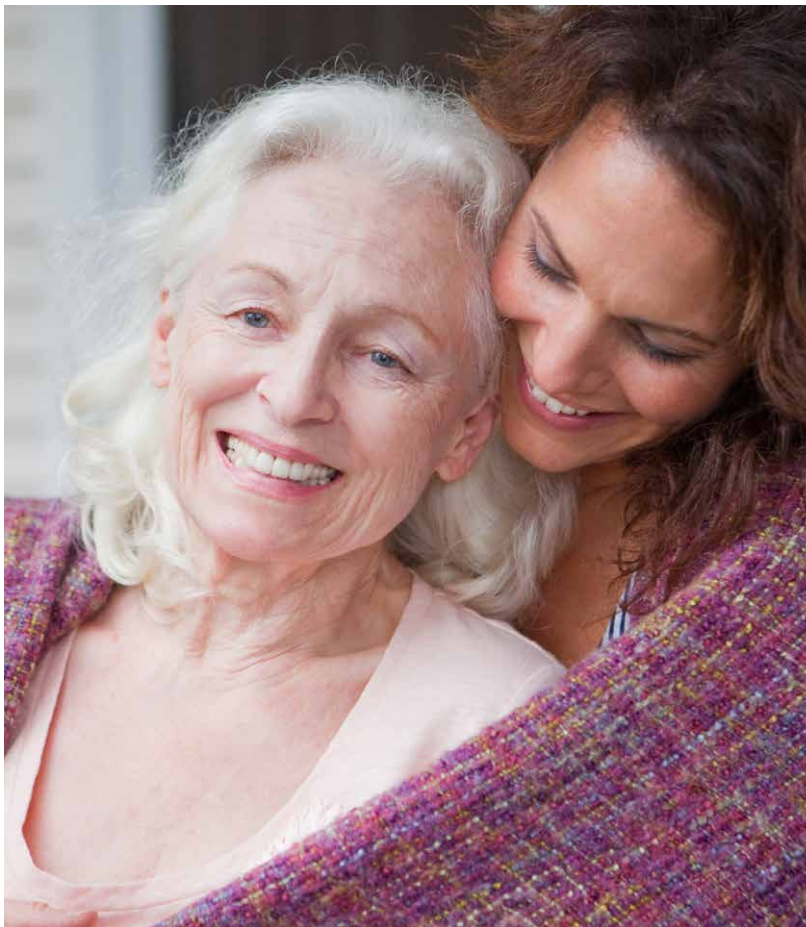

Ett gränslöst samhälle 2025



En idéskrift om de utmaningar, möjligheter, svagheter och styrkor i samhällsutvecklingen som kan påverka framtida utformning av e-legitimation. Idéskriftens syfte är att väcka tankar och starta samtal.



Innehåll

<i>Inledning</i>	4
<i>Utgångspunkt för idéskriften</i>	6
<i>Samhällets digitalisering</i>	8
<i>Påverkan från omvärlden</i>	10
<i>Framtida förutsättningar</i>	11
<i>Vår förmåga till förändring</i>	14
<i>Idéer</i>	16
<i>Samhällets digitalisering</i>	20
<i>Det löst sammanfogade samhället</i>	20
<i>Värde-löst</i>	21
<i>Nya affärsmodeller</i>	22
<i>Finansieringsmodeller</i>	22
<i>Omvärdens påverkan</i>	24
<i>Heterogent</i>	24
<i>Homogent</i>	25
<i>Självorganiserande</i>	26
<i>Ordning och reda</i>	26
<i>Våra förutsättningar</i>	28
<i>Kultur och identitet</i>	28
<i>Strategisk förmåga</i>	29
<i>Oändligt gränslösa</i>	29
<i>Garanterat säkert</i>	30
<i>Förändringsförmåga</i>	32
<i>Användardrivet</i>	32
<i>Tillit</i>	33
<i>Innovationsvänliga</i>	34
<i>Styrning för en ny tid</i>	35

Inledning

Digitaliseringen är den enskilt största förändringsfaktorn i vår tid och påverkar alla delar av samhället. Samtidigt som vi hanterar dagens utmaningar behöver vi diskutera hur framtida utmaningar kan se ut och vilka möjligheter vi har idag att förbereda oss för dessa. Samhällets process för att identifiera och legitimera de människor som vill ha en relation till oss är en ytterst aktuell och viktig fråga. Vi vet att frågan kommer behöva prövas och omprövas kontinuerligt, eftersom digitaliseringen påverkar samhällsfundamentet.

