 veckor.



## 3.2 Beskrivning av ett tänkt NY-läge

Ett tänkt NY-läge utarbetades, ett NY-läge som skulle representera visionen om det mest effektiva och automatiserade ärendeflödet.

Datum: 2006-04-04

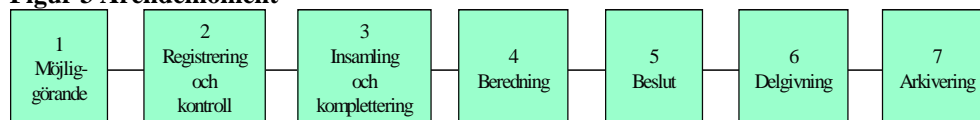
Deltagare:

- Länsstyrelsen
  - Pirjo Partanen (Länsstyrelsen i Stockholms län)
  - Savannah Kanavakis (Länsstyrelsen i Stockholms län)
  - Camilla Thorell (Länsstyrelsen i Stockholms län)
  - Ann-Marie Storm (Länsstyrelsen i Skåne län)
- Projektgruppen
  - Anna Enström Järleborg
  - Kirsi Aasa
  - Bengt Nordström (Ekonomistyrningsverket)

### 3.2.1 Beskrivning moment för moment

Utifrån den generella ärendehanteringsmodell som Statskontoret tagit fram hösten 2004<sup>4</sup> kan NY-läget beskrivas.

**Figur 3 Ärendemoment**



#### Möjliggörare

Ansökningsblanketten inkl. hälsodeklarationen finns tillgänglig via Internet.

Ansökningsblanketten och hälsodeklarationen är av interaktiv typ som möjliggör en direkt kontroll att all information som ska lämnas faktiskt lämnas. Även kontroller av t.ex. personnummer och folkbokföringsadress görs. Den sökande skriver under ansökan inkl. hälsodeklarationen med hjälp av eLegitimation. Optiker och körskolelärare kan via Internet skapa synintyg och skriva under dessa med hjälp av eLegitimation, synintyget biläggs ansökan innan den skickas in till länsstyrelsen elektroniskt.

#### Registrering och kontroll

När ansökan inkommit elektroniskt registreras ansökan automatiskt av länsstyrelsens ärendehanteringssystem och ett ärende skapas.

#### Insamling och komplettering

Inga kompletteringar behövs eftersom ansökan inte går att skicka in ofullständig.

---

<sup>4</sup> Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering, Statskontoret 2004:30.

## Beredning

När länsstyrelsens ärendehanteringssystem registrerat ansökan registreras den även i VTR och en kontroll av den sökande görs automatiskt mot andra uppgifter i VTR t.ex. om den sökande har en markering i MR/BR. En automatisk kontroll av hälsodeklarationen inkl. synintyget görs.

Om den sökande enligt VTR har en markering i MR/BR görs en automatisk kontroll mot MR/BR avseende om brottet är av *ringa karaktär*, vissa i förväg specificerade brottskoder i MR/BR.

Om brottet *inte* är av ringa karaktär kommer ärendet upp hos en handläggare. Handläggaren påbörjar därmed sin utredning av den sökandes lämplighet. Till sin hjälp har handläggaren:

- En webbportal för åtkomst av domar från domstolarna.
- En webbportal för åtkomst av uppgifter från åklagarna; åtalsunderrättelser och strafförelägganden.
- Information från polisen via SHS; ordningsförelägganden, LOB (Lag om omhändertagande av berusade personer m.m. (1976:511)) och förundersökningar.<sup>5</sup>
- Möjlighet att kommunicera med kommunernas socialtjänst, i frågan om utredningar om missbruk, elektroniskt.

Om den automatiska kontrollen av hälsodeklarationen inkl. synintyget visar att den sökande måste utredas kommer ärendet upp hos en handläggare. Handläggaren gör en utredning av den sökandes hälsa. Till sin hjälp har handläggaren:

- Möjlighet att kommunicera med läkarna inkl. konsultläkarna elektroniskt.
- Möjlighet att kommunicera med Vägverkets trafikinspektörer och det Trafikmedicinska rådet elektroniskt.

## Beslut

Om MR/BR och hälsodeklarationen är utan anmärkning *bifaller systemet* ansökan och beslutet läggs in i VTR.

Om brottet i MR/BR är av ringa karaktär och hälsodeklarationen är utan anmärkning *bifaller systemet* ansökan och beslutet läggs in i VTR.

Utifrån resultaten från handläggarens utredning om den sökandes lämplighet avseende hälsa och eventuella brott tas ett beslut (bifall, bifall med villkor eller avslag).

## Delgivning

Underrättelser, avslag och bifall inkl. bifall med villkor skickas elektroniskt till den sökande.

## Arkivering

Länsstyrelsens ärendehanteringssystem arkiverar ärendet automatiskt.

### 3.2.2 Ansökningsavgift

En diskussion fördes om hur betalningen av avgiften skulle kunna utföras. Ett alternativ som diskuterades var att den sökande i samband med ansökan betalar avgiften via Internet och att

---

<sup>5</sup> Dessa är inte offentliga handlingar och därför måste informationsutbytet ske på ett säkert sätt med hjälp av SHS (Spridnings- och hämtningssystem).



### 3.3 Efteranalys

En analys av den information som erhållits vid de två mötena hos Länsstyrelsen i Stockholms län gjordes. NY-läget sattes i relation till NU-läget och därigenom kunde en grov en uppskattning av effektiviseringspotentialen vid en automatiserad ärendehanteringsprocess göras.

Datum: 2006-05-11

Deltagare:

- Länsstyrelsen
  - Pirjo Partanen (Länsstyrelsen i Stockholms län)
- Projektgruppen
  - Anna Enström Järleborg
  - Kirsi Aasa
  - Hans Näslund
  - Peter Krantz
  - Ingemar Eriksson (Ekonomistyrningsverket)

#### 3.3.1 Förutsättningar

Uppgifterna avser Länsstyrelsen i Stockholms län. Vilket motsvarar:

- ca 20 procent av länsstyrelsernas totala kostnader för körkortstillstånd,
- ca 30 procent av ärendeflödet för körkortstillstånd totalt,
- ca 60 000 ärenden per år.

Andelen av ärendena som behöver kompletteras i NU-läget är satt till:

- 20 procent.

Timkostnaden är satt till:

- 300 kronor för assistenter,
- 350 kronor för handläggare.

Den effektiva årsarbetstiden är satt till:

- 1 300 timmar.

Kostnaden för skanning inkl. tolkning är satt till:

- 5 kronor per blankett.

Andelen av ärendena som kommer in elektroniskt i NY-läget är satt till:

- 80 procent.

### 3.3.2 Analysen

#### Länsstyrelsen i Stockholms län

En genomgång av de olika momentens tidsåtgång uttryckt i effektiv arbetstid visade att i NU-läget användes ca 11 årsarbetstider för hela processen. I NY-läget skulle ca 4 årsarbetstider komma att användas. Det var främst i momenten *Registrering och kontroll* samt *Beredning* där skillnaden i tidsåtgång mellan NU- och NY-läget var stora. I momentet *Registrering och kontroll* skulle i stort sett all manuell hantering försvinna vid en automatisering, i momentet *Beredning* skulle en halvering av tidsåtgången uppkomma vid en automatisering.

Om man kostnadsätter arbetstiden och lägger till kostnaden för material och utskick skulle den beräknade besparingen i NY-läget bli ca 3,1 miljoner kronor per år. NY-läget är dock förenat med IT-investeringar inom Länsstyrelsen i Stockholms län på ca 3,3 miljoner samt löpande IT-relaterade kostnader på ca 1,6 miljoner per år.

Kundnyttan vid en automatisering består av dels minskad faktisk tid för hämtande av information och intyg samt för ifyllandet av blanketten, dels en minskad väntetid för den sökande. I NU-läget skattas tidsåtgången för att hämta information och blankett, att skaffa synintyg, att fylla i och skicka in blanketten till totalt ca fyra timmar. I samband med en automatisering minskas denna tid till ca en timme, dvs. en tidsvinst på ca 2½ timmar. Väntetiden beräknas minska med ca en vecka för de gröna ärendena eftersom besluten kommer att kunna tas direkt och den sökande skulle få besked bara några sekunder efter det att den sökande skickat in sin ansökan och betalt avgiften. För de röda ärendena är det svårt att bedöma hur lång väntetiden kan bli. En grov skattning är att för de enkla röda ärendena kan väntetiden minska med en till två veckor, för de normala röda ärendena tre till nio veckor medan det för de svåra röda ärendena troligtvis inte blir någon förkortning i väntetiden.

Länsstyrelsen i Stockholms län har en högre sjukfrånvaro<sup>6</sup> än statliga myndigheter i genomsnitt och även när en jämförelse görs med övriga länsstyrelser har Länsstyrelsen i Stockholms län bland de högsta sjukfrånvarosiffrorna.<sup>7</sup> Även trafikenheten har en hög sjukfrånvaro. Det innebär att genom en ökad automatisering och den minskade arbetstidsåtgången som automatiseringen skulle innebära skulle arbetsbelastningen på enhetens personal minska och förhoppningsvis minskar sjukskrivningarna beroende på att arbetsbelastningen minskar.

I NY-läget kommer även Vägverket att erhålla vissa kostnadsbesparingar eftersom Vägverket slipper att skicka ut körkortstillstånd och inbetalningskort till alla som beviljats körkortstillstånd. Detta arbete motsvarar en kostnad på ca 264 000 kr per år. Om dessutom avgiften görs om, från en tillståndsavgift till en ansökningsavgift som tas ut elektroniskt innan ansökan skickas in kommer Vägverket att slippa den kostnad som faktureringshanteringen kostar idag (ca 85 000 kronor per år).<sup>8</sup>

Vid en ansökningsavgift i stället för en tillståndsavgift skulle avgiftsintäkterna öka med ca 660 000 kronor per år eftersom vid en ansökningsavgift kommer även de som får avslag att få

<sup>6</sup> Sjukfrånvaro mätt som sjukfrånvaro i procent av tillgänglig tid.

<sup>7</sup> Sjukfrånvaron för Länsstyrelsen i Stockholms län är 6,2 %, genomsnittlig sjukfrånvaron för statliga myndigheter är 4,2 % och sjukfrånvaron för länsstyrelserna ligger mellan 2,3 % - 6,8 %. Sjukfrånvaro i staten - myndigheter och sektorer 2005, Verva 2006:02.

<sup>8</sup> Skattingarna är gjorda utifrån diskussioner med Pierre Grönqvist på Vägverket.

betala en avgift. I NU-läget betalar endast de som får ett tillstånd avgiften. Denna intäktsökning ingår dock *inte* i våra besparingsberäkningar. Detta eftersom avgifterna ska täcka kostnaderna för hanteringen av ansökan om körkortstillstånd och om kostnaderna minskar borde avgifterna kunna minskas.

NY-läget innebär alltså minskade kostnader för Länsstyrelsen i Stockholms län och Vägverket. Dessa delar tillsammans ger en total besparing på ca 3,4 miljoner kronor per år. För att NY-läget ska kunna genomföras krävs IT-investeringar för ca 3,3 miljoner kronor vilka är förenade med IT-driftskostnader på ca 1,6 miljoner kronor per år.

**Figur 5 Potentialuppskattning för Länsstyrelsen i Stockholms län**

<b>Kvantifierade besparingar per år</b>	<b>Miljoner kronor</b>
Besparingar hos Länsstyrelsen i Stockholms län	3,1
Minskade kostnader för Vägverket (LST STH:s ärenden)	0,3
<b>Summa:</b>	<b>3,4</b>

<b>IT-kostnader för Länsstyrelsen i Stockholms län</b>	<b>Miljoner kronor</b>
IT-investeringar (engångskostnader)	- 3,3
Löpande IT-kostnader per år	- 1,6

<b>Icke kvantifierade nyttor</b>	<b>Tidsvinst</b>
Minskad tid för den sökande att inhämta information, fylla i och skicka in blanketten	2,5 timmar
Minskad väntetid - gröna ärenden	1 vecka
Minskad väntetid - enkla röda ärenden	1-2 veckor
Minskad väntetid - normala röda ärenden	3-9 veckor
Minskad sjukskrivning hos länsstyrelsens medarbetare	-

### Länsstyrelserna i Sverige

Om vi antar att Länsstyrelsen i Stockholms län är representativ för övriga länsstyrelser skulle en enkel uppräknings<sup>9</sup> av skattningarna ge en mycket grov potentialuppskattning för alla länsstyrelser. Givet denna grova skattning skulle NY-läget innebära besparingar på totalt ca 12 miljoner kronor per år för länsstyrelserna i Sverige. IT-investeringar på totalt ca 6 miljoner skulle behöva göras och en löpande IT-kostnad på totalt ca 6 miljoner kronor per år är förknippad med detta NY-läge.

**Figur 6 Mycket grov potentialuppskattning för länsstyrelserna i Sverige**

<b>Kvantifierade besparingar per år</b>	<b>Miljoner kronor</b>
Besparingar hos länsstyrelserna i Sverige	10,5
Minskade kostnader för Vägverket	1,2
<b>Summa:</b>	<b>11,7</b>

<b>IT-kostnader för länsstyrelserna i Sverige</b>	<b>Miljoner kronor</b>
IT-investeringar (engångskostnader)*	- 5,7
Löpande IT-kostnader per år	- 5,8

\* När det gäller IT-investeringarna (engångskostnaderna) står Länsstyrelsen i Stockholms län för merparten av dessa.

<sup>9</sup> Totalt är antalet ärenden för alla länsstyrelser ca 210 000 per år. Länsstyrelsen i Stockholms län står för ca 30 % av ärendena och ca 20 % av kostnaderna för körkortstillstånden.

### 3.3.3 Beroenden

För att automatiseringen ska kunna ske behövs ändringar göras i Körkortsförordningen (1998:980), Vägtrafikregisterförordningen (2001:650) och i Avgiftsförordning inom vägtrafikområdet (2001:652).

NY-läget förutsätter dessutom en utbyggd Körkortsportal hos Vägverket och en anpassning av Vägverkets system för att kunna leverera uppgifter till länsstyrelsen på det sätt som passar deras system.

En annan förutsättning är att länsstyrelsen får en direktåtkomst till misstanke- och brottsregister (MR/BR).

För att effektivisera informationsutbytet vid utredningarna om den sökandes lämplighet och hälsa skulle följande insatser behöva göras.

- Skapandet av en webbportal för åtkomst av domar från domstolarna.
- Skapandet av en webbportal för åtkomst av uppgifter från åklagarna; åtalsunderrättelser och strafförelägganden.
- Möjliggöra för elektroniskt utbyte av information från polisen via SHS angående ordningsförelägganden, LOB (Lag om omhändertagande av berusade personer m.m. (1976:511)) och förundersökningar.
- Möjliggöra för elektronisk kommunikation med kommunernas socialtjänst, i frågan om utredningar om missbruk.
- Möjliggöra för elektronisk kommunikation med läkarna inkl. konsultläkarna.
- Möjliggöra för elektronisk kommunikation med Vägverkets trafikinspektörer och det Trafikmedicinska rådet.

Kostnaderna för att bygga upp dessa har *inte* tagits med i denna analys.

### 3.3.4 Pågående arbete inom länsstyrelserna

Länsstyrelserna tillsammans med Vägverket arbetar med att öka möjligheten att via Internet hantera de olika stegen som behöver tas för att få ett körkort, projektet eKörkort. I detta ingår bl.a. att automatisera hanteringen av de gröna körkortstillståndsärendena. Detta arbete pågår för fullt, bl.a. har Länsstyrelsen i Stockholms län på uppdrag av länsstyrelserna i Sverige gjort ett avrop på Vervas ramavtal Infratjänst 2003.

Enligt planerna kommer länsstyrelserna att under året successivt införa ett tjugotal nya elektroniska tjänster som innebär att det blir möjligt att fylla i, skriva under och skicka in ansökningar samt lämna in intyg och andra underlag via Internet. En av dessa elektroniska tjänster är ansökan om körkortstillstånd.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Pressmeddelande "Ansök papperslöst hos länsstyrelserna", 2006-01-18.

## 4 Vissa regler om länsstyrelsens handläggning av körkortsrelaterade ärenden

### 4.1 Utformning av direktåtkomst till uppgifter i vägtrafikregistret

Enligt 8 § lag (2001:558) om vägtrafikregister<sup>11</sup>, LVR, får direktåtkomst till personuppgifter medges endast för sådana ändamål som anges i lagen och i enlighet förordning 2001:850 om vägtrafikregister, FVR. Hur själva direktåtkomsten ska vara utformad är enligt LVR och FVR:s 4 kapitel en fråga som är upp till Vägverket att föreskriva om och/eller meddela villkor om i samband med meddelande av beslut om direktåtkomst. Direktåtkomst utgör åtkomst vid persondator eller särskild terminal *eller dylikt*<sup>12</sup> och innebär rätt att söka i registret utan att kunna bearbeta eller påverka registrets innehåll. Tillstånd till direktåtkomst meddelas av Vägverket i varje enskilt fall. Verket har i somras fattat ett beslut om direktåtkomst för länsstyrelser när det gäller uppgifter i körkortsregistret. Beslutet innefattar dock inte en rätt för länsstyrelserna att *samköra* sitt ärendesystem mot körkortsregistret.

Vägverket är registreringsmyndighet och personuppgiftsansvarig för vägtrafikregistret. Länsstyrelserna är regionala registreringsmyndigheter i fråga om körkortsregistrering. De ska föra in uppgifter i vägtrafikregistret i den utsträckning som anges i bilaga till FVR. Det skulle underlätta för länsstyrelser att finna en lösning på förbudet mot samkörning mot vägtrafikregistret. Att ändra lagen tar tid. Det skulle kanske vara möjligt att överenskomma om en tillfällig lösning i avvaktan på lagändring. Vägverket skulle t.ex. kunna utföra själva samkörningen som länsstyrelserna skulle behöva få göra.

I LVR finns en *samkörningsregel* som i nuläget endast tillåter Vägverket endast för ändamål som anges i 5 § hämta uppgifter till registret genom samkörning, 9 §. Med stöd av 37 § får regeringen meddela ytterligare begränsningar i rätten till samkörning, men sådana bestämmelser har inte meddelats enligt KARNOV lagkommentar för 2005/2006. Regelen om samkörning anses vara uttömmande. Det är en speciell reglering i just detta fall.<sup>13</sup>

### 4.2 Enskilds åtkomst till uppgifter om sig själv

När sökande söker om körkortstillstånd skulle denne ha hjälp av att kunna ta del av uppgifter om sig själv som redan är införd i registret. Detta är idag inte möjligt då LVR inte ger uttryckligt stöd för detta. Men det skulle kunna vara möjligt att utforma en lösning så att enskild på annat elektroniskt sätt än direktåtkomst får ta del av uppgifter om sig själv i registret. Sekretess gäller ej mot den enskilde själv avseende uppgifter om sig själv.<sup>14</sup> Den

<sup>11</sup> PUL gäller men lagen om vägtrafikregister har företräde i de fall avvikande bestämmelser anges.

<sup>12</sup> prop. 2000/01:95 s 47, lag om vägtrafikregister

<sup>13</sup> Det kan nämnas att personuppgiftslagen, PUL, inte innehåller några förbud mot att på visst sätt eller i viss form sammanställa personuppgifter eller mot att samköra olika uppgiftssamlingar. Den behandling som ligger i att två register körs mot varandra är från PUL:s utgångspunkt tillåten så länge den håller sig inom lagens ramar, bl.a. med avseende på registrens ändamål.

<sup>14</sup> Om inte sekretess är för handen ska allmän handling/uppgift ur allmän handling lämnas ut. Sekretess gäller för personuppgifter i vägtrafikregistret i fråga om personuppgifter, se sekretessförordningen 1980:657 1 b §. Vidare gäller sekretess för personuppgift om det kan antas att ett utlämnande skulle medföra att uppgiften

enskilde kan begära ett uttag med stöd av offentlighetsprincipen och begära utlämnande på medium för ADB som t.ex. på e-post. Regeringen har uppmanat myndigheter att gärna lämna ut handlingar elektroniskt även om ingen sådan legal skyldighet föreligger.<sup>15</sup> Enligt 5 § FL är också myndigheters serviceskyldighet utsträckt till att göra det möjligt för enskilda att kontakta dem via bl.a. e-post och få svar på samma sätt. Vägverket är inte skyldigt att bemöta en begäran om elektroniskt utlämnande, men det är i vart fall möjligt skapa rutiner av den arten utan legala hinder.

### 4.3 Automatiserad beslutsprocess

De generella reglerna i Förvaltningslagen (1986:223), FL, om ärendehandläggning hindrar inte införande av elektronisk ärendehandläggning och automatiserade beslutsprocesser.<sup>16</sup>

Däremot är det viktigt att vid automatisering se till att reglerna i FL om bl.a. kommunikation, beslutsmotivering och underrättelse av beslut upprätthålls.<sup>17</sup>

Särskild registerlagstiftning innehåller ibland avvikande bestämmelser inte bara om användandet av visst register utan även handläggningsregler. Dessa regler gäller i så fall före de generella reglerna om ärendehandläggning. Om det är noggrant angivet i registerlag hur registret får användas kan det vara så att för att fatta automatiserade beslut med stöd av registret behöver detta anges uttryckligen att så är tillåtet i själva registerlagen.

Enligt FVR 18 kap 3§ anges att den myndighet som enligt bestämmelserna i denna förordning ska föra in uppgifter som avser körkortsregistreringen m.m. i vägtrafikregistret (dvs. berörd länsstyrelse) fattar de beslut som behövs med anledning av handläggningen. Enligt 18 kap 5 § FVR får beslut fattas genom automatiserad behandling av uppgifter i vägtrafikregistret.

Enligt Körkortslagen (1998:488) anges i vilka frågor länsstyrelsen respektive Vägverket fattar beslut om. Därutöver uppställer inte lagen några handläggningsregler eller formkrav. Körkortsrelaterade ärenden regleras även av handläggningsbestämmelser i körkortsförordning (1998:980). I förordningen föreskrivs en del formkrav som skulle behöva förändras för att möjliggöra ett automatiserat beslutsförfarande, bl.a. följande: 3 kap 1 §: "...en ansökan om körkortstillstånd ska göras skriftligen på särskild blankett..." Jämför motsvarande möjlighet till elektronisk ingivning till Vägverket i 3 kap 15 §: "Vägverket ska skicka underlag för ansökan om utfärdanden av körkort till sökanden... Vägverket får meddela föreskrifter om att en ansökan ska lämnas genom elektronisk överföring." Man har alltså lämnat en möjlighet för

---

behandlas i strid med PUL, 7 kap 16 § sekrL. Men enligt 14 kap 4 § sekretesslagen 1980:100, sekrL, så gäller inte sekretess till skydd för enskild gällar inte i förhållande till den enskilde själv och kan i övrigt helt eller delvis efterges av denne (inkl. personuppgifter). Tillgång till uppgifterna i körkortsregistret är för allmänhet begränsad till vad som kan begäras med stöd av offentlighetsprincipen, dvs. personuppgifter (namn, personnummer och adress) och körkortsuppgifter (körkortsbehörighet, villkor förknippade med innehav etc.) medan det för vissa särskilt integritetskänsliga uppgifter, exempelvis en läkares anmälan att en körkortsinnehavare av medicinska skäl är uppenbart olämpligt att inneha körkort samt avseende belastningsregisteruppgifter, råder s.k. absolut sekretess.

<sup>15</sup> proposition 2001/02:70 s 34 f

<sup>16</sup> I Formel, Formkrav och elektronisk kommunikation, Ds 2003:29 (fortfarande under beredning i avvaktan på fortsatt arbete) påtalades på s 98-99 att det inte föreligger några generella hinder mot automatiserade beslut. Arbetsgruppen bedömer att termer beslut och liknande termer normalt inte bör anses hindra elektroniska rutiner.

<sup>17</sup> Se bl.a. JO:s uttalande i ärende med dnr 1-2006 m.fl., Anmälningar m.m. mot Vägverket med anledning av försöket med trängselskatter i Stockholm.

Vägverket att hantera elektronisk ingivning. Vi menar att motsvarande möjlighet även bör ges i 3 kap 1 § vad gäller ingivning till länsstyrelsen.

I förordningens kapitel 7 anges andra myndigheters uppgiftsskyldighet till bl.a. länsstyrelsen då länsstyrelsen ska pröva fråga om körkortstillstånd. I kapitlet uppställs vissa formkrav t.ex. att domar ska översändas i form av en kopia, 8 §. Vi menar att sådana formkrav bör ses över för möjliggörande av elektronisk överföring av uppgifter.

## 5 Samlad sammanställning över potentialuppskattningen

### 5.1 Översiktlig beskrivning av förändringen

<p><b>Ärende</b> Ansökan om körkortstillstånd för behörigheterna A, B och BE</p> <p><b>Beskrivning av förändringen</b> <i>NU-läge:</i> Manuell ärendehantering <i>NY-läge:</i> Ansökan fylls i och lämnas elektroniskt via Internet samt att identifiering och underskrift görs med hjälp av eLegitimation. I samband med ansökan betalas ansökningsavgiften med hjälp av eBetaling.</p>
--

### 5.2 Samlad bedömning

Myndighetsekonomiska effekter <sup>a</sup>			
	Årlig kostnadsminskning	Engångskostnader	
		Investering	Omställning
Länsstyrelsen i Stockholm	1,5 milj. kr	3,3 milj. kr	-
Vägverket	0,3 milj. kr	-	-
Hela förvaltningen (LST STH & VV)	1,8 milj. kr	3,3 milj. kr	-
<sup>a</sup> Enligt specifikation i kapitel 5.4 och 5.5			
<b>Effekter för medborgarna</b>			
Fördelar för de sökande:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minskad tid för hantering av ansökan.</li> <li>• Minskad väntetid.</li> <li>• Ökad tillgänglighet (ansökningar behandlas 24 timmar om dygnet och året runt).</li> <li>• Bättre och mer tillgänglig information via Internet.</li> </ul>			
Fördelar för samtliga medborgare:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad kvalitet i bedömningen (mer tid kan ägnas komplexa ärenden).</li> </ul>			
<b>Osäkerhet</b>			
Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.			

## 5.3 Nödvändiga förutsättningar och beroenden

### Lagar och regler

NY-läget förutsätter:

- För att möjliggöra automatbeslut och eventuella samkörningar måste ändringar göras i Körkortsförordningen (1998:980) och Vägtrafikregisterförordningen (2001:650).
- För att ändra avgiften från tillståndavgift till ansökningsavgift måste en ändring göras i Avgiftsförordning inom vägtrafikområdet (2001:652).

### Organisation

Inget hinder

### Personal

Assistenterna får större befogenheter så de kan handlägga vissa röda ärenden.

### Teknik

NY-läget förutsätter:

- en utbyggd Körkortsportal hos Vägverket,
- en anpassning av Vägverkets system för att kunna leverera uppgifter till länsstyrelsen på det sätt som passar deras system.

Automatisering av de röda ärendena förutsätter:

- en direktåtkomst till misstanke- och brottsregister (MR/BR),
- en webbportal för åtkomst av domar från domstolarna,
- en webbportal för åtkomst av uppgifter från åklagarna; åtalsunderrättelser och strafförelägganden,
- elektroniskt utbyte av information från polisen via SHS angående ordningsförelägganden, LOB (Lag om omhändertagande av berusade personer m.m. (1976:511)) och förundersökningar,
- elektronisk kommunikation med kommunernas socialtjänst, i frågan om utredningar om missbruk,
- elektronisk kommunikation med läkarna inkl. konsultläkarna,
- elektronisk kommunikation med Vägverkets trafikinspektörer och det Trafikmedicinska rådet.

### Finansiering

Verksamheten finansieras som nu med avgifter. Den nuvarande tillståndavgiften görs om till en ansökningsavgift vilket skulle ge en ökad intäkt (vid samma avgiftsnivå) på ca 0,66 milj. kr.

### Annat

Inget anmärkningsvärt.

## 5.4 Myndighetsekonomisk bedömning

<b>Myndighetsnytta (förändrade driftkostnader) för Länsstyrelsen i Stockholm</b>	
Arbetskraftskostnader	-3 027 tkr
Andra driftkostnader (Porto och skanning)	-36 tkr
Andra driftkostnader (IT-drift)	1 570 tkr
<u>Driftkostnader, totalt</u>	<u>-1 493 tkr</u>
Förutsättningar för beräkningarna:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % av ansökningarna kommer in elektroniskt.</li> <li>• 20 % av ansökningarna måste kompletteras.</li> <li>• Skanning av pappersansökningar kostar 5 kr per styck.</li> <li>• En årsarbetskraft motsvarar 1 300 timmar produktiv tid.</li> <li>• Timkostnad 300 kr för assistenterna.</li> <li>• Timkostnad 350 kr för handläggarna.</li> </ul>	
<b>Icke-kvantifierad myndighetsnytta</b>	
Minskad sjukskrivning hos länsstyrelsens medarbetare.	
<b>Genomförandekostnader</b>	
Investeringar:	
• Infratjänst - publika e-tjänster - startkostnad	9,5 tkr
• LST - gemensamma resurser - startkostnad	29 tkr
• eKörkort-relaterade investeringar	400 tkr
<u>Summa investeringar</u>	<u>439 tkr</u>
• Projektledning - Externa resurser	160 tkr
• Projektledning - Interna resurser	2 730 tkr
<u>Genomförandekostnader, totalt</u>	<u>3 329 tkr</u>
<b>Omställningskostnader</b>	
Omställning av personal	- tkr
Annan omställning	- tkr
<u>Summa omställning</u>	<u>- tkr</u>

## 5.5 Konsekvenser för andra myndigheter

<b>Kvantifierade effekter</b>	
Minskade driftkostnader Vägverket	<u>-349 tkr</u>
<b>Icke-kvantifierade effekter</b>	
Om de röda ärendena ska automatiseras krävs att domstolarnas domar och åklagarnas åtalsunderrättelser och strafförelägganden tillhandahålls elektroniskt. Det innebär att domstolarna och åklagarna måste avsätta extra tid för denna inrapportering.	

## 5.6 Medborgarnytta

### Kvantifierad

- tkr

### Icke-kvantifierad

Fördelar för de sökande:

- Minskad tid för hantering av ansökan.
- Minskad väntetid.
- Ökad tillgänglighet (ansökningar behandlas 24 timmar om dygnet och året runt).
- Bättre och mer tillgänglig information via Internet.

Fördelar för samtliga medborgare:

- Ökad kvalitet i bedömningen (mer tid kan ägnas komplexa ärenden),

## 5.7 Osäkerhet

Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.

## Processen – Ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvård

<b>1</b>	<b>Sammanfattning - legitimation .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Allmänt om legitimation .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Avgränsning av processen .....</b>	<b>5</b>
2.1.1	Start: .....	5
2.1.2	Stop: .....	5
<b>2.2</b>	<b>Aktörer i processen .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Genomförandet.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Beskrivning av NU-läget.....</b>	<b>6</b>
3.1.1	Aktivitetsbeskrivning .....	6
3.1.2	Beslut .....	8
<b>3.2</b>	<b>Beskrivning av ett tänkt NY-läge .....</b>	<b>9</b>
3.2.1	Beskrivning moment för moment .....	10
<b>3.3</b>	<b>Efteranalys .....</b>	<b>12</b>
3.3.1	Förutsättningar och antaganden .....	13
3.3.2	Analysen.....	13
3.3.3	Beroenden .....	14
3.3.4	Pågående arbete inom Socialstyrelsen .....	14
<b>4</b>	<b>Samlad sammanställning över potentialuppskattningen .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Översiktlig beskrivning av förändringen.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Samlad bedömning.....</b>	<b>15</b>
<b>4.3</b>	<b>Nödvändiga förutsättningar och beroenden.....</b>	<b>16</b>
<b>4.4</b>	<b>Myndighetsekonomisk bedömning .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5</b>	<b>Konsekvenser för andra myndigheter .....</b>	<b>17</b>
<b>4.6</b>	<b>Medborgarnytta .....</b>	<b>18</b>
<b>4.7</b>	<b>Osäkerhet .....</b>	<b>18</b>



## 1 Sammanfattning - legitimation

Processanalysen avser processen: Ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvårdsområde med utbildningar i Sverige och i annat EU/EES land. Processen startar när den sökande söker information om vad som krävs för att få en legitimation och skickar in en ansökan. Processen slutar när den sökande erhåller sin legitimation eller när den sökande får ett avslagsbeslut.

Socialstyrelsen hanterar ca 10 000 legitimationsärenden per år. Av dessa är ca 8 000 med svensk utbildning, ca 1500 är utbildade i annat EU/EES land och resten med utbildning i ett land utanför EU/EES.

NY-läget innebär att ansökan fylls i och lämnas elektroniskt via Internet samt att identifiering och underskrift görs med hjälp av eLegitimation. I samband med ansökan väljer den sökande att betala legitimationsavgiften antingen med hjälp av eBetaling eller med faktura. Sökanden från EU/EES betalar ingen avgift.

Genom automatiska kontroller av ansökan och koppling mot utbildningsanordnarna och Skatteverket skulle 90 % av ansökningarna för legitimationer med en svensk utbildning som grund och utan praktikkrav kunna hanteras helt automatiskt och den sökande skulle få beslut om legitimation direkt i samband med att ansökan skickas in.

**Figur 1 Potentialuppskattning Socialstyrelsen**

<b>Kvantifierbara besparingar</b>	<b>Miljoner kronor</b>
Besparingar hos Socialstyrelsen	1,6

<b>IT-kostnader</b>	<b>Miljoner kronor</b>
IT-investeringar (engångskostnader)	- 2,0
Löpande IT-kostnader	- 0,3

<b>Icke kvantifierbara nyttor</b>	<b>Tidsvinst</b>
Minskad tid för den sökande att inhämta information, fylla i och skicka in blanketten, beställa personbevis och ta fram vidimerad kopia på examensbeviset	3 dgr
Minskad väntetid	5-10 dgr

## 2 Allmänt om legitimation

Bestämmelser om legitimation anges i Lagen om yrkesverksamhet på hälso- och sjukvårdens område (1998:531) och i förordningen för yrkesverksamhet inom hälso- och sjukvårdens område (1998:1513).

Det finns för närvarande 21 yrkesgrupper som omfattas av legitimationsbestämmelserna. Legitimation är en personlig behörighet som ges efter en prövning av att den sökande uppfyller de fastlagda kraven på utbildning och, i förekommande fall, fullgjort praktisk tjänstgöring.

Legitimation utgör sedan lång tid det mest framträdande beviset på en yrkesutövares kompetens inom hälso- och sjukvården. I flera fall är legitimationen en förutsättning för annan behörighet såsom ensamrätt att utöva yrket och rätt till yrkestitel. Legitimationen är ett uttryck för att en yrkesutövare står under samhällets tillsyn och har godkänts för yrkesverksamhet inom det område legitimationen avser. Om en yrkesutövare missköter sig allvarligt har Socialstyrelsen en möjlighet begära hos Hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd att legitimationen ska återkallas.