Näringsdepartementet driver politikens mål för en gemensam e-förvaltning:

- En enklare vardag för medborgare
- Öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten

Regeringens mål är att e-legitimationer ska vara enkla och trygga för användare. Villkoren för offentlig sektor att använda tjänsterna ska vara enkla, förutsägbara och kostnadseffektiva. Utveckling och användning av e-legitimation för identifiering och underskrift är avgörande för att samhället ska kunna tillhandahålla effektiva och framgångsrika digitala tjänster. Rutinerna för identifiering och underskrift i samband med användning av digitala tjänster bör fungera på ett säkert och enkelt sätt för användaren, oavsett om denne befinner sig i Sverige eller utomlands.

Vi behöver följa vår samtid och hitta nya idéer för hur vi hanterar många slags gränser, till exempel legitimering mellan nationer, för invånare utan medborgarskap, för yngre personer och de som av andra skäl idag står utanför det digitala systemet. Vi behöver också bättre förstå samspelet mellan privata och offentliga aktörers behov av gemensam eller åtskild legitimering, för att bättre spegla de faktiska förhållandena i samhället. Ytterligare en gräns vi ser idag är den mellan privatpersonen och yrkespersonen, hur stödjer legitimeringen att de rollerna hanteras rättssäkert?

Med denna idéskrift om e-legitimationer tar vi sikte på år 2025, lagom långt bort för att vi ska kunna koppla bort tanken på dagens behov och lösningar, lagom nära för att vi ändå ska hitta spår av det som är en tänkbar utveckling. Med hjälp av idéskriften har vi en utgångspunkt för framtida samtal och utveckling.

Anneli Hagdahl, ansvarig handläggare på Näringsdepartementet för e-legitimationsfrågor har varit beställare av rapporten, för genomförandet ansvarade PwC, Anna Kelly, expert på digitalisering i offentlig sektor. Kvalitetsansvarig på PwC har varit Jon Arwidson, partner.