Legitimationsbeviset är en originalhandling som Socialstyrelsen utfärdar endast en gång. Skulle beviset förkomma kan bekräftelse på behörighet ges i form av ett intyg efter en begäran hos Socialstyrelsen.

Ansökan om legitimation ska innehålla följande handlingar:

- Fullständigt ifylld ansökningsblankett
- Bestyrkt kopia av yrkesexamensbevis
- Aktuellt personbevis (får inte vara av äldre än tre månader)
- Ansökningsavgift
- Tjänstgöringsintyg (för läkare, naprapater, kiropraktorer och psykologer)

Ansökan måste vara komplett för att Socialstyrelsen ska kunna pröva legitimation. Ansökningshandlingarna skickas till Socialstyrelsen, enheten för juridik och behörighet.

Socialstyrelsen hanterar ca 10 000 legitimationsärenden per år. Av dessa är ca 8 000 med svensk utbildning, ca 1500 är utbildade i annat EU/EES land och resten med utbildning i ett land utanför EU/EES.

## 2.1 Avgränsning av processen

Processen omfattar ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvårdsområdet med utbildningar i Sverige eller i annat EU/EES land. Ansökningar från sökande med utbildning utanför EU/EES *ingår inte* i denna processbeskrivning.

Det som beskrivs i processen är Socialstyrelsens arbete. Hur de andra aktörerna arbetar för att ta fram de uppgifter som Socialstyrelsen efterfrågar *ingår inte* i denna processbeskrivning.

### 2.1.1 Start:

Processen startar med att den sökande söker information om vad som krävs för att få en legitimation och skickar in ansökan.

### 2.1.2 Stop:

Processen slutar när den sökande erhåller sin legitimation eller när den sökande får ett avslagsbeslut.

## 2.2 Aktörer i processen

### Socialstyrelsen

*Enheten för juridik och behörighet (JB)* svarar för Socialstyrelsens uppgift att pröva och utfärda legitimationer för hälso- och sjukvårdspersonal med såväl svensk som utländsk utbildning.

*JB* öppnar och ankomststämplar ansökningarna och delar ut dessa till handläggarna.

*Ekonomienheten* hämtar inbetalningsfil från Plusgirot och lägger in i ärendehanteringssystemet Diäs. Ansökningarna diarieförs och registreras i (Diäs).

Bifallsbesluten överförs automatiskt till *HOSP-registret (Socialstyrelsens register över hälso- och sjukvårdspersonal)*.

### Andra aktörer

*Behöriga myndigheter* ger information vid bedömning av utbildningar i andra länder.

## 3 Genomförandet

### 3.1 Beskrivning av NU-läget

För att få en förståelse av hur arbetsflödet se ut *idag* genomfördes en NU-lägesanalys genom att kartlägga aktiviteter, roller och objekt i processen.

Datum: 2006-03-23

Deltagare:

- Socialstyrelsen
  - Sören Lindroth
  - Pernilla Ek
  - Maria Forsgren
  - Kerstin Risshytt
  - Patric Winther
  - Annika Häggqvist
  - Berit Härmä
  - Ene Berglin
  - Harriet Rittervall-Jonsson
  - Ann Brit Nylén
  - Leif Gudmundson
- Projektgruppen
  - Kirsi Aasa
  - Anna Enström Järleborg
  - Hans Näslund
  - Per-Erik Wejshammar
  - Peter Krantz

#### 3.1.1 Aktivitetsbeskrivning

Den sökande frågar efter information om legitimationer antingen på webbplats eller per telefon. Den sökande hämtar en ansökningsblankett på Socialstyrelsens webbplats (en särskild blankett för varje yrkesgrupp). Blanketterna kan även rekvireras från Socialstyrelsens blankettförråd via post. Ansökningsblanketten kan antingen fyllas i på webbplatsen och skrivas ut för underskrift eller skrivas ut och fyllas i manuellt.

Till ansökan ska bifogas en bestyrkt (vidimerad) kopia av examensbeviset. Den som bestyrker en kopia överensstämmande med originalet skall förutom namnunderskrift och namnförtydligande även ange adress eller telefonnummer. Den sökande ska också bifoga ett

aktuellt personbevis (ej äldre än tre månader) och för vissa yrkesgrupper även tjänstgöringsintyg. För att ansökan ska anses komplett måste den sökande även betala in ansökningsavgiften. Den sökande skickar in ansökan med bilagor till Socialstyrelsen via post.

När det gäller sökanden från EU/EES skall kopia på erforderliga dokument vidimeras av myndighet eller motsvarande. Dessutom krävs att vissa dokument inges i original.

Ansökan kommer in per post och enheten för juridik och behörighet öppnar och ankomststämplar ansökningarna och delar ut dessa till handläggarna på enheten. Varje handläggare har sina yrkesgrupper.

Handläggaren diarieför ansökningarna i ärendehanteringssystemet (Diäs) och registrerar ärendet. Handläggaren kontrollerar att avgiften är inbetald via en inbetalningskontroll i Diäs. Om avgiften inte har kommit in skriver handläggaren ett påminnelsebrev om inbetalning. Handläggaren kontrollerar att ansökan är fullständigt ifylld, att alla bilagorna finns med och att kopian på examensbeviset är vidimerad. Om något saknas begärs en komplettering från den sökande. De vanligaste orsakerna till kompletteringar är att bilagor eller vidimering saknas.

#### **Svensk utbildning utan krav på praktik**

Handläggaren kontrollerar att examensbeviset är korrekt och att personbeviset är aktuellt (ej äldre än tre månader). Vid behov begär handläggaren kompletterande information från den sökande.

#### **Svensk utbildning med krav på praktik**

För yrken som det krävs praktik (läkare, psykologer, kiropraktorer och naprapater) kontrollerar handläggaren att tillräcklig praktik finns. Kontrollen görs genom den praktikbok/tjänstgöringsintyg som den sökande bifogat till ansökningen. I praktikboken ska verksamhetschefen skriva under att den sökande har genomfört praktiken. Vid behov begärs kompletterande information från den sökande.

#### **Utbildning i annat EU/EES land**

För personer med utbildningar i annat EU/EES land finns särskilda EG-direktiv, avtal och överenskommelser som visar vilka examen som gäller för de olika yrkena. Handläggaren kontrollerar om det examensbevis som bifogats uppfyller de ställda kraven. En sökande med utbildning i annat EU/EES land måste bifoga ett intyg ”Certificate of good standing” där den behöriga myndigheten i den sökandes hemland bekräftar att yrkesbehörigheten inte är begränsad eller återkallad. Certifikatet utfärdas av behörig myndighet i respektive hemland (motsvarigheter till Socialstyrelsen) och får inte vara äldre än tre månader. Vid behov begär handläggaren ytterligare intyg eller kompletterande information från den sökande eller behörig myndighet i utbildningslandet.

**3.1.2 Beslut****Bifall**

Om alla ställda krav är uppfyllda beviljar handläggaren legitimation och registrerar beslutet i ärendehanteringssystemet (Diäs). En automatisk överföring av bifallen görs till HOSP-registret (Socialstyrelsens register över hälso- och sjukvårdspersonal). I HOSP-registret finns uppgifter om att legitimationen är utfärdad och datum för när den utfärdades. När beslut har registrerats i Diäs och HOSP-registret kompletterats med vissa utbildningsuppgifter skrivs en legitimation och adresslapp ut automatiskt. Handläggaren skriver under legitimationen och skickar den, tillsammans med allmän information, till den sökande per post. Ansökan och bilagorna sparas i en ärendeakt och arkiveras.

**Avslag**

Om alla ställda krav inte är uppfylla eller om kompletteringar inte kommer in avslås eller avslutas ansökan om legitimation. Handläggaren skriver ett avslagsbeslut till den sökande och registrerar avslagsbeslutet i Diäs. Ansökan och bilagorna sparas i en ärendeakt och arkiveras.

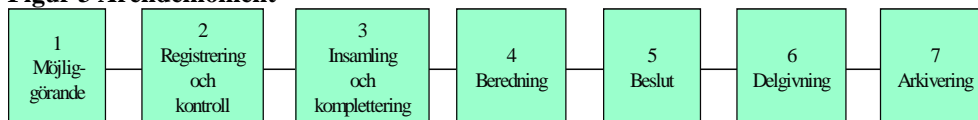


- André Loutchko
- Projektgruppen
  - Kirsi Aasa
  - Anna Enström Järleborg
  - Hans Näslund
  - Peter Krantz
  - Per-Erik Wejshammar

### 3.2.1 Beskrivning moment för moment

Utifrån den generella ärendehanteringsmodell som Statskontoret tagit fram hösten 2004<sup>1</sup> kan NY-läget beskrivas.

**Figur 3 Ärendemoment**



#### Möjliggörare

Den elektroniska ansökningsblanketten finns tillgänglig på Socialstyrelsens webbplats. Ansökningsblanketten är av interaktiv typ som möjliggör en direkt kontroll att all information som ska lämnas faktiskt lämnas. Ansökningsblanketten innehåller personnummer, typ av examen, datum för examen, typ av legitimation, e-postadress och/eller mobilnummer. Samtidigt med ansökan väljer den sökande också betalningssätt, direkt betalning med betalkort eller via postgiro. Den sökande skriver under ansökan med hjälp av e-legitimation. Den sökande behöver inte bifoga kopia på examensbevis och personbevis

#### Registrering och kontroll

När ansökan inkommit elektroniskt registreras och diarieförs ansökan automatiskt i Socialstyrelsens nya dokumenthanteringssystem (DHS) och ett ärende skapas.

DHS kontrollerar om den sökande är föremål för tillsyn inom Socialstyrelsens tillsynsenhet eller om den sökande är anmäld till HSAN (hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd). Systemet kontrollerar i HOSP-registret om den sökande har legitimation för det yrke som ansökan nu avser sedan tidigare. Om den sökande redan har en legitimation skickar systemet automatiskt ett meddelande om detta och information om att den sökande kan beställa ett intyg om legitimation.

Systemet kontrollerar examensbevis mot utbildningsanordnarnas system. DHS kontrollerar om praktik krävs för den sökta legitimationen och hämtar uppgifter om praktik från en nyskapad praktikportal.

---

<sup>1</sup> Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering, Statskontoret 2004:30.

DHS hämtar folkbokföringsuppgifter från Skatteverket och kontrollerar uppgifterna.

**Insamling och komplettering**

Om examensbeviset inte finns i utbildningsanordnarnas system skickar DHS en begäran om en kopia på examensbeviset till den sökande. Av begäran framgår att kopian ska vara vidimerad och vilket diarienummer som ärendet har. Den sökande ska ange diarienumret på den inskickade kopian för att underlätta matchning.

**Beredning**

Om den sökande är föremål för tillsyn eller om det finns en anmälan hos HSAN måste en handläggare handlägga ärendet i en särskild ordning.

För yrken där praktik krävs gör en handläggare en bedömning om praktiktjänstgöring.

**Beslut**

Om alla uppgifter är utan anmärkning *bifaller systemet* ansökan och skickar meddelande om legitimation. En automatisk överföring av bifallen görs till HOSP-registret.

Vid avslag beslutar handläggaren, registrerar avslaget i DHS och skriver ett avslagsbeslut som skickas till den sökande per post. Avslagsbeslutet innehåller motivering och överklagandeanvisning.

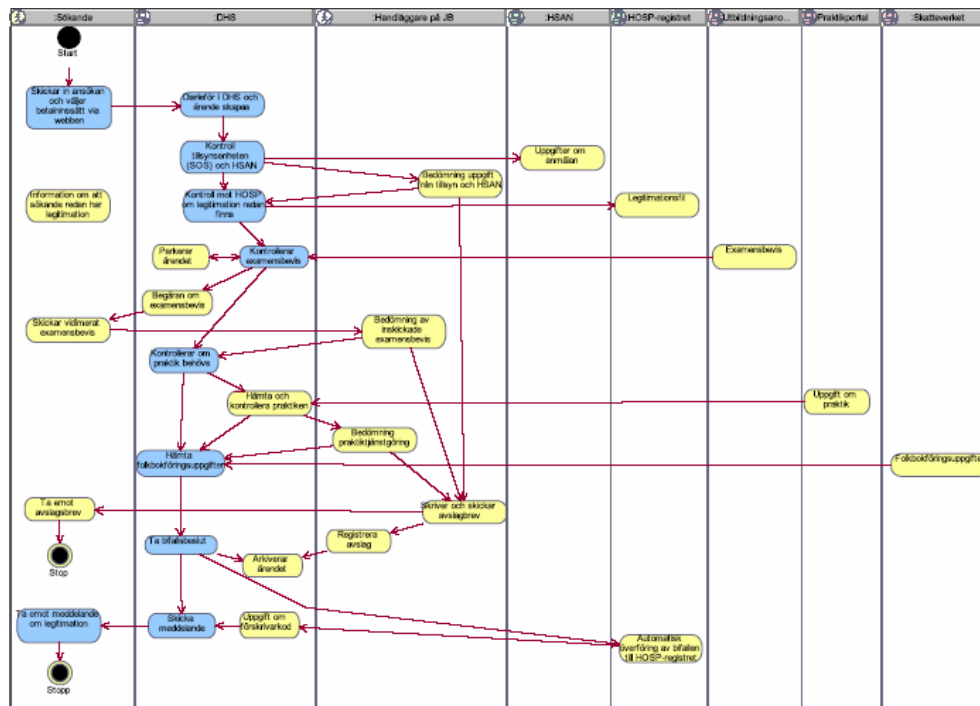
**Delgivning**

Underrättelse om legitimation och, i förekommande fall, uppgift om förskrivarkod sker elektroniskt. Avslagsbeslut skrivs och skickas av handläggaren.

**Arkivering**

Socialstyrelsens dokumenthanteringssystem (DHS) arkiverar ärendet automatiskt.

**Figur 4** Aktivitetsdiagram för NY-läget



### 3.3 Efteranalys

En analys av den information som erhållits vid de två mötena hos Socialstyrelsen gjordes. NY-läget sattes i relation till NU-läget och därigenom kunde en grov en uppskattning av vinstpotentialen vid en optimalt automatiserad ärendehantering göras.

Datum: 2006-05-10

Deltagare:

- Socialstyrelsen
  - Kerstin Risschytt
  - Sören Lindroth
  - Patric Winther
  - Agneta Andersson
  - André Loutchko
  - Manja Takman
- Projektgruppen
  - Kirsi Aasa
  - Anna Enström Järleborg
  - Hans Näslund
  - Peter Krantz
  - Ingemar Eriksson (ESV)

### 3.3.1 Förutsättningar och antaganden

- 90 % av ansökningar som inte kräver praktik (ca 6300) skulle kunna handläggas helt automatiskt
- En årsarbetskraft motsvarar 1300 timmar/år effektiv tid
- Timkostnaden sattes till 346 kr
- Ingen papperslegitimation utfärdas, endast en registrering i HOSP

### 3.3.2 Analysen

En genomgång av de olika momentens tidsåtgång uttryckt i effektiv arbetstid visade att i NU-läget användes ca 4 årsarbetskrafter för hantering av svenska legitimationer som inte kräver praktik. I NY-läget skulle ca ½ årsarbetskraft komma att användas för att hantera svenska legitimationsärenden utan praktik. Det var främst i momenten Registrering och kontroll samt Insamling och komplettering där skillnaden i tidsåtgång mellan NU- och NY-läget är stora. I momenten Registrering och kontroll och Insamling och komplettering skulle i stort sett all manuell hantering försvinna vid en automatisering för alla svenska ansökningar som inte kräver praktik.

En summering av vinster för alla processteg visar att den beräknade besparingen i NY-läget bli ca 1,6 miljoner kronor per år. NY-läget är dock förenat med teknikinvesteringar inom Socialstyrelsen på ca 2,0 miljoner samt löpande IT-relaterade kostnader på ca 300 000 kr per år.

Kundnyttan vid en automatisering består av dels minskad faktisk tid för hämtande av information och för ifyllandet av blanketten, dels en minskad väntetid för den sökande. I NU-läget skattas tidsåtgången för ansökan av legitimation för den sökande till 5-10 dagar inklusive postgång. Med en helautomatiserad process minskas denna tid till ca 15-20 minuter. Detta innebär att den sökande kan börja arbeta snabbare efter examen och därmed få bättre privatekonomi. Kundnyttan består också av större säkerhet (mindre antal förfalskningar) och ökad tillgänglighet (tillgänglighet 24 h alla dagar).

För Socialstyrelsen innebär NY-läget en ökad kvalitet i bedömningarna eftersom mer tid kan ägnas åt de komplexa ärendena. En automatiserad process innebär också mindre arbetsbelastning vid arbetstoppar och mindre personberoende samt mindre manuellt rutinarbete.

Figur 5 Potentialuppskattning Socialstyrelsen

<b>Kvantifierbara besparingar</b>	<b>Miljoner kronor</b>
Besparingar hos Socialstyrelsen	1,6

<b>IT-kostnader</b>	<b>Miljoner kronor</b>
IT-investeringar (engångskostnader)	- 2,0
Löpande IT-kostnader	- 0,3

<b>Icke kvantifierbara nyttor</b>	<b>Tidsvinst</b>
Minskad tid för den sökande att inhämta information, fylla i och skicka in blanketten, beställa personbevis och ta fram vidimerad kopia på examensbeviset	3 dgr
Minskad väntetid	5-10 dgr

### 3.3.3 Beroenden

För en helt automatiserad process krävs en lag eller förordning om att utbildningsanordnarna ska lämna uppgifter om examina, att vårdgivarna ska lämna uppgifter om praktik elektroniskt och att HSAN-uppgifter kan användas i legitimationsärenden.

NY-läget förutsätter dessutom en utbyggd Praktikportal där vårdgivarna kan lämna uppgifter om genomförd praktik elektroniskt, en koppling till Skatteverket för att inhämta folkbokföringsuppgifter, koppling till utbildningsanordnarna för examina, koppling till HSAN för kontroll av eventuella anmälningar och att HOSP görs tillgänglig för vårdgivarna/arbetsgivarna och för de legitimerade.

Kostnader för att utveckla ovanstående kopplingar ingår i kostnaden för IT-investeringar i analysen.

### 3.3.4 Pågående arbete inom Socialstyrelsen

Vid årsskiftet 2006 driftsatte Socialstyrelsen ett nytt dokumenthanteringssystem för digital ärendehantering. Socialstyrelsen har också påbörjat en förstudie om att göra avrop på Vervas ramavtal Infracjänst 2003. I höst påbörjas en förstudie för ett projekt med avsikt att göra HOSP-registret åtkomligt via Internet för behörighetskontroller.

## 4 Samlad sammanställning över potentialuppskattningen

### 4.1 Översiktlig beskrivning av förändringen

#### Ärende

Ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvård

#### Beskrivning av förändringen

**NU-läge:** Manuell ärendehantering.

**NY-läge:** Ansökningar gällande sökande med svensk utbildning utan krav på praktik bifalls automatiskt om alla uppgifter är utan anmärkning. Övriga ansökningar kräver manuell granskning även i NY-läget.

### 4.2 Samlad bedömning

Myndighetsekonomiska effekter <sup>a</sup>	Årlig kostnadsminskning	Engångskostnader	
		Investering	Omställning
Socialstyrelsen	1,3 milj. kr	2,0 milj. kr	-
Andra myndigheter	-	-	-
Hela förvaltningen	1,3 milj. kr	2,0 milj. kr	-
<sup>a</sup> Enligt specifikation i kapitel 3.3.2			
<b>Effekter för medborgarna</b>			
Fördelar för de sökande:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minskad tid för hantering av ansökan.</li> <li>• Minskad väntetid.</li> <li>• Ökad tillgänglighet (ansökningar behandlas 24 timmar om dygnet).</li> <li>• Bättre och mer tillgänglig information via webben.</li> <li>• Minskade ansökningsavgifter</li> </ul>			
Fördelar för samtliga medborgare:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad säkerhet p.g.a. minskat antal förfalskningar.</li> <li>• Ökad kvalitet i bedömningen (mer tid kan ägnas komplexa ärenden),</li> </ul>			
<b>Osäkerhet</b>			
Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.			

### 4.3 Nödvändiga förutsättningar och beroenden

**Lagar och regler**

NY-läget förutsätter:

- Lag eller förordning som ålägger utbildningsanordnarna att lämna uppgifter elektroniskt om examina, vårdgivarna att lämna uppgifter elektroniskt om praktik och att HSAN-uppgifter kan användas i legitimationsärenden.
- Eventuellt krävs undantag från 11 § anslagsförordningen för ansökan om legitimation för yrken inom hälso- och sjukvård.

**Organisation**

Inget hinder

**Personal**

Inget hinder

**Teknik**

NY-läget förutsätter:

- en utbyggd Praktikportal där vårdgivarna kan lämna uppgifter elektroniskt om genomförd praktik,
- en koppling till Skatteverket för folkbokföringsuppgifter,
- en koppling till utbildningsanordnarna för uppgifter om examina,
- en koppling till HSAN för kontroll av ev. anmälningar samt
- att HSOP görs tillgänglig för vårdgivarna/arbetsgivarna och för de legitimerade.

**Finansiering**

Verksamheten finansieras som nu med avgifter.

**Annat**

Inget anmärkningsvärt.

#### 4.4 Myndighetsekonomisk bedömning

<b>Myndighetsnytta (förändrade driftkostnader) för Socialstyrelsen</b>	
Arbetskraftskostnader	-1 600 tkr
Andra driftkostnader (IT-drift)	300 tkr
<u>Driftkostnader, totalt</u>	<u>-1 300 tkr</u>
Förutsättningar för beräkningarna:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 % av ansökningar som inte kräver praktik (ca 6 300) kan handläggas helt automatiskt.</li> <li>• En årsarbetskraft motsvarar 1 300 timmar produktiv tid.</li> <li>• Timkostnad 346 kr.</li> <li>• Ingen papperslegitimation utfärdas, endast registrering i HOSP</li> </ul>	
<b>Icke-kvantifierad myndighetsnytta</b>	
Strategiskt värde: Ligger i linje med Socialstyrelsens strategi för utveckling av e-tjänster	
<b>Genomförandekostnader</b>	
Investeringar:	
• Utveckling av DHS	832 tkr
• Licenser	312 tkr
• Praktikportalen	224 tkr
• Projektledning	620 tkr
• Hårdvara	35 tkr
<u>Summa investeringar</u>	<u>2 023 tkr</u>
Egen utveckling och utbildning	- tkr
Andra genomförandekostnader	- tkr
<u>Genomförandekostnader, totalt</u>	<u>2 023 tkr</u>
<b>Omställningskostnader</b>	
Omställning av personal	- tkr
Annan omställning	- tkr
<u>Summa omställning</u>	<u>- tkr</u>

#### 4.5 Konsekvenser för andra myndigheter

<b>Kvantifierade effekter</b>	
Inget betydande merarbete för Skatteverket eller utbildningsanordnarna.	- tkr
<b>Icke-kvantifierade effekter</b>	
Som ovan.	

## 4.6 Medborgarnytta

**Kvantifierad**

- tkr

**Icke-kvantifierad**

Fördelar för de sökande:

- Minskad tid för hantering av ansökan.
- Minskad väntetid.
- Ökad tillgänglighet (ansökningar behandlas 24 timmar om dygnet).
- Bättre och mer tillgänglig information via webben.
- Minskade ansökningsavgifter

Fördelar för samtliga medborgare:

- Ökad säkerhet p.g.a. minskat antal förfalskningar.
- Ökad kvalitet i bedömningen (mer tid kan ägnas komplexa ärenden),

## 4.7 Osäkerhet

Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.

## Processen – Ansökan om bostadsbidrag

<b>1</b>	<b>Allmänt om bostadsbidrag .....</b>	<b>3</b>
1.1	Grundförutsättningar	3
1.2	Angående det slutliga beslutet	4
1.3	Avgränsning av processen	4
1.3.1	Start .....	4
1.3.2	Stop .....	4
1.4	Inblandade aktörer	4
1.4.1	Ansvariga myndigheter .....	4
1.4.2	Andra aktörer .....	5
<b>2</b>	<b>Genomförandet.....</b>	<b>6</b>
2.1	Beskrivning av NU-läget	6
2.1.1	Aktivitetsbeskrivning .....	6
2.2	Beskrivning av ett tänkt NY-läge	7
2.2.1	Visionen .....	8
2.2.2	Vision - effekt för kunden .....	8
2.2.3	Vision Ledningsperspektiv för FK.....	8
2.2.4	Problematik kring ärendehantering .....	8
2.2.5	Beskrivning moment för moment .....	9
2.2.6	Effekt för kunden .....	10
2.2.7	Effekt för verksamheten.....	10
2.2.8	IT-perspektivet .....	11
2.3	Efteranalys	11
2.3.1	Netto-effekter .....	11
2.3.2	Förutsättningar och antaganden .....	11
<b>3</b>	<b>Samlad sammanställning över potentialuppskattningen .....</b>	<b>12</b>
3.1	Översiktlig beskrivning av förändringen	12
3.2	Samlad bedömning	12
3.3	Nödvändiga förutsättningar och beroenden	13
3.4	Myndighetsekonomisk bedömning	14
3.5	Konsekvenser för andra myndigheter	14
3.6	Medborgarnytta	15
3.7	Osäkerhet	15



# 1 Allmänt om bostadsbidrag

Beslutet om bostadsbidrag är preliminärt och det slutliga bostadsbidraget erhålls först efter det att taxerad inkomst är bestämd (drygt ett år senare). Omtaxering gör att i dagsläget kan ett ärende inte avslutas på en gång efter det att slutligt beslut tagits. Cirka 5 procent av alla hushåll finns idag med i bidragssystemet.

## 1.1 Grundförutsättningar

370 000 ansökningar om bostadsbidrag hanteras årligen men mängden ansökningar är minskande. Detta med anledning av att färre personer är berättigade på grund av ökad medelinkomst. Vissa personer gör ingen ansökan pga att de är osäkra på om de kommer att tvingas betala tillbaka bidraget. Hyreskontrakt måste bifogas första gången man söker (bevis för att man äger eller hyr bostaden i 1:a el 2:a hand), ibland hyresavi. Information om kommande inkomst och förmögenhet begärs in av sökanden. Det kan vara svårt att göra prognos för detta då många har oregelbunden inkomst. Därför är det enklast för dem som helt saknar inkomst. Information om förmögenhet mm måste efterfrågas manuellt av handläggaren från Skatteverket (som har i annat system)? Förklaringen var väl att FK är intresserad av betydligt mindre förmögenheter än Skatteverket, som förmodligen bara registrerar beskattningsbara förmögenheter digitalt. 69% av inkomna ärenden är kompletta. Allt ifyllt och styrkt.

En stor andel ansökningar är återansökningar, närmare bestämt 41%.

75% av hushåll som får bostadsbidrag är ensamstående förälder.

De finns en regel som säger att: Ansökningsblanketter får (enligt FK:s egna regler) bara innehålla information om blankettifyllnad, annan information måste hanteras i faktablad. 10% av budget läggs på information utanför ärendehantering.

De finns exempel på kunder som har fyra ärenden igång samtidigt hos FK.

Beträffande arbetstoppar:

Under november-december hämtas underlag från Skatteverket. De som ej går automatiskt (<50%) hanteras på respektive lokalkontor (fördelas per län).

En stor del av ansökningarna kommer in i början av året (sammanfaller med listunderlaget från skatteverket). Det kommer in många förfrågningar i samband med slutbeskedet.

6000 aviseringar om flytt 2003.

Flytt och skenseparationer är sådant som handläggaren måste lägga extra tid på. Totalt lägger FK ca 23 manår på att hantera flytt/aviseringar. 15% av arbetstiden kring bostadsbidrag åtgår till sk ”underhåll av bestånd”.

Efter mottagande av kommunikation om inkomst från skatteverket hör många av sig till FK.

Återbetalningskrav borde egentligen komma tidigare, ju senare desto värre. Om man ansöker om BoB i januari år 2005 så samlar skatteverket in kontrolluppgifter och den taxerades egna uppgifter under våren 2006. Även om löntagare kan få sin skatteåterbäring till midsommar så avslutas inte taxeringen för 2006 förrän i december. Tidigare än så kan avstämningen alltså inte ske – så för den som gjorde sin ansökan redan i januari 2005 hinner det alltså gå två år.

En hygienfaktor borde vara att ansökningsblanketten anpassades bättre till vad FK verkligen måste få in som information samt att man nöjde sig med en blankett.

## **1.2 Angående det slutliga beslutet**

FK:s bidragsgrundande inkomst utgörs av bruttoinkomsten, dvs. före olika avdrag som görs i samband med taxeringen och ger taxerad inkomst.

Vissa uppgifter om näringsidkare kan inte fås från Skatteverket digitalt – utan genom manuell förfrågan och manuellt svar. Ev. är detta uppgifter som Skatteverket inte behöver registrera digitalt eller också har inte FK uttryckt sin beställning till räckligt tydligt.

Kommuniceringsplikten enligt 17§ förvaltningslagen – vid positivt besked (dvs om ingen återbetalning kommer krävas) behövs inte någon kommunikation ske med den sökande innan det slutliga beslutet sänds ut, trots att uppgifter tillförts ärendet av annan.

Angående möjligheten för den sökande till eftergift: Idag är det ett krav att upplysa om, vilket leder till att många söker och ärendena ökar, få är dock berättigade vilket leder till onödigt merarbete.

## **1.3 Avgränsning av processen**

Ärendet gäller ansökan om bostadsbidrag. Den process vi tittat på gäller inte för bostadsbidrag till pensionärer, vilket är en separat process.

### **1.3.1 Start**

Processen startar när den sökande intresserar sig för och söker information om bostadsbidrag.

### **1.3.2 Stop**

Processen slutar när den sökande får det slutgiltiga beskedet om bostadsbidrag.

## **1.4 Inblandade aktörer**

### **1.4.1 Ansvariga myndigheter**

#### **Försäkringskassan**

Försäkringskassan ansvarar för beslut om och utbetalning av bostadsbidrag.

**Skatteverket**

Inför det slutgiltiga beslutet om bostadsbidrag görs en avstämning mot Skatteverkets uppgifter om taxerad inkomst.

**CSN**

Ansökan kollas mot uppgifter i CSN:s studiemedelsregister. Inför det slutgiltiga beslutet sänds en förfrågan till CSN (automatiskt)

**1.4.2 Andra aktörer****Hyresvärdar**

För att vara berättigad till bostadsbidrag finns reglerat enligt lag vad som gäller för storlek på bostad och hyra. Storleken på bostadsbidraget står i relation till flera faktorer, däribland hyran.

## 2 Genomförandet

### 2.1 Beskrivning av NU-läget

2006-03-21

Närvarande från Verva:

Anna Lundbergh (ansv.), Birgitta Nelson, Per-Erik Wejshammar,  
Hans Näslund.

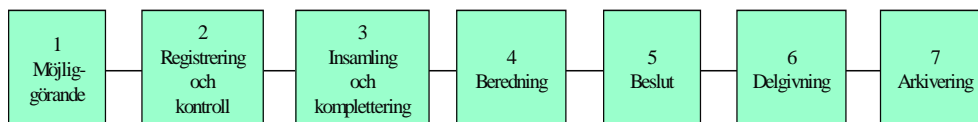
Från Försäkringskassan:

Hasse Lundin (HK, Produktionsutveckling), Annika Halling (HK, Produktionsutveckling),  
Astrid Kronlöv (Östergötland), Britt-Marie Thellman (V Götaland), Anita Dähne (Dalarna /  
Borlänge), Solveig Grape (Dalarna / Avesta).

En genomgång av processens alla aktiviteter, roller och objekt gjordes, detta för att få en  
förståelse av hur arbetsflödet ser ut idag.

#### 2.1.1 Aktivitetsbeskrivning

Utifrån den generella ärendehanteringsmodell som Statskontoret tagit fram hösten 2004 kan  
NU-läget beskrivas stegvis enligt följande.



Figur 1 Ärendemoment

#### Möjliggörande

Allmän information om bostadsbidrag finns i en pappersbroschyr samt på webbplatsen  
[www.forsakringskassan.se](http://www.forsakringskassan.se). På webbplatsen finns även länkar till lagar, förordningar,  
allmänna råd m.m.

Blanketten finns på webbplatsen men kan även erhållas i pappersform från Försäkringskassan  
(handläggaren skriver ut blanketten från webbplatsen).

Blanketten från webbplatsen skrivs ut på papper och fylls i för hand och skickas till  
Försäkringskassan.

För bostadsbidrag med ett till och med datum skickas automatiskt en ny blankett ut till  
bidragsinnehavaren när detta datum närmar sig.

#### 2. Registrering och kontroll

När blanketten kommer in till Försäkringskassan registreras ärendet manuellt som inkommet i  
Bostadsbidragsregistret. Ärendet får ett ankomstdatum samt ett unikt ärendenummer.

En första kontroll görs av personnumret samt om den sökande har bostadsbidrag sedan tidigare.

### **3. Insamling och komplettering**

Här börjar beredningen av ärendet. Handläggaren kontrollerar att de relevanta uppgifterna är ifyllda och att det som behöver bifogas finns med i ansökan.

Ungefär hälften av alla ansökningar måste returneras till den sökande för kompletteringar. Ett mycket vanligt fel är att uppgiften om vilken hyra den sökande har saknas. Ett annat vanligt fel är att dokument som ska bifogas saknas (t.ex. hyresavi och inkomstuppgift).

### **4. Beredning**

Handläggaren lägger in uppgifterna från ansökan i handläggningssystemet för bostadsbidrag. I detta arbete ingår att kontrollera om den sökande är berättigad till bostadsbidrag eller ej.

### **5. Beslut**

Om den sökande inte är berättigad avslås ansökan. Om den sökande är berättigad beräknar handläggningssystemet ut det preliminära bostadsbidraget och ett beslutsdatum läggs in i Bostadsbidragsregistret.

### **6. Delgivning (Expediering)**

Beslutet skickas till den sökande samt utbetalning görs. Besluten om bostadsbidrag skickas ut varje dag medan utbetalningarna görs veckovis, dvs sökanden får sin första utbetalning inom en vecka men utbetalningarna sker sedan månadsvis.

Det preliminära bostadsbidraget betalas ut under inkomståret. När taxeringen görs för inkomståret (drygt ett år senare) beräknas det slutliga bostadsbidraget, eventuellt återkrav ställs eller extra belopp betalas ut.

### **7. Arkivering**

Eftersom omtaxering kan göras kan inte ärendet arkiveras förrän ett antal år gått. De flesta omtaxeringar görs dock under året efter det att den första taxeringen gjorts. Vid en eventuell omtaxering sköts det mesta per automatik och handläggaren behöver endast göra enkla inrapporteringar i olika system. Just nu pågår arbetet med att ändra reglerna om att omtaxering ska påverka bostadsbidraget.