Stockholm december 2015

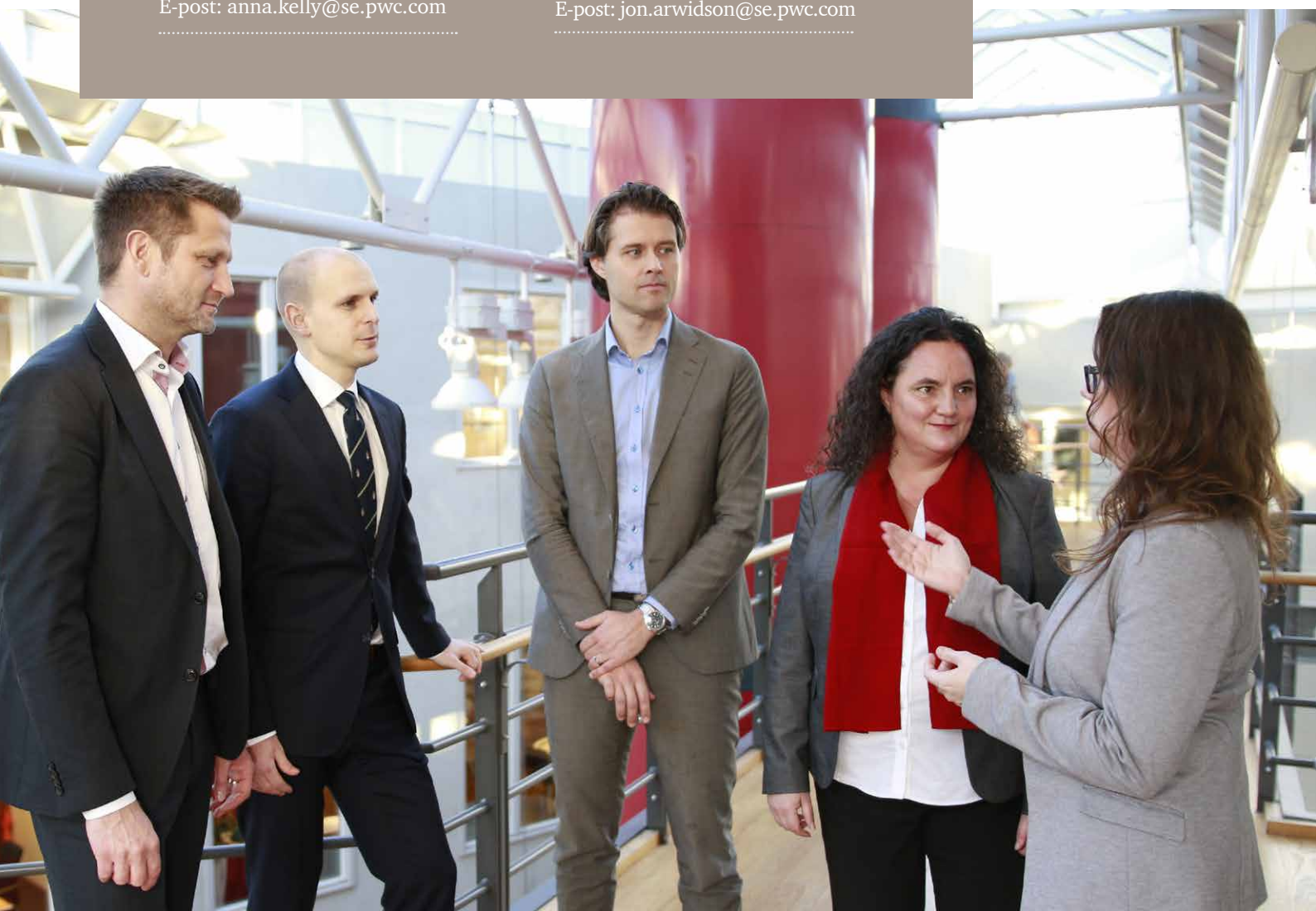
Christina Henryson
chef, enheten för e-förvaltning,
Näringsdepartementet

Anna Kelly

Telefon: +46(0)709-29 39 22
E-post: anna.kelly@se.pwc.com

Jon Arwidson

Telefon: +46(0)709-29 31 02
E-post: jon.arwidson@se.pwc.com



Utgångspunkt för idéskriften

En beskrivningsmodell med fyra områden har varit utgångspunkt i samtal med 150 engagerade offentliga tjänstemän och näringslivsföreträdare mars-november 2015.

Arbetet med idéskriften har bedrivits under mars - november 2015, en period som präglats av det intensiva arbetet med färdigställande av lösningen för Svensk e-legitimation. För berörda i offentlig och privat sektor har det varit en tid med många frågeställningar och ny information kring den kommande lösningen. I arbetet med en idéskrift som tar sikte på 2025 har det därför varit viktigt att frikoppla diskussionen från dagens lösning och från den kommande lösningen. Idéskriftsarbetet har heller inte syftat till att lösa eventuella önskemål eller synpunkter. Det går dock inte att utesluta att de som deltagit i arbetet med idéskriften varit färgade av den aktuella utvecklingen. Arbetet har bedrivits i form av workshops, dialoger och intervjuer med sakkunniga i svensk offentlig sektor. Totalt har ett tjugotal möten hållits med cirka 150 deltagare. Idéskriften beaktar användande och behov av framtida e-legitimation utifrån flera perspektiv: medborgare, företagare, privat och i tjänsten, offentlig och privat sektor och tjänster, filtrerat genom en initierad grupp av offentliga tjänstemän och näringslivsföreträdare.