## **2.2 Beskrivning av ett tänkt NY-läge**

Workshop 2006-04-04

Deltagare från Verva:

Anna Lundbergh, Birgitta Nelson, Peter Krantz, Per-Erik Wejshammar.

Från Försäkringskassan:

Marie Silfverberg (HK, BoB), Eva Anderson (Dalarna),

Stefan Englund (HK, processtöd, strategifrågor), Annika Hallin (HK, Produktionsutveckling), Hasse Lundin (HK, Produktionsutveckling), Lena Ström (Dalarna), Britt-Marie Thellman (VG), Gerd Björklund (VG), Marie Schellin (Östergötland), Astrid Kronlöw (ÖG).

Ett tänkt NY-läge utarbetades, ett NY-läge som representerar visionen om det maximalt automatiserade ärendeflödet. Denna vision bygger på ett kundperspektiv.

Studenterna är en grupp som inte borde ingå i det här systemet, menar många. Dessa blir regelmässigt återbetalningsskyldiga. BoB till studenter borde istället hanteras av CSN i samband med utbetalning av studiemedel/-lån.

### **2.2.1 Visionen**

Ur ett kundperspektiv innebär visionen följande:

- Processen är lätt att förstå
- Tjänsten är lätt att nå både på Internet, telefon och TV
- Det är en snabb process
- Kunden bidrar med det kunden kan – FK med det som bara FK kan göra och är bra på.

Vidare ska den nya hanteringen uppfylla krav på rättssäkerhet, effektivitet, ett enkelt regelverk som ger lika hantering i hela landet. Särskild hänsyn bör kunna tas till andra språkgrupper, personer med funktionshinder etc.

### **2.2.2 Vision - effekt för kunden**

En smidigare ärendehantering kommer att ge ökad tilltro till Försäkringskassan.

Visionen syftar till att skapa ökade möjligheter att förutse effekterna (på kort och lång sikt) av en ansökan och av hur man hanterar händelser under den tid bidraget löper. Enbart bättre information är inte tillräckligt, regelförenklingar är en förutsättning.

De sökande får en bättre privatekonomisk situation, främst tack vare möjligheter till översikt och planering. Väntetiden på utbetalning blir kortare. Möjlighet att göra ansökan via internet men även andra kanaler.

### **2.2.3 Vision Ledningsperspektiv för FK**

Den nya hanteringen uppfyller RB-mål på rättssäkerhet, effektivitet, snabbhet.

### **2.2.4 Problematik kring ärendehantering**

- Bilagor (hyreskontrakt, hyresavi, inkomstintyg) som skall skickas in.
- Två personer i ansökan gör det komplicerat att sköta elektroniskt (ca 20% av ansökningarna är gemensamma).
- Regelverket innehåller många detaljbestämmelser för respektive bidragstyp. Syftet är att skapa största möjliga rättvisa men detaljrikenheten bidrar samtidigt till att det upplevs komplicerat. Önskemål finns om större möjlighet till schablonbedömningar etc.

- Enklare regelverk kan dock göra vissa grupper missnöjda (generisk hantering kapar hörn).
- Regelsystemet känns ologiskt för kunden. Särskilt svårt att förstå är att beslut om bidraget inte alltid baseras på behovet vid ansökningstillfället. Inkomsten t.ex. räknas alltid på hela året och fördelas på 12 månader.

Återbetalningsskyldigheten ger oförutsägbarhet i systemet.

En och samma person kan ha flera pågående ärenden inom FK. Man borde vara bättre på att samordna detta. Det blir onödigt komplicerat för svaga personer som redan har svårt att överblicka sin situation.

## **2.2.5 Beskrivning moment för moment**

### **Möjliggörare**

Kund söker information på nätet eller via nya kanaler (besök). På webbplatsen finns en beräkningssnurra, personlig utifrån mina ärenden. Det går även att nå FK via nya kanaler (ex TV). Kunden får sitt behov av information tillgodosett.

### **Registrering och kontroll**

Kunden fyller i information om sig själv och får information om bidragsmöjligheter. Systemet registrerar uppgifterna. E-legitimation används för att bekräfta identitet. Det görs automatiska kontroller och informationshämtningar:

- Information om medsökande
- Information om bostaden hämtas.
- Hyresbelopp.
- Kundanpassat ansökningsformulär
- Inkomst (prognos)
- Förmögenhet (prognos)

Systemet hämtar information från andra myndigheter, andra system på FK.

- Uppgift om lägenhetsstorlek hämtas från fastighetsregister.
- FK-register används som underlag för att beräkna rimlig nivå på inkomst och hyra.

Kunden justerar insamlad information. Därefter görs en automatisk kontroll av ansökan, en rimlighetsbedömning av hyresnivå och inkomster.

### **Insamling och komplettering**

Kompletteringsbördan minskar avsevärt i takt med att ansökningarna inkommer och kan hanteras elektroniskt.

### **Beredning**

Beräkning av bidrag sker.

**Beslut**

Beslut om preliminärt bidrag tas av systemet.

**Delgivning**

Kommunikation om beslut sker direkt på skärm. Det finns dock en valmöjlighet att få hem pappersbeslut. En signal går till utbetalningssystemet och utbetalning sker.

**Arkivering****Avslut**

- Information hämtas från Skatteverket för avstämning mot den inkomstuppgift sökanden uppgivit. Detta gäller även för näringsidkare.
- Körning görs för att kontrollera inkomst/förmögenhet. Vissa faller ut till manuell granskning.
- Körning görs varje månad angående adressändringar.  
Automatiskt brev till kund som meddelar dem att de bör inkomma med ändring av Bob-underlag.
- Körning görs mot CSN.
- Körning resulterar i att slutbeskedet skickas automatiskt till kund.

Meddelande till kund om eventuell avvikelse.

- Slutgiltigt beslut tas.
- Kund meddelas med brev.

**2.2.6 Effekt för kunden**

Kortad handläggningstid - ca 10 minuter. Kunden får bättre möjligheter för planering av sin privatekonomi och troligen även bättre ekonomi. Anmälningar om förändringar (inkomst, familjesituation etc.) slår igenom snabbare. Det leder till en minskning av antalet återbetalningskrav.

**2.2.7 Effekt för verksamheten**

Slipper skicka fysiska akter. Det blir enklare att göra en fördelning av ärenden t ex över flera kontor i samma län. Det blir möjligt att klassificera svårighetsgraden på ärenden och därmed ta bättre beslut om arbetsfördelning.

Elektronisk ansökan ge en bättre överblick över volymer, ärendetyper, status, kompletteringsnivå mm och en ökad rättssäkerhet.

Mindre arbetstid går åt för att manuellt hantera ansökningar. Möjligheterna att ge service via andra kanaler ökar.

**Ökade möjligheter att stävja fusk**

Vi uppskattade att 45% av ansökningarna kan komma att hanteras automatiskt. Det blir möjligt att handlägga en ansökan var som helst i landet. Därmed uppstår också en möjlighet

till bättre fördelning mellan kontor inom ett län där man i dag ser ärendemängden i form av antalet ansökningar inom ”sitt distrikt”. En ökad mängd elektroniska ansökningar kommer att ge större överblick för ”första linjens chefer” över arbetsmängd, elastning, balanser, påbörjade ärenden, ärenden som ligger i väntan på komplettering etc.

### **2.2.8 IT-perspektivet**

Elektronisk ansökan innebär att problem med kompletteringar upphör. Digital hantering av informationen gör det enklare att hitta uppgifter. Då Försäkringskassan redan framgångsrikt infört en elektronisk hantering av föräldrapenningen bedömer vi att det finns en bra grund erfarenhetsmässigt och systemmässigt för att även göra ansökan om bostadsbidrag elektronisk.

## **2.3 Efteranalys**

En analys av den information som framkommit vid de två mötena på Försäkringskassan gjordes. NY-läget sattes i relation till NU-läget och utifrån det gjordes en grov uppskattning av effektiviseringspotentialen vid en automatiserad ärendehantering göras.

Datum: 2006-05-09

Deltagare från Verva:

Anna Lundbergh, Birgitta Nelson, Peter Krantz.

Deltagare från ESV:

Ingemar Eriksson

Deltagare från Försäkringskassan:

Hasse Lundin (HK, Produktionsutveckling), Marie Silfverberg (HK, BoB),.

### **2.3.1 Netto-effekter**

- Minskat antal kompletteringar.
- Minskat antal ärenden som handläggs manuellt.
- Uppskattning 1: 45% (typ 2) skulle kunna gå igenom med automatik.
- Uppskattning 2: 60% (typ 2 och 3) kan gå igenom med automatik.

**Figur 4 Potentialuppskattning**

### **2.3.2 Förutsättningar och antaganden**

Vi gjorde ett antagande om att 30 % av ansökningarna övergår till elektroniskt format.

Detta innebär att 70 % av ansökningarna skannas in.

Vi antar att 60 % av ansökningarna går rakt igenom, det vill säga godkänns utan vidare beredning. Detta förutsätter dock ändringar i föreskrifter.

Ytterligare ett antagande är att 50 % av besluten kan göras elektroniskt.

### 3 Samlad sammanställning över potentialuppskattningen

#### 3.1 Översiktlig beskrivning av förändringen

<p><b>Ärende</b> Ansökan om bostadsbidrag</p> <p><b>Beskrivning av förändringen</b> <i>NU-läge:</i> Manuell ärendehantering <i>NY-läge:</i> Ansökan fylls i och lämnas elektroniskt via Internet samt att identifiering och underskrift görs med hjälp av eLegitimation. Automatiska kontroller och informationshämtningar görs från andra system inom Försäkringskassan men även från andra myndigheter.</p>
---

#### 3.2 Samlad bedömning

Myndighetsekonomiska effekter <sup>a</sup>			
	Årlig kostnadsminskning	Engångskostnader	
		Investering	Omställning
Försäkringskassan	56,0 milj. kr	2,5 milj. kr	-
Andra myndigheter	-	-	-
Hela förvaltningen	56,0 milj. kr	2,5 milj. kr	-
<sup>a</sup> Enligt specifikation i kapitel 4.4 och 4.5			
<b>Effekter för medborgarna</b>			
Fördelar för de sökande:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minskad tid för hantering av ansökan.</li> <li>• Kunden får bättre möjligheter för planering av sin privatekonomi och troligen även bättre ekonomi.</li> <li>• Anmälningar om förändringar (inkomst, familjesituation etc.) slår igenom snabbare. Det leder till en minskning av antalet återbetalningskrav.</li> </ul>			
Fördelar för samtliga medborgare:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det är svårare att fuska.</li> </ul>			
<b>Osäkerhet</b>			
Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.			

### 3.3 Nödvändiga förutsättningar och beroenden

**Lagar och regler**

NY-läget förutsätter:

- Förutsätter ändringar i regelverk, t.ex. bostadsregelverket.

**Organisation**

Inget hinder

**Personal**

Inget hinder

**Teknik**

NY-läget förutsätter:

- Vid flera sökande i samma ärenden måste alla sökanden kunna legitimera sig via eLegitimation.

**Finansiering**

Inget hinder

**Annat**

Inget anmärkningsvärt.

### 3.4 Myndighetsekonomisk bedömning

<b>Myndighetsnytta (förändrade driftkostnader) för Försäkringskassan</b>	
Arbetskraftskostnader	- 55 110 tkr
Andra driftkostnader (Porto och skanning)	-1 520 tkr
Andra driftkostnader (IT-drift)	650 tkr
<u>Driftkostnader, totalt</u>	<u>-55 980 tkr</u>
Förutsättningar för beräkningarna:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % av ansökningarna övergår till elektroniskt format.</li> <li>• 70 % av ansökningarna skannas in.</li> <li>• 60 % av ansökningarna går rakt igenom, d.v.s. godkänns utan vidare.</li> <li>• 50 % av besluten tas automatiskt av systemet.</li> <li>• En årsarbetskraft motsvarar 1 300 timmar produktiv tid.</li> <li>• Timkostnad 300 kr.</li> </ul>	
<b>Icke-kvantifierad myndighetsnytta</b>	
Strategiskt värde: Arbetet ligger i linje med målen i Regleringsbrevet om rättssäkerhet, effektivitet, snabbhet.	
<b>Genomförandekostnader</b>	
Investeringar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utökning av BOB-kalkyl som möjliggör inlämning efter kalkyl</li> </ul>	80 tkr
• Inloggning med e-ID	96 tkr
• Signering av ärende	80 tkr
• Webbverktyg för kundtjänst (Kundtjänstapplikationen)	70 tkr
• Rimlighetsbedömning av hyresunderlag	80 tkr
• Ta fram underlag för rimlighetsbedömning	240 tkr
• System eBeslut om prel BOB	240 tkr
• Avstämningskörning mot Skv/CSN	240 tkr
• Avstämningshantering	240 tkr
• Arkivering av information	96 tkr
<u>Summa investeringar</u>	<u>1 462 tkr</u>
• Projektledning - Interna resurser	1 027 tkr
<u>Genomförandekostnader, totalt</u>	<u>2 489 tkr</u>
<b>Omställningskostnader</b>	
Omställning av personal	- tkr
Annan omställning	- tkr
<u>Summa omställning</u>	<u>- tkr</u>

### 3.5 Konsekvenser för andra myndigheter

<b>Kvantifierade effekter</b>	
Inga betydande effekter.	- tkr
<b>Icke-kvantifierade effekter</b>	
Inga betydande effekter.	

### 3.6 Medborgarnytta

**Kvantifierad**

- tkr

**Icke-kvantifierad**

Fördelar för de sökande:

- Minskad tid för hantering av ansökan.
- Kunden får bättre möjligheter för planering av sin privatekonomi och troligen även bättre ekonomi.
- Anmälningar om förändringar (inkomst, familjesituation etc.) slår igenom snabbare. Det leder till en minskning av antalet återbetalningskrav.

Fördelar för samtliga medborgare:

- Det är svårare att fuska.

### 3.7 Osäkerhet

Ingen uppskattning av omställningskostnader har gjorts.

# Processen - Nyregistrering av aktiebolag i Bolagsverkets Näringslivsregister

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Registrering i Näringslivsregistret .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Bolagsverket som utvecklingsmiljö .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Avgränsning av processen .....</b>	<b>6</b>
4.1	Översiktlig beskrivning av processen	6
4.2	Start av processen	9
4.3	Stop av processen	9
4.4	Aktörer i processen	9
<b>5</b>	<b>Genomförandet.....</b>	<b>10</b>
5.1	Beskrivning av NU-läge (dvs. före 2006-07-01)	10
5.1.1	Aktivitetsbeskrivning	11
5.2	Beskrivning av NY-läge (dvs. efter 2006-07-01)	13
5.1.2	Aktivitetsbeskrivning	14
5.3	Efteranalys	15
5.4	Annat pågående arbete inom Bolagsverket	17



# 1 Sammanfattning

Processanalysen vid Bolagsverket avser processen Nyregistrering av aktiebolag i Näringslivsregistret. Analysen fokuserar vad som är sista steget i ett längre utvecklingsarbete. I detta införs – till följd av en lagändring – möjligheten till helt elektronisk ingivning av registreringsanmälningar för aktiebolag. Det NY-läge som beskrivs utgör inte ett tänkt läge, utan är en redovisning av det utvecklingsarbete som Bolagsverkets redan genomfört i syfte att tillföra ytterligare ett alternativ för inlämning av registreringsanmälan. Själva handläggningsprocessen har redan tidigare utvecklats och anpassats för hanteringen av även detta alternativ.

Analysen sätter fingret på det faktum att själva ”grundbulten” för att uppnå såväl en hög automatiseringsgrad i handläggningen, som för förenklingar och bättre service för kunderna, är att uppgifterna i anmälningar/ansökningar etc. lämnas in till myndigheten i elektroniskt bearbetningsbar form.

Någon gap-analys för att försöka beräkna besparingspotentialen har inte genomförts. Möjligheten till helt elektronisk registreringsanmälan infördes 1 juli 2006 och Bolagsverket avser att senare genomföra mätningar av arbetsinsatsen för att handlägga en helt elektronisk anmälan. Bolagsverket bedömer att minskningen kan vara så stor, att det kan bli aktuellt att införa en lägre registreringsavgift för elektronisk anmälan.

Analysen visar också att Förvaltningslagens gränsdragning mellan service och myndighetsutövning utgör hinder för att utnyttja IT:s fulla potential att förenkla för anmälaren, korta handläggningstiden och effektivisera handläggningen. Bolagsverket ser det inte som möjligt att genomföra och omedelbart meddela resultatet av sådana maskinella kontroller, som skulle kunna genomföras efter det att en elektronisk anmälan nått Bolagsverket men medan anmälaren fortfarande är inloggad på foretagsregistrering.se. Eftersom anmälan nått Bolagsverkets elektroniska mottagningsfunktion, är den att betrakta som inkommen och alla åtgärder därefter att betrakta som myndighetsutövning, som måste anstå till dess att en handläggare hämtat upp anmälan ur ”korummet”.

Även underkännandet av en e-legitimation betraktas som myndighetsutövning och det kan ta upp till en vecka eller mer innan anmälaren får ett meddelande om att legitimationen inte var giltig (mest sannolikt på grund av att han inte var medveten om att giltighetstiden gått ut – något som för övrigt svårligen låter sig kontrolleras på annat sätt än att man försöker använda legitimationen) och att anmälan därmed inte är undertecknad.

## 2 Registrering i Näringslivsregistret

Näringslivsregistret, som förs av Bolagsverket, består av flera olika register, bl.a. aktiebolagsregistret, handelsbolagsregistret, kommanditbolagsregistret, föreningsregistret och registret för enskilda firmor. Näringslivsregistret utgör en faktabank med information om näringslivet för näringslivet och samhället i övrigt och innehåller totalt cirka 950 000 företag (varav ca. 300 000 aktiebolag, 500 000 enskilda firmor och 100 000 handelsbolag).

Registrering i Näringslivsregistret är obligatorisk för alla företag utom enskild firma och innebär samtidigt att företaget förvärvar ensamrätt till sitt företagsnamn (firman). Ensamrätten innebär att ingen annan än innehavaren får använda ett med namnet/firman förväxlingsbart namn (även fonetiskt) inom det verksamhetsområde för vilket firman registrerats. Ett moment i handläggningen av en anmälan för registrering utgörs av att ställning till om namnförslaget kan godkännas.

Ett nybildat aktiebolag ska enligt Aktiebolagslagen, senast sex månader från stiftelseurkundens undertecknande, anmälas för registrering i aktiebolagsregistret. Det är först i och med registreringen som aktiebolaget får rättshandlingsförmåga. Antalet nyanmälningar uppgår till ca. 23 000 per år.

Av Aktiebolagslagen (SFS 2005:551) och Aktiebolagsförordningen (SFS 2005:559) framgår vilka uppgifter och handlingar som ska inlämnas till Bolagsverket i samband med anmälan. Lagen ställer också vissa formkrav, som t.ex. att registreringsanmälan skall vara undertecknad. Genom en lagändring, som trädde i kraft 2006-07-01, behöver en anmälan för registrering av aktiebolag vara undertecknad av enbart en styrelseledamot eller av den verkställande direktören, i stället för som tidigare samtliga styrelseledamöter och den verkställande direktören. Den möjlighet till elektronisk underskrift med en e-legitimation som uppfyller kraven på avancerad nivå, som infördes redan 2006-01-01, gör det därmed även praktiskt möjligt att lämna in registreringsanmälan elektroniskt (i likhet med vad som redan tidigare varit möjligt för en anmälan för registrering av enskild firma).

### 3 Bolagsverket som utvecklingsmiljö

Bolagsverket (fram till den 1 juli 2004 Bolagsavdelningen inom Patent- och registreringsverket) har sedan länge målmedvetet och systematiskt arbetat med att vara en modern och kundorienterad myndighet, som tar tillvara informationsteknikens potential. Samtliga processer är sedan länge elektroniska i bemärkelsen att man inte längre arbetar med papper. All information är antingen ”instansad” i register eller system eller skannad till bilder, som används i ärendehandläggningen.

Ett processororienterat tänkesätt infördes för ca. 5 år sedan, vilket nyligen också har resulterat i en processororienterad organisation.

Bolagsverket har också en lång tradition av att, ofta i samarbete med andra myndigheter eller organisationer, bidra till och driva på nödvändiga förändringar i sin relevanta omvärld. Exempel är ett aktivt agerande för att få till stånd förändringar i lagstiftningen för att möjliggöra elektroniskt ingivande till Bolagsverket, samarbetet med Skatteverket för att utveckla den gemensamma webbtjänsten [foretagsregistrering.se](http://foretagsregistrering.se), deltagande i Samsetarbetet och i utvecklingen av en elektronisk årsredovisning i överensstämmelse med svensk lagstiftning och baserad på xbrl-standarden.

För att utveckla sin förmåga att bedriva verksamhetsutveckling har Bolagsverket medvetet satsat på att bygga upp sin utvecklingskompetens och utvecklingsmiljö. En projektstyrningsmodell, processmodell och testmodell finns på plats. Arbetet med uppföljningar har också utvecklats.

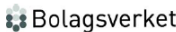
## 4 Avgränsning av processen

### 4.1 Översiktlig beskrivning av processen

Ett nybildat aktiebolag ska anmälas för registrering i aktiebolagsregistret senast sex månader från stiftelseurkundens undertecknande. Om så inte sker faller bolagsbildningen.

Till anmälan ska fogas kopia/utdrag ur stiftelseurkund och bolagsordning. Bifogas ska också ett bankintyg (som visar att aktiekapitalet satts in på särskilt konto) samt i vissa fall även andra intyg och bilagor.


Anmälningsblankett för ifyllnad, utskrift och insändning per post finns på Bolagsverkets webbplats.

		<b>Nyregistrering</b> Aktiebolag		<b>816</b> <small>1(4)</small>
<small>851 81 Sundsvall          Tfn: 060-19 40 00 · Fax: 060-12 98 43          bolagsverket@bolagsverket.se · www.bolagsverket.se</small>		Datum _____		
Fyll i blanketten via din dator eller texta tydligt. Anmälan ska skickas in i original.		Denna blankett gäller för ärenden där beslut tagits efter 2005-12-31.		
<b>Ombud/kontaktperson i detta ärende</b> Om bolaget inte har något ombud/kontaktperson ska dessa fält inte fyllas i. Vi skickar då alla handlingar (t.ex. registeravgiften) till en av personerna i styrelsen.				
Företagsnamn		Kontaktpersonens förnamn och efternamn		
Postadress (ombudets/kontaktpersonens)		E-postadress (ombudets/kontaktpersonens)		
Postnummer	Postort (ombudets/kontaktpersonens)	Telefonnummer kontor/ombudets/kontaktpersonens		
<b>Bolagets företagsnamn</b> Variera förslagen. Se upplysningar.				
Försag nr 1 (Ange alltid detta försag när du betalar registreringsavgiften)				
Försag nr 2				
Försag nr 3				
<b>Aktiekapital</b> Aktiekapitalet ska vara på lägst 100 000 kronor för privata aktiebolag och lägst 500 000 kronor för publika aktiebolag.				
Bolagets aktiekapital	Belopp som inbetalats i pengar	Apportegenom som betänning		
Antal och typ av aktier (t.ex. A-aktier och B-aktier)	För att A-aktier och B-aktier ska kunna finnas måste det anges i bolagsordningen vilken skillnad det är mellan aktieslagen och hur många aktier som ska eller får ges ut. Vid behov skriv i stället: "Stam-aktier" eller "Preferens-aktier".			
<b>Bolagets adress</b> Kom ihåg att anmälan alltid ska undertecknas.				
Postadress		Postnummer	Postort	
<b>Stiftare</b> Även juridisk person inom EES kan vara stiftare. Då ska den juridiska personens företagsnamn (fima) anges.				
Personnummer		Hemvärt (Bokförord i kommun)		
Efternamn		Samtliga förnamn		
Personnummer		Hemvärt (Bokförord i kommun)		
Efternamn		Samtliga förnamn		
<b>Styrelseledamöter</b> Aktiebolag ska ha tre ledamöter. Privata aktiebolag kan ha 1-2 ledamöter om suppleant utses. Publika aktiebolag ska välja verkställande direktör.				
Personnummer		Hemvärt (Bokförord i kommun)		
Efternamn		Samtliga förnamn		
Postadress		Postnummer	Postort	
<b>Registreringsavgift</b> Se gällande prislista. Registreringsavgiften ska betalas samtidigt som anmälan skickas in. Avgiften återbetalas inte när handläggningen har påbörjats. När bolaget har registrerats skickar vi en registeravgift utan kodrad.				
För att vi ska kunna registrera avgiften på rätt ärende, måste du ange det först föreslagna företagsnamnet när du betalar.		Avgiften betald, datum		Inbetalt belopp
		Inbetalningsätt		
		<input type="checkbox"/> Bankgiro 5050-0255	<input type="checkbox"/> Plusgiro 95 06 08-0	<input type="checkbox"/> Check

Första sidan av fyra i anmälningsblankett för registrering av nytt Aktiebolag

Tjänsten företagsregistrering.se, som kan användas för helt elektronisk registreringsanmälning för enskild firma, har även före 1 juli kunnat utnyttjas för "föranmälan" av aktiebolag. Den ifyllda blanketten har kunnat sändas in elektroniskt men måste åtföljas per post av en utskriften och undertecknad blankett (samt erforderliga bilagor). Denna möjlighet har utnyttjats vid närmare 20 % av samtliga anmälningar.

Efter 1 juli kan företagsregistrering.se utnyttjas för helt elektronisk anmälan.

		<b>NYREGISTRERING AKTIEBOLAG</b>		<b>8160</b>	
851 81 Sundsvall 060-18 40 00 (växel) bolagsverket@bolagsverket.se bolagsverket.se		+ Datum 2006-06-21			
Bolagsverkets Interna information. Skriv inte i dessa fält.					
120		<input type="text"/>			
		ID-nummer			
<b>Bolagets ombud/kontaktperson</b>					
Namn (förnamn och efternamn) Per Persson			Telefon (ombudet)		
e/o			Bolagets telefon		
Postutdelningsadress		Postnummer 11111	Postort Stockholm		
Land (om utländsk adress)					
E-postadress, ombudet/kontaktpersons					
<b>Bolagets företagsnamn (firma)</b>					
Förslag nummer1 Per Perssons AB					
Förslag nummer2 Per Perssons andra AB					
Förslag nummer3 Per Perssons tredje AB					
<b>Bolagets adress</b>					
e/o					
Postutdelningsadress		Postnummer 11111	Postort Stockholm		
Land (om utländsk adress)					
Företagets e-postadress					
Företagets webbadress					
<b>Verksamhet och bransch</b>					
Konsultverksamhet					
<b>Firmateckning</b>					
Firman tecknas					
<input checked="" type="checkbox"/>	av styrelsen. Aktiebolagslagens grundregel. Denna regel kan inte inskränkas.		<input type="checkbox"/>	var för sig av ledamöten och suppleanten.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	två i förening av ledamöterna.	<input type="checkbox"/>	av ledamöterna och suppleanten/suppleanterna var för sig.	<input type="checkbox"/>	
enligt nedan					

Första sida av utskrift av anmälan genom tjänsten företagsregistrering.se omvandlad till blankettformat för tkrift.

För nyregistrering av aktiebolag tar Bolagsverket ut en avgift om 2 000 Kr. Avgiften ska betalas när anmälan lämnas in. Betald registreringsavgift är i formell mening en förutsättning för att anmälan ska behandlas. För att få flyt i handläggningen kontrolleras dock att avgiften erlagts först i ett senare skede av processen.

Handläggningen av ansökan är helt papperslös. Inledningsvis inskannas alla handlingar till bilder. Sådana uppgifter, som behöver vara tillgängliga i elektroniskt bearbetningsbar form (för handläggningen och i Näringslivsregistret) ”instansas”. Handläggaren arbetar mot två bildskärmar, den ena för handläggningen mot ärendehanteringssystemet (UNIREG) och den andra för att visa de inskannade handlingarna, som ligger lagrade i e-arkivet.

Handläggningen består av två moment. I de ena kontrolleras att uppgifterna i anmälan är fullständiga, att de uppfyller de materiella kraven enligt Aktiebolagslagen samt att registreringsavgift erlagts. De materiella kraven är entydiga och ger inget utrymme för skönsmässiga beslut.

Ofullständiga anmälningar är vanliga. Sett till samtliga registreringsanmälningar (dvs. samtliga företagstyper) är ca. 40 % ofullständiga. Vanligaste brister är att registreringsavgiften inte betalats samt att anmälan inte är undertecknad. Konstaterade brister ska vara åtgärdade inom tre veckor. Det är dock vanligt att man begär (och beviljas) utsträckt tid.

Det andra momentet i handläggningen består i att ta ställning till om firmanamnet kan godkännas. Firmalagen anger ett antal hinder för val av firmanamn. Förutom att det inte får vara förväxlingsbart (inte heller genom ljudlighet) med redan registrerad firma inom samma verksamhetsområde, får namnet inte bestå enbart av ett allmänt brukat Ortsnamn, utgöra titel på någon annans skyddade litterära eller konstnärliga verk, vara en statlig eller internationell benämning, vara vilseledande för allmänheten, eller strida mot god sed eller allmän ordning, m.m.

Vid bedömningsmomentet genomför handläggaren ett antal slagningar mot olika register, även andra än Bolagsverkets egna, t.ex. Svenskt ortnamnsregister. Även med denna hjälp innebär momentet en hög grad av intellektuell och icke automatiserbar bedömning. Ett inslag i denna är att ta ställning till om det är fråga om samma eller olika verksamhetsområden, en uppgift som anges i klartext i anmälan.

Beslutet att ett nytt aktiebolag har registrerats, kungörs i Post- och inrikes tidningar. Ett registreringsbevis sänds till bolaget.

Enligt det serviceåtagande som finns publicerat på Bolagsverkets webbplats ska tiden till färdig registrering eller till dess att ett kompletteringsmeddelande utfärdas, inte överstiga fem till tio arbetsdagar.

## 4.2 Start av processen

Processen startar när den som vill anmäla ett nytt aktiebolag för registrering i företagsregistret, sänder in en ifylld anmälan tillsammans med erforderliga bilagor och intyg.

## 4.3 Stop av processen

Processen slutar när registreringsbevis sänds till anmälaren.

## 4.4 Aktörer i processen

### Bolagsverket

Anmälningarna handläggs vid *Registeravdelningen*.

- Vid *Ärendemottagningen* prepareras anmälningarna för handläggning. Anmälan diarieförs och handlingar på papper skannas in varefter pappershandlingarna arkiveras.
- Anmälan handläggs av *Handläggare*.
- Beslut fattas av *Beslutsfattare*.

*Ekonomifunktionen/kassan* registrerar erlagda registreringsavgifter och parar ihop dessa med rätt anmälan.

### IT-system

- *Unireg*  
Diarieförings- och ärendehanteringssystem (ähs)
- *e-arkiv*  
innehåller inskannade handlingar som bilder (image)
- *foretagsregistrering.se (FTG)*  
tjänst för elektronisk anmälan av nytt företag (fr.o.m. 2006-07-01 även aktiebolag) för registrering i näringslivsregistret. Helt eller delvis ifylld anmälan kan sparas på plats som tillhandahålles av Bolagsverket men som endast är åtkomlig för kunden. Ifylld ansökan kan också skrivas ut och då konverterad till blankettutseende.

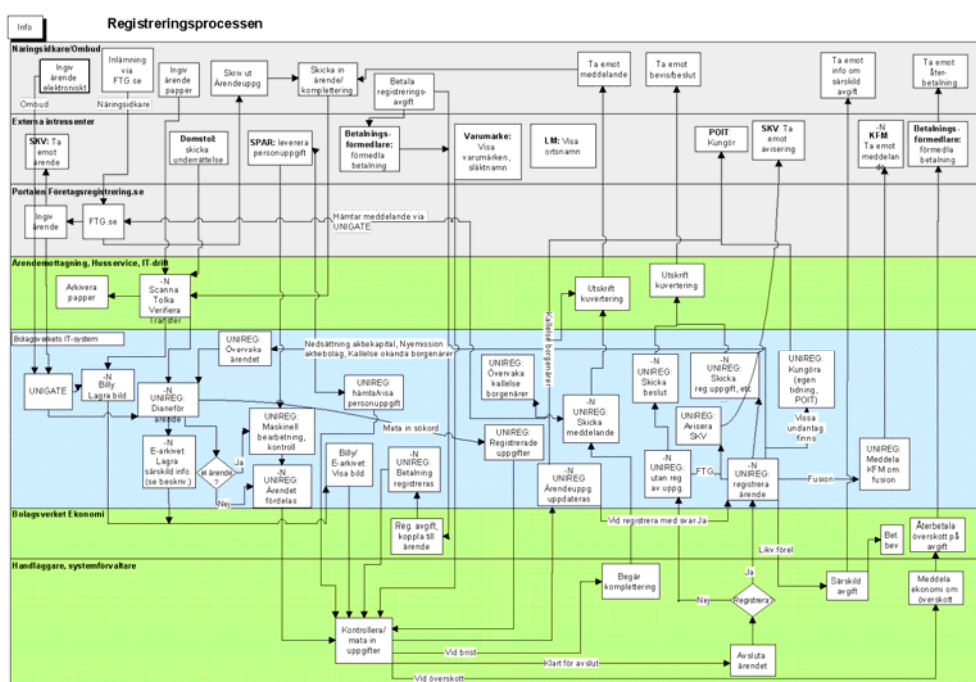
### Styrande regelverk

- Aktiebolagslagen (SFS 2005:551) och Aktiebolagsförordningen (SFS 2005:559)
- Firmalagen (SFS 1974:156).

## 5 Genomförandet

### 5.1 Beskrivning av NU-läge (dvs. före 2006-07-01)

Den generella processen ”Registreringar och Underrättelser” har analyserats och beskrivits av Bolagsverket. Processen omfattar nybildning av alla typer av företag (aktiebolag, handelsbolag, kommanditbolag, enskild firma, enkelt bolag, filial, bank & försäkringsbolag, bostadsrättsförening, ideell förening, sambruksförening, ekonomisk förening etc.) samt ändringar i dessa, nyemission, nedsättning av aktiekapital, skuldebrev, fondemission styrelseändring samt avregistrering för aktiebolag, konkurs, personlig konkurs och näringsförbud.



Den nu aktuella processanalysen har specifikt avsett registrering av aktiebolag och fokuserade främst de delar där den nya lagstiftningen om elektronisk ingivning till Bolagsverket kan innebära nya möjligheter.