Hur vi använder ord och hur vårt språk utvecklas hjälper oss att förstå samhällets utveckling. Diskussioner om till exempel offentlig sektor ska och bör använda ordet kund kan te sig tröstlösa men är väldigt talande för vårt behov av

att forma en gemensam förståelse. I denna rapport används bland annat uttrycket medborgare, invånare, konsument, kunder, människor och är ofta helt utbytbara. Sammanhanget avgör vilket av orden som används och utgångspunkten är att rollen som ska skildras görs så i en kontext.

Begreppet e-legitimation har använts i en mycket vid kontext, från identifiering av individen till processer och legitimeringens roll i ett samhällssystem. Rapporten undviker att konkretisera teknisk utveckling eller att detaljera begreppsfloran kring legitimering som attribut, behörighet med mera. Vidare beskrivs nutida och framtida förväntade tjänster, produkter och tekniker utan att ange kända varumärken, detta bland annat för att; utvecklingen går fort och det vi idag lägger i innebörden av en tjänsts varumärke kan väsentligt ha förändrats inom kort, diskussionen riskerar att bli trubbig, för eller emot varumärket snarare än den intressanta samhällsutveckling som det representerar.

För att koncentrera diskussionen tog vi inledningsvis fram en beskrivningsmodell med fyra frågeområden. Dessa områden bildade grunden för samtal och workshops och utvecklades under arbetets gång. Efterhand började idéområden växa fram som kompletterade vårt workshopmaterial och slutligen genom-

fördes två större och öppna workshops: dels på konferensen Offentliga Rummet i juni 2015, dels på Näringsdepartementet i augusti 2015. Till dessa workshops vässades frågeställningar och slutsatser ytterligare.

Arbetet med idéskriften har alltså byggts på iterativt och det har funnits en växelrörelse mellan att beskriva framtiden

utifrån ett omvärldsperspektiv och att beskriva vilka konsekvenser som i så fall uppstår. Parallellt med detta har egna reflektioner gjorts och dagsaktuell debatt om framtidens digitalisering har studerats. Idéskriften gör dock inte anspråk på att vara en omvärldsanalys eller litteraturstudie utan just ett pågående samtal där nya insikter växer fram tillsammans med en grupp insatta

och engagerade personer. Idéskriften är också skriven för den insatta målgruppen och förstås i ett sammanhang av den erfarenhet som finns kring offentlig digitalisering i Sverige.

Nedanstående fyra kapitel sammanfattar de frågeställningar som bildat utgångspunkt för samtal och workshops.

Vad vi ser

- Stark samhällsutveckling
- Medborgarens fokus
- Ny teknik ändrar spelreglerna, tex Internet of things



Digitalisering

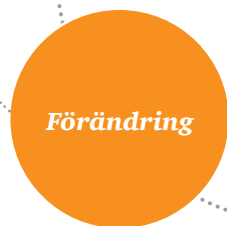
Vad vi ser

- Organisatoriska former ändras
- eIDAS
- EU – en marknad
- Privata marknaden
- Civila samhället

Omvärld

Vad vi ser

- Kontinuerlig förändringsledning
- Verksamhetslogik ändras
- Utveckling drivs av olika behov
- Otydligheter om vem som äger processen



Förändring

Vad vi ser

- Tillit
- Styrning
- Infrastruktur
- Mer och mindre säkerhet
- Federation/er

Förutsättning

Beskrivningsmodellen med fyra frågeområden har använts i workshops och möten för att väcka diskussioner och idéer.

Samhällets digitalisering

Spretighet är en del av den nya verksamhetslogiken och skapar många positiva värden, men också utmaningar som vi behöver skapa nya förhållningssätt till.

Vi lever i en tid då samhället är i stark förändring, där bland annat digitalisering påverkar hur våra värdeskapande processer kan bidra till framtidens välbefinnande. Förändringen griper genom hela samhället, hur vi sätter målen för skola och lärande, hur vi organiserar arbetslivet, och till exempel hur kommunikationen mellan medborgare och det offentliga förändras. Frågor om makt, demokrati och transparens aktualiseras. Gränsdragningen mellan det offentliga åtagandet och marknadens erbjudande förändrar och utmanar affärsmodeller och verksamhetslogik.