Datum: 2006-04-19

Deltagare:

- Bolagsverket
  - Hans Ekstål, Processägare Registreringsprocessen
  - Monica Grahn, t.f. avdelningschef Registeravdelningen
  - Sven Henrik Granlund, enhetschef Utvecklingsenheten inom Utvecklingsavdelningen
  - Roland Höglund, Överdirektör
  - Katarina Wedin, handläggare för nybildningar

- Projektgruppen
  - Thomas Johansson
  - Anna Lundbergh
  - Birgitta Nelson

### 5.1.1 Aktivitetsbeskrivning

#### Den anmälände

Den som står i begrepp att anmäla ett nystartat aktiebolag för registrering i Näringslivsregistret kan:

- ladda ner och fylla i anmälningsblankett som finns på Bolagsverkets webbplats (i pdf eller wordformat), skriva ut blanketten och se till att den undertecknas av samtliga styrelseledamöter och –suppleanter, VD och vice VD samt sända per post till Bolagsverket. Blanketten kan också skrivas ut tom och fyllas i manuellt.
- gå in på foretagsregistrering.se, fylla i formuläret i webbapplikationen, (som ger ifyllnadshjälp, kontrollerar att obligatoriska uppgifter fyllts i etc.), sända in anmälan elektroniskt men också begära utskrift (i ”blankettformat”), se till att den undertecknas enligt ovan samt sända in den per post till Bolagsverket.

Anmälan ska innehålla uppgifter ur andra handlingar, t.ex. stiftelseurkund, bolagsordning, och revisorsbekräftelse. Görs anmälan endast med hjälp av de blanketter, som kan laddas ner från Bolagsverkets webbplats, sänds kopior av dessa handlingar med som bilagor. Använder anmälaren foretagsregistrering.se, skrivs i stället uppgifter/utdrag ur dessa handlingar in i webbformuläret och utgör en integrerad del av anmälan.

Till anmälan ska också fogas ett bankintyg, dvs. ett intyg på att aktiekapitalet satts in på ett särskilt bankkonto. Bankens intyg bifogas postförsändelsen.

Samtidigt med anmälan ska registreringsavgiften betalas in. Om anmälan gjorts enbart på papper anges vid betalningen det först föreslagna företagsnamnet för att avgiften ska kunna kopplas samman med rätt anmälan. Om anmälan också gjorts elektroniskt via foretagsregistrering.se, anges i stället det referensnummer, som finns på det elektroniskt genererade kvitto, som sänds till anmälaren omedelbart när anmälan är elektroniskt mottagen av Bolagsverket.

#### Ärendemottagning

I Ärendemottagningen diarieförs och inskannas alla inkomna handlingar till bilder/image. De avbildade handlingarna lagras i e-arkivet.

Om anmälan också inkommit elektroniskt via foretagsregistrering.se kopplas samtliga handlingar i ärendet samman via diarienumret. Den sammanhållna akten går därefter vidare till handläggning.

#### Handläggning

Logiskt består handläggningen av en anmälan för registrering av tre olika delar:

1. Kontroll av att de i anmälan lämnade uppgifterna är sådana att aktiebolaget uppfyller aktiebolagens krav för att registreras i Näringslivsregistret (och därmed erhålla rättskapacitet). I denna del av handläggningen kontrolleras:
  - a. Att uppgifterna i anmälan är fullständiga
  - b. Att de lämnade uppgifterna är korrekta i materiellt avseende (uppfyller regelverket i aktiebolagslagen)
  - c. Att ansökan är underskriven
  - d. Att registreringsavgift är erlagd
2. Ställningstagande till om det föreslagna firmanamnet (något av de föreslagna firmanamnen) kan godkännas.
3. Inregistrering av de uppgifter om bolaget som ska finnas i Näringslivsregistret.

Ärendehandläggningen i del 1. styrs helt av regelverket i aktiebolagslagen. Förutsatt att uppgifterna fanns i elektroniskt bearbetningsbar form, skulle kontrollen kunna göras med hög grad av automatik. I nuläget sker kontrollen i stället genom visuell granskning av uppgifterna på de inskannade bilderna av pappershandlingarna. Handläggningen sker mot verksamhetsapplikationen UNIREG (med koppling mot e-arkivet). Handläggaren använder två bildskärmar, den ena för UNIREG-applikationen och den andra för de inskannade bilderna ur e-arkivet. Handläggningen består främst i att granska uppgifterna. Om något saknas eller är fel genererar UNIREG ett kompletteringsmeddelande som sänds per post till anmälaren (även e-post till några större ombud).

I samband med granskningen ”instansas” sådana uppgifter, som ska finnas registrerade i Näringslivsregistret. För uppgifter, som redan finns i digital form genom att anmälaren (också) utnyttjat tjänsten företagsregistrering.se (för ”föranmälan”), bortfaller detta arbetsmoment.

Handläggningens del 2. innebär att bedöma om anmälares förslag till namn på det nya aktiebolaget kan godkännas.

Utöver att det föreslagna namnet inte ska kunna förväxlas (inte heller fonetiskt) med annat redan registrerat namn inom samma verksamhet anger Firmalagen ytterligare ett antal hinder. Namnet får t.ex. inte enbart bestå av ett allmänt brukat Ortsnamn, ett kännetecken som är väl ansett i landet, en statlig eller internationell benämning, vara vilseledande för allmänheten, utgöra titel på någon annans skyddade litterära eller konstnärliga verk, eller strida mot god sed eller allmän ordning, etc.

Godkännande av firmanamn innebär med nödvändighet en intellektuell och icke automatiserbar bedömning (även i frågan om två företag bedriver samma verksamhet, eftersom denna anges i klartext, inte som en kod). Vid bedömningen genomförs ett antal slagningar mot olika register, även andra än Bolagsverkets egna, t.ex. Svenskt ortnamnsregister.

Känner handläggaren osäkerhet beträffande ett namnförslag konsulteras annan kollega.

Beslutet att inte godkänna ett namnförslag kan överklagas av det förslagsställande bolaget. (Ett godkännande kan dock inte överklagas. Den som anser det godkända namnet kan förväxlas med det egna firmanamnet, får starta en civilrättslig process mot det nya företaget.)

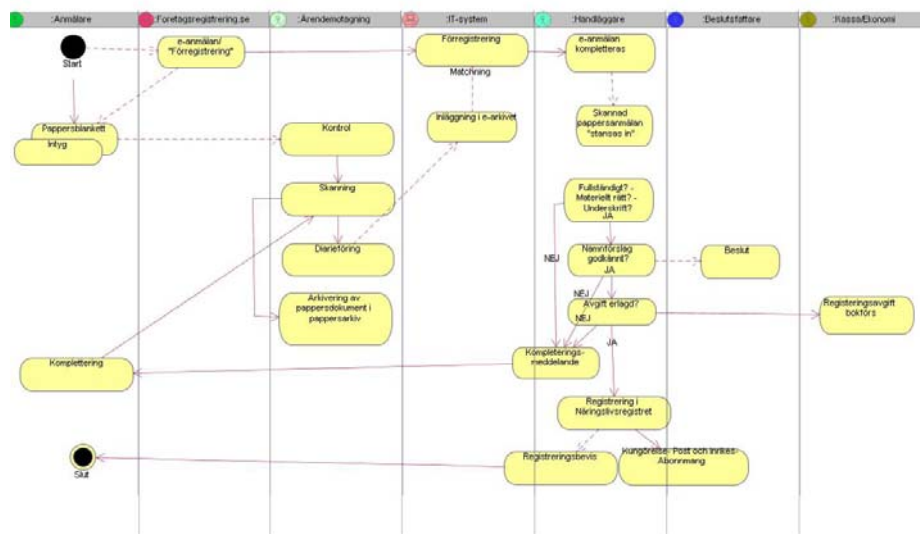
Handläggningen avslutas med att aktiebolaget läggs in i Näringslivsregistret och ett registreringsbevis utfärdas och sänds till bolaget per post. Registreringen kungörs i Post- och inrikes tidningar och meddelas abonnenter på nya företagsregistreringar.

### Handläggningstid

Tiden för ”Happy flow” uppgår till 15-20 minuter (och förutsätter att anmälningshandlingarna är kompletta samt att firmanamnet kan godkännas utan tveksamhet). I dessa fall, som är relativt sällsynta (ca. 10 % av samtliga anmälningar), sänds registreringsbevis påföljande dag.

Enligt det serviceåtagande som finns publicerat på Bolagsverkets webbplats ska tiden till färdig registrering inte överstiga fem till tio arbetsdagar. Om det visar sig att anmälan inte är komplett stoppas klockan när kompletteringsmeddelande sänds och startas igen när komplettering inkommit.

Kötiden från det att anmälan inkommit till dess att den kan tas om hand varierar över året. Under högsäsong kan den uppgå till 5-7 arbetsdagar.



NU-läge

## 5.2 Beskrivning av NY-läge (dvs. efter 2006-07-01)

Vid tidpunkten för nylägesanalysen pågick utvecklingsarbetet för den tjänst för helt elektronisk registreringsanmälan (inklusive elektronisk underskrift) för aktiebolag, som skulle bli möjligt i och med de lagändringar som skulle träda i kraft 2006-07-01.

Beskrivningen nedan av processen vid den nya tjänsten, utgår således från status i utvecklingsarbetet i slutet av april. Tjänsten introducerades på företagsregistrering.se 2006-07-03.

Datum: 2006-04-27

Deltagare:

- Bolagsverket
  - Monica Grahn, t.f. avdelningschef Registeravdelningen
  - Sven Henrik Granlund, enhetschef Utvecklingsenheten inom Utvecklingsavdelningen
- Projektgruppen
  - Anna Lundbergh
  - Birgitta Nelson
  - Hans Näslund

### 5.1.2 Aktivitetsbeskrivning

Anmälaren fyller i anmälningsskema på [foretagsregistrering.se](http://foretagsregistrering.se). Anmälan behöver nu undertecknas av endast en person (verkställande direktören eller någon av styrelseledamöterna). Anmälan skrivs under med personlig e-legitimation, som ska uppfylla kraven på avancerad nivå och kunna verifieras genom avrop från Vervas ramavtal om e-ID-tjänster.

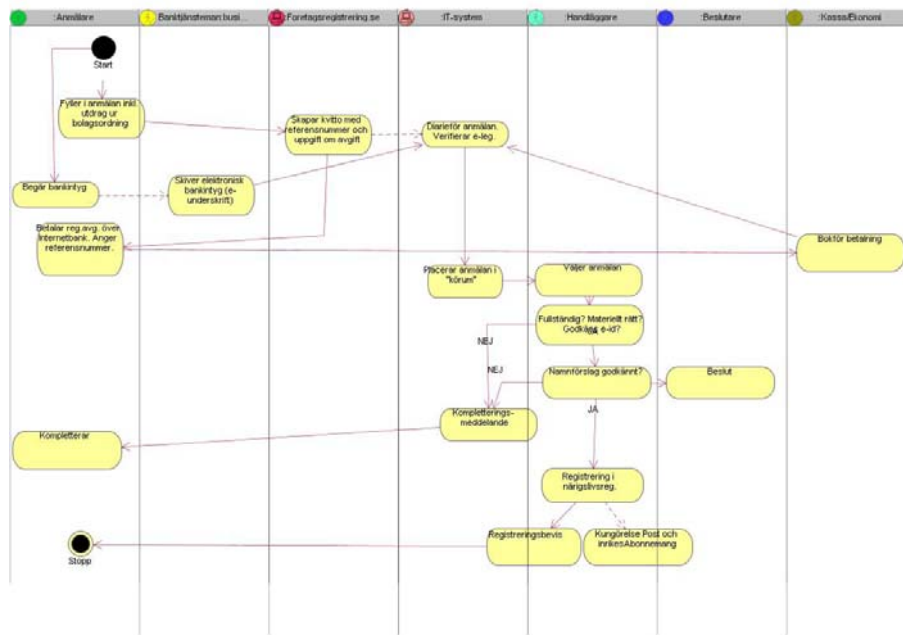
När anmälan når Bolagsverkets elektroniska mottagningsfunktion (och före Diarieföring) sänds omedelbart en elektronisk kvittens. Kvittot innehåller ett (maskinellt genererat) referensnummer. Referensnumret återropas av anmälaren vid inbetalning av registreringsavgiften samt meddelas banken, som utfärdar och sänder in ett elektroniskt bankintyg.

Även bankintyget ska vara elektroniskt underskrivet med banktjänstemannens personliga e-legitimation (av samma typ som ovan). Förutom att verifiera banktjänstemannens e-legitimation kontrolleras också dennes koppling till banken genom vilken IP-adress meddelandet sänts från.

En fil från [foretagsregistrering.se](http://foretagsregistrering.se) som är i xml-format lagras i registret e-arkiv tillsammans med en (läsbar) pdf-version samt metadata från verifieringen av e-legitimationen. Att en ny anmälan inkommit antecknas i "korummet" där handläggaren själv väljer vilket ärende man vill arbeta med.

Beroende på omständigheterna i det enskilda fallet kan det vara nödvändigt att till anmälan foga bilagor, som inte kan inges elektroniskt. I sådana fall följs NU-lägets förfarande med inskanning av dessa till bilder.

Ärendehandläggningen sker mot verksamhetsapplikationen UNIREG på samma sätt som vid nuläget. Väsentliga skillnader är att samtliga uppgifter finns i digital form redan från början och därmed kan bearbetas elektroniskt. Behovet av att "stansa in" de uppgifter som ska registreras i Näringslivsregistret försvinner och en del av de kontroller som tidigare gjordes visuellt/ manuellt kan nu ske maskinellt.



NY-läge

### 5.3 Efteranalys

Någon regelrätt efteranalys genomfördes inte som en del av processanalysen vid Bolagsverket. Verket avser senare att genomföra mätningar av skillnaderna i handläggnings- och arbetstid mellan manuell och elektronisk registreringsanmälan för aktiebolag.

Den registreringskostnad Bolagsverket tar ut ska enligt avgiftsförordningen motsvara kostnaden för handläggningen av en registreringsanmälan. Bolagsverkets preliminära bedömning är minskningen i arbetstid, för att handlägga en elektronisk anmälan jämfört med en anmälan på papper, kan vara av en storleksordning som motiverar en lägre registreringsavgift vid elektronisk anmälan.

Bland faktorer som minskar behovet av manuellt arbete kan särskilt nämnas:

- Postöppnings- och Skanningsmomenten bortfaller
- Minskad ”instansning”/avskrift av uppgifter som ska läggas in i Näringslivsregistret. Ger också kvalitetshöjning i registret eftersom avskriftsfelen elimineras.
- Viss manuell granskning och visuella kontroller och matchningar försvinner.
- Vissa typer av maskinellt kontrollerbara värden kan ge automatiska felsignaler.

För anmälaren kan, som redovisats ovan, en helt elektronisk anmälan komma att ge en lägre registreringsavgift. Ett helt elektroniskt anmälningsförfarande uppfattas förhoppningsvis också som smidigare jämfört med att skriva ut/kopiera ett antal dokument och sända in per post. (Med stor sannolikhet kommer dock den största förenklingen uppfattas ligga i att

anmälan endast behöver skrivas under av en person i stället för som tidigare cirkuleras för underskrift av VD och samtliga styrelseledamöter).

Om den elektroniska anmälan också kommer att leda till märkbart kortare handläggningstid beror av:

- hur fördelningen mellan elektroniska anmälningar och pappersanmälningar kommer att utvecklas. En stor andel långsamma pappersansökningar i ”körummet” kommer att innebära fortsatt lång liggetid även för de snabbare elektroniska ansökningarna
- om Bolagsverket kan finna ytterligare vägar att minska antalet ofullständiga eller på annat sätt felaktiga anmälningar.

Tekniskt är det fullt möjligt att uppmärksamma anmälaren på sådana kompletteringsbehov, som visar sig vid maskinella kontroller, efter det att uppgifterna i anmälningsformuläret har sänd in till Bolagsverket – men medan anmälaren fortfarande är inloggad på företagsregistrering.se. Ett sådant förfarande menar dock Bolagsverket skulle strida mot förvaltningslagens gränsdragning mellan service och handläggning/myndighetsutövning. I och med att anmälan kommit till Bolagsverkets elektroniska mottagningsfunktion är den att betrakta som inkommen och ärendet initierat. Att meddela anmälaren att det finns ett behov av komplettering eller korrigeringsåtgärd är därmed en myndighetsutövande åtgärd, som ska vidtas av den handläggare som tagit sig an ärendet – ofta efter flera dagars liggetid i ”körummet”.

Även ett meddelande om att e-legitimationen inte är giltig, anses som myndighetsutövning. Effekten blir att det kan ta upp till en vecka eller mer innan ett sådant meddelande når anmälaren. Den vanligaste orsaken torde vara att giltighetstiden gått ut och att innehavaren inte är medveten detta. Hade anmälaren blivit uppmärksam på förhållandet i direkt anslutning till insändandet av anmälan, hade han inom loppet av någon minut, kunnat ladda ner en ny e-legitimation från sin bank (motsv.) och komplettera sin anmälan med en korrekt underskrift, vilket sannolikt hade inneburit väsentligen kortare handläggningstid<sup>1</sup>.

Bolagsverket har lekt med tanken på att skapa en fristående frivillig tjänst för att hjälpa och styra kunderna att göra rätt, t.ex. genom att uppgifterna i anmälan prövas mot de maskinella kontroller som är möjliga utan att detta räknas som en del av handläggningen av ett insänt ärende.