En helt ny bransch växer fram som reglerar behörighet och auktorisation för vem som får göra vad med vilken teknisk sak eller process, och vilka rättigheter som ska regleras. Det är en omogen värld vi håller på att erövra. Standarder för identifiering, auktorisering, behörighet och rättigheter sätts simultant och ofta utifrån enskilda initiativ snarare än samordnade. Det blir viktigt att i en upphandling kunna förstå skillnaden mellan till exempel identifiering och rättigheter. Att kunna sätta rätt krav i en föränderlig värld är utmanande. Därför behövs stödprocesser, inte bara för att besluta och bestämma utan för så enkla saker som att uppmärksamma och namnge skeenden. Kunskapsbildning kommer före standardisering. Det ställer

krav på förmågan att överbygga när kunskap, teknik och behov finns men dessa inte är reglerade. Spretigheten är en del av verksamhetslogiken och skapar många positiva värden, men också utmaningar som vi behöver skapa nya förhållningssätt till.

Utvecklingen är parallell men inte synkron, vilket gör att det kan vara svårt att se förändringarna i sin helhet. Tekniken och affärsmodellerna utvecklas parallellt men inte synkroniserat, vilket gör att vi inte hinner anpassa våra organisationer och vår förmåga att tänka och agera på nya sätt. Mycket av samhällets omställningsarbete idag sker genom kompetensutveckling, verksamhetsutveckling och omorganisation men få klarar att få till den synkroniserade utvecklingen. Det här gäller både inom offentlig och privat sektor och mellan sektorerna. Så, medan en enskild process utvecklas och kanske förenklas och är okomplicerad så blir processen i det sammanhang den verkar komplex. Det ökar behovet av samordning, styrning och i grunden vår förmåga att ha rätt kunskap. Förmågan att ha rätt kunskap gäller även för att till exempel förstå kundernas behov och de tekniska systemens förtjänster och tillkortakommanden.

Samhällets digitalisering påverkar de traditionella industrierna. Processer ersätts av automatisering och avancerat tekniskt stöd med inbyggd intelligens. Den logik som tidigare bars av människor bärs i allt högre grad av uppmärkta och uppkopplade maskiner och prylar. Nya krav ställs på säkerhet och vi behöver börja fundera på vilka processteg och apparater som behöver en enkel identitet och vilka som kräver mer avancerade identifieringsprocesser.

Individens förväntningar på att ha kontroll över sin teknik och dess processer ökar. Behovet av att kunna styra den infrastruktur som omger oss ökar. Jag vill kunna ge mitt kylskåp rättigheter att handla och betala liksom ge min partner tillgång till mitt bankkonto. Jag vill ha kontroll över var information om mig används och hur. Jag behöver fullmakter för att agera för mina närstående. All uppkopplad teknik runt omkring mig behöver jag rättigheter att agera: min bil, mitt lås, mitt boende.

Relationen mellan och fördelningen av demokrati och makt i samhället kommer påverkas där det vi idag tar för givet förändras. Det märks till exempel genom målsättningar i såväl lokala, regionala som nationella offentliga organisationer. Handlar målsättningar om "medborgaren i fokus" eller "med medborgarens fokus"? Vad betyder det att vi idag omformar våra institutioner att tänka utifrån och in snarare än inifrån och ut? Hur kommer det att påverka relationen när medborgaren



kommunicerar med det offentliga på sina egna villkor? Hur påverkas synen på det offentliga när rädsla byts till respekt? När vi inte längre är säkra på utifrån vilken roll och med vilken legitimitet vi agerar mellan det offentliga och medborgaren blir konsekvensen att vi börjar söka nya förhållningssätt. Vem är novis och vem är expert? Hur kommer den här rollförändringen på sikt att förändra våra förväntningar på en säker identifieringsprocess där publika och privata tjänster ska samsas - i ett samhälle där våra identiteter som konsument eller producenter gör att vi behöver växla roller och där våra förväntningar ändras och utvecklas?

Den logik som tidigare bars av människor bärs i allt högre grad av uppmärkta och uppkopplade maskiner och prylar.