När det gäller namnprovningen ser Bolagsverket att användning av koder i stället för fritext för att ange bolagets verksamhetsområde skulle effektiva slagningarna för att hitta eventuella liknande firmanamn inom samma verksamhet. Att lägga resurser (uppskattningsvis 15 min/företag) på att koda verksamheten för de ca 1 miljon företag i som redan finns registrerade, ser man dock som omöjligt. Ytterligare en komplikation är att det finns två möjliga alternativa koduppsättningar, SNI-koden som Skatteverket använder (SIN står för Svensk Näringsgrensindelning och bygger på EU:s standard, NACE) eller UNSPSC-koden

---

<sup>1</sup> För den som har erfarenhet av att i samma situation försöka utnyttja en e-tjänst, som består av, att användaren legitimerar sig för att få tillgång till egna uppgifter, måste det te sig som obegripligt och ologiskt att han inte omedelbart kan få ett meddelande om att e-legitimationen är ogiltig. I den senare typen av tjänst finns det, av uppenbara sekretess- och i integritetsskyddsskäl, ingen annan möjlighet än att omedelbart och med automatik informera användaren om att e-legitimationen inte är giltig och att han därför inte kan få tillgång till de begärda uppgifterna.

(United Nations Standard Products and Services Code) som nyligen översatts till svenska av NEA (Nätverket för elektroniska affärer). Det finns dock ingen som har ansvar (eller resurser) för att hålla översättningen uppdaterad.

## 5.4 Annat pågående arbete inom Bolagsverket

Bolagsverket har sedan ett antal år arbetat med att processorientera sin verksamhet och att strömlinjeforna och effektivisera processerna. Man har konstaterat att det är av avgörande betydelse för såväl en hög automatiseringsgrad i handläggningen, som för förenklingar och bättre service för kunderna, att information som kommer till Bolagsverket är i elektroniskt bearbetningsbar form redan från början och man har aktivt drivit på för att få nödvändiga förändringar i lagstiftningen till stånd.

Samtidigt med tjänsten för helt elektronisk registreringsanmälan av nya aktiebolag, lanseras också en tjänst för elektronisk ingivning av standardiserade elektroniska årsredovisningar.

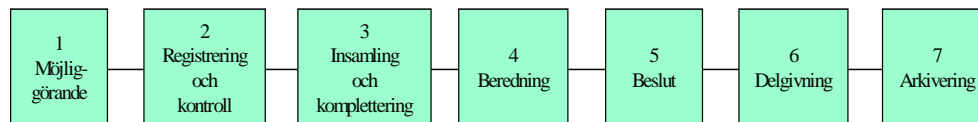
Som ett ytterligare skäl för att övergå till elektronik inrapportering/ingivning, ser Bolagsverket den ökade säkerheten. En process där Bolagsverket av såväl effektivitets- som säkerhetsskäl, skulle välkomna en övergång till elektronisk rapportering avser domstolarnas konkursbeslut. I dagsläget sker rapporteringen med brev som inte behöver vara underskrivna överhuvudtaget och som sänds per post eller fax. Bolagsverket registrerar konkursen i konkursregistret varpå den automatiskt kungörs i Post- och inrikes tidningar och för abonnenter (t.ex. UC). Den som skulle vilja tillfoga en konkurrent eller affärsovän ödesdiger och obotlig skada skulle således mycket lätt kunna konstruera ett brev som ser ut som domstolens och (anonymt) rapportera in till Bolagsverket att företaget i fråga har försatts i konkurs.



## **19 Lärdomar från potentialprojektets första fas P1**

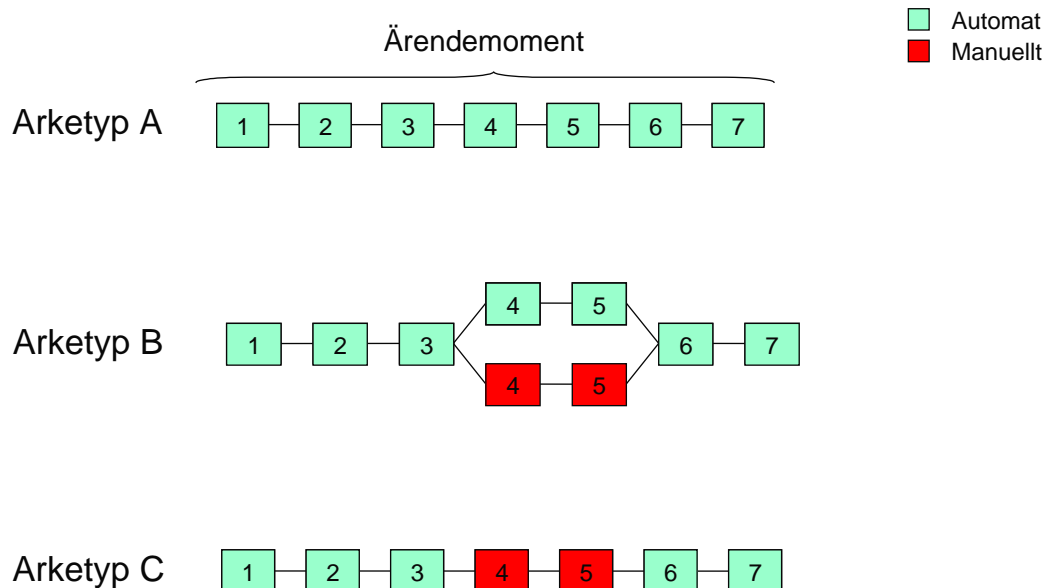
# 1 Lärdomar från potentialprojektets första fas (P1)

Under 2004 analyserade Statskontoret 34 ärendeprocesser i den statliga förvaltningen genom besök och intervjuer på 19 statliga myndigheter. Statskontoret använde en modell av ett fiktivt typärende som omfattar sju olika steg (moment).



Startpunkten för ett ärende kan ses som när medborgaren eller företaget tar del av informationen om en tjänst, t.ex. vem som är berättigad att ansöka (om det gäller t.ex. ett bidrag), hur ansökan ska fyllas i, till vem den ska skickas, hur den fortsatta processen ser ut, etc. Ett väl utformat stöd för detta moment kan påverka kvaliteten på den ansökan som sedan inkommer och kan t.ex. innebära att behovet av kompletteringar och justeringar minskar. Modellen inkluderar även delgivnings- och arkiveringsmomentet som i många fall kan vara relativt omfattande.

Intervjuerna visade att denna ärendemodell fungerade bra som underlag och mall för analys av myndigheternas ärenden. Resultaten från intervjuerna pekade på att man kunde urskilja tre principiella typer av ärenden, *arketyper*. Indelningen i arketyper gjordes utifrån den teoretiska möjligheten för automatiska rutiner och sade alltså inget om hur ärendena de facto hanteras idag.



Det som kännetecknar arketyper A är att *samliga* moment skulle kunna utföras *automatiskt*. Det finns tydliga kvantitativa regler och riktlinjer för hur beredningen ska göras och hur besluten ska tas. Reglerna ska kunna omvandlas till algoritmer som programmeras in i

handläggningssystemet. Eventuella kompletteringar från och kontroller mot andra myndigheters system görs automatiskt.

Bland ärendena i arketyper **B** finns såväl enkla som komplexa ärenden (gröna och röda ärendemoment) och där i normalfallet majoriteten utgörs av enkla ärenden. Gröna ärendemoment skulle kunna göras automatiskt. De röda ärendemomenten kräver däremot en manuell hantering i berednings- och/eller beslutsfasen eftersom det är fråga om bedömningar och avvägningar som inte låter sig göras "maskinellt". Det är viktigt att handläggningssystemen tydligt markerar vilka ärenden som kräver manuell hantering vid beredning och beslut. Dessa ärenden kan automatiskt fördelas på handläggare. För de komplexa ärendena kan alla moment innan beredningen och efter beslutet göras automatiskt.

Det som kännetecknar arketyper **C** är att alla ärenden kräver helt manuell hantering av momenten 4 och 5 (beredning och beslut). Varje ärende är unikt och kräver en handläggares erfarenhet av att göra en sammanvägd bedömning utifrån en rad kvalitativa aspekter. Arketyper **C** är renodlat *komplexa* ärenden. Eventuella kompletteringar från och kontroller mot andra myndigheters system kan göras automatiskt innan handläggaren bereder ärendet. Alla moment innan beredningen och efter beslutet kan ske automatiskt.

Statskontorets bedömning efter genomförda analyser var att det fanns en stor outnyttjad potential kvar för inre effektivisering av förvaltningen genom införande av automatiserad ärendehantering. Som ett sätt att bekräfta eller eventuellt vederlägga denna slutsats föreslog Statskontoret regeringen att ge Statskontoret i uppdrag att göra än djupare och mer ingående analyser (processanalyser) av fem speciellt utvalda av dessa 33 ärendeprocesser.

Processanalyserna skulle ha ett uttalat syfte att ta fasta på automatiseringspotential genom den nya digitala och vanligtvis webbaserade teknik som lämpar sig för s.k. e-tjänster.

Detta är en analysmetod och ett verktyg som exempelvis banksektorn nyttjat under ett antal år i samband med utvecklandet av internetbankerna men som hittills inte prövats systematiskt inom den offentliga förvaltningen annat än möjligen undantagsvis<sup>1</sup>. Därmed inte sagt att processanalyser är något främmande för den svenska statsförvaltningen<sup>2</sup> men metoden och verktyget kan användas på många olika sätt och med olika syften och därmed generera helt olika resultat och slutsatser, något denna rapport förhoppningsvis lyckas åskådliggöra.

Försäkringskassan har nyligen avslutat en omfattande processanalys av just det ärende (ansökan om bostadsbidrag) som vi analyserat i detta uppdrag. Den processanalysen och den digra dokumentationen har dock haft ett helt annat fokus, nämligen att ensa handläggningsprocesserna i de många olika lokala försäkringskassorna till följd av omorganisationen av myndigheten. Dokumentationen från den analysen har kunnat användas i vissa stycken vid vår processanalys men i praktiken har vi varit tvungna att börja från "ruta ett". Detta illustrerar att processanalyser inte är något absolut begrepp och som man gör en

---

<sup>1</sup> Exempelvis Tullverket och utvecklingen mot det virtuella Tullverket under de senaste åren torde ha föregåtts av ett antal processanalyser med detta uttalade automatiseringsfokus. Likaså Skatteverkets inkomstdeklaration och nu även CSNs ansökan om studiemedel i Sverige är exempel på ärendeprocesser som föregåtts av liknande processanalyser som Verva nu genomfört.

<sup>2</sup> KKR (statens kvalitets- och kompetensråd) har producerat ett antal böcker i ämnet *Processororientering i staten* där fördelarna med processororienterad verksamhetsstyrning belyses tillsammans med ett antal konkreta fallstudier från svenska myndigheter (KKR, 2003). Processanalyserna har dock sitt huvudfokus riktat mot utvecklingsarbete inom områden som organisatoriska styrnings- och ledningsfrågor, processstyrd serviceproduktion, medvetandegörande av processer m.m.. Inte i första hand effektivisering av befintliga processer medelst ny teknik.

gång för alla utan är starkt kopplat till syftet och det fokus man anlägger i analysen. Olika syften kan innebära behov av olika processanalyser.

De processanalyser Verva genomfört har haft *automatiseringspotential med stöd av modern, webb-baserad teknik* som sitt huvudfokus.

## **Bilaga 7**

## **Metod**

## **Detaljerad beskrivning av metoden för P2**

## 20 Detaljerad beskrivning av metoden

Processanalyserna genomförs i form av två heldagars workshops samt en avslutade halvdags efteranalys (Gap-analys). Vid samtliga tre tillfällen finns representanter för myndigheten med. Konstellationerna varierar dock beroende på typ av analys: Vid NU-lägesanalysen deltar framför allt kunniga och erfarna handläggare av ärendet i fråga men även IT-personal och verksamhetsutvecklare kan finnas med. Huvudrollen innehas dock av handläggarna. Det handlar om att extrahera den ”sanna” bilden av hur ett ärende faktiskt hanteras idag. Vid NY-lägesanalysen skiftar huvudrollerna. Här är det viktigt att verksamhetsutvecklare, IT-strateger och även chefsrepresentanter och juridisk kompetens deltar. Det kan vara en fördel om även någon handläggare finns med för att inte helt tappa kontakten med verkligheten. I denna NY-lägesanalys släpper man alla ”hinder” (verkliga och imaginära) och låter ett processflöde växa fram med fokus på en så maximalt automatiserad hantering som teoretiskt kan åstadkommas med rådande teknik.

Figur 1 Generell genomförandeplan

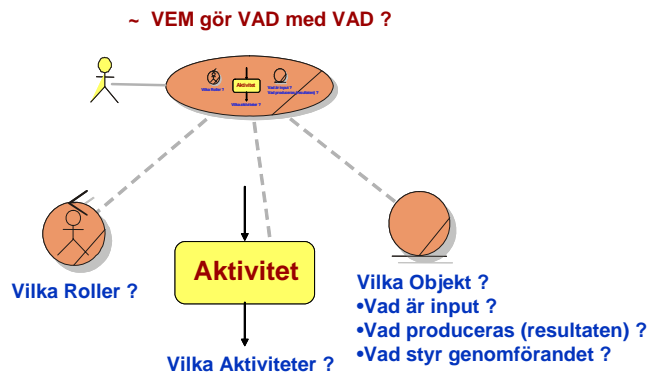


### 20.1.1 Steg 1 - NU-läget

I detta steg ska en genomlysning av processen göras. Hur ser processen ut idag?

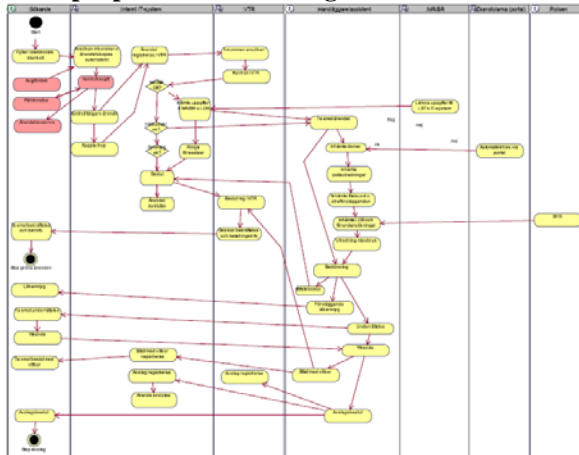
Genomlysningen görs genom en verksamhetsmodellering med hjälp av RUP/UML. En central fråga är "Vem gör Vad med Vad". Där "Vem" utgör de olika *rollerna* (ej befattningar) som berörs av processen, "gör Vad" är de *aktiviteter* som utförs och där "med Vad" är de olika *objekten* (dokument, resultat, lagar och system) som används i processen.

#### Frågeställningen



NU-läget beskrivs grafiskt i ett aktivitetsdiagram med simbanor. Det är även viktigt att skriva ned de roller och objekt som ingår i processen.

#### Exempel på ett aktivitetsdiagram



#### 20.1.2 Steg 2 - NY-läget

Ett tänkt NY-läge utarbetas. Arbetet går till på samma sätt som i NU-läget, aktiviteter, roller och objekt identifieras och ett aktivitetsdiagram ritas upp. Detta NY-läge ska representera visionen om det mest effektiva ärendeflödet, både ur kundens och ur myndighetens perspektiv. I detta steg ska deltagarna bortse från alla hämningar och hinder. Däremot ska de förutsättningar (t.ex. lagändringar, ändrade arbetssätt, annan teknik) som krävs för att realisera NY-läget skrivas ned för att kunna användas som input i nästa steg (Efteranalysen).

#### 20.1.3 Steg 3 - Efteranalys

Efteranalysen görs genom att skillnaden mellan NU-läget och NY-läget beskrivs i form av värde- och kostnadsfaktorer. I analysen är det viktigt att

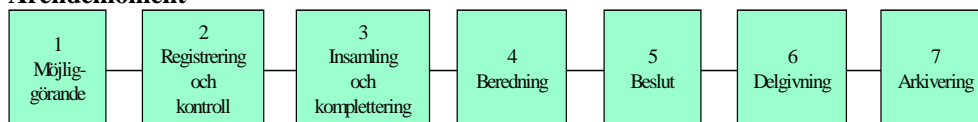
## Bilaga 7

## Metod

inkludera både medborgarperspektivet (utifrån och in) och det myndighetsinterna rationaliseringsperspektivet (inifrån och ut).

Efteranalysen görs utifrån den generella ärendehanteringsmodell som Statskontoret tagit fram hösten 2004<sup>1</sup>.

### Ärendemoment



För varje moment beskrivs de aktuella värde- och kostnadsfaktorerna så detaljerat som möjligt. Varje värde- och kostnadsfaktor skattas i tid och pengar, om det inte går att kvantifiera respektive värde- och kostnadsfaktor görs endast en skriftlig beskrivning.

De förutsättningar och beroenden som är kopplade till NY-läget skrivs ned, t.ex. att vissa tekniska system måste finnas, att lagar måste ändras, att ett ändrat arbetssätt eller att andra behörighetsregler måste införas.

En känslighetsanalys görs genom att ta upp olika faktorer som kan påverka beräkningarna. Exempel på faktorer är den framtida volymutvecklingen och hemtagningsgraden, d.v.s. hur lätt är det att ta hem de tänkta vinsterna?

---

<sup>1</sup> Potential för inre effektivisering av offentlig förvaltning genom automatiserad elektronisk ärendehantering, Statskontoret 2004:30.



**VERVA** | VERKET FÖR  
FÖRVALTNINGS-  
UTVECKLING

Box 214, 101 24 Stockholm  
Besöksadress: Drottninggatan 29  
Telefon: 08-55 05 57 00  
[www.verva.se](http://www.verva.se)