Påverkan från omvärlden

Globalisering förändrar våra livsstilar och krokarm med teknikutvecklingen. Var det ena börjar och det andra slutar blir svårt att urskilja.



I takt med samhällets digitalisering sker strukturella förändringar i vår omvärld som är kända, liksom organisk utveckling som är mer oförutsägbar. Mycket av detta utgår från att vi behöver hitta nya sätt att möta och att agera i vår omvärld. Globalisering förändrar våra livsstilar och krokarm med teknikutvecklingen. Var det ena börjar och det andra slutar blir svårt att urskilja.

I det gränsöverskridande behöver civilsamhället räknas in. Det finns situationer där individen befinner sig konkret i civilsamhällets tjänster och funktioner, och andra när de civila, privata och publika tjänsterna flyter ihop. Ett exempel är när fotbollstränaren ska rapportera deltagare för att aktivitetsbidragen ska tilldelas från kommunen och där statistik ska lämnas till Riksidrottsförbundet, samtidigt som det finns mängder av möjligheter att registrera data i privata tjänster som skapar mervärde till spelare, laget och tränaren. I dessa situationer finns det en poäng att den information som ska säkras i olika behörighetsnivåer kan legitimeras på ett lika enkelt sätt för användaren oavsett metod och mottagare.

EU-förordningen om gränsöverskridande elektronisk identifiering (eIDAS) ställer krav på att medlemsstaterna ska erkänna varandras nationella e-legitimationer senast september 2018. Detta ger redan nu effekt och på sikt kommer mer samordning som ställer ökade krav. Förordningen kommer kontinuerligt ställa allt högre krav på medlemsstaterna att erkänna varandras e-legitimationer över gränserna. Målet är att främja den inre marknaden i Europa. Det här är ett arbete som pågått under många år och som tydliggör skillnaderna mellan medlemsstaterna i hur e-legitimation utformas. Få länder har

något som liknar Sveriges personnummer att utgå från, men många länder har en mer central styrning och ägandeskap av e-legitimeringsprocessen, liksom av de centrala digitaliseringsprocesserna. Skillnaderna kan vara värda att beakta när Sverige utformar framtida e-legitimeringsprocesser. Hur kan vi värna det som följer vårt systemtänk men samtidigt bättre harmonisera med en mer homogen europeisk och internationell utveckling?

Även skillnader inom svensk offentlig förvaltning kommer påverka utformning och upplevelse av en framtida e-legitimation. Vi vet att organisatoriska gränser förändras över tid och förflyttning av ansvarsområden mellan lokala, regionala och nationella huvudmän kommer att påverka utformningen av tjänster. Det kan vara en god idé att utforma tjänster, funktioner och legitimeringsprocess så att dessa i mindre utsträckning är beroende av vem som är huvudman, så att funktioner följer användares behov.

En framtida e-legitimation bör kunna fungera i de privata tjänsterna. Då bör hänsyn tas så att vissa gemensamma funktioner mellan privata och publika tjänster utformas och standardiseras. Offentlig sektor behöver tänka på hur framtida lösningar designas så att de möter användarnas förändrade behov. Hur ser gränssnittet ut mot de privata tjänsterna? Hur kommer lösningar utformas? Vad kommer användarna acceptera? Vad kommer de att förvänta sig? Samtidigt vet vi redan att vi rör oss mot en alltmer mångfacetterad värld av lösningar där möjligheten att tvinga fram en sömlös process är minimal. Desto viktigare då att ta tillvara de synergier som finns och att basera dessa på de förändrade behoven hos användare.

Framtida förutsättningar

Den snabba teknikutvecklingen förändrar offentlig sektors verksamhetslogik men också privat sektors affärsmodeller.

En framtida e-legitimation behöver förhålla sig till den framtida spelplanen. Vi lever i ett teknikdrivet samhälle, där vi sällan kan förutse de lösningar som uppstår. Många kan förutspå men ingen kan veta vad nästa stora skifte blir i teknikutvecklingen. Av historien lär vi oss att det kommer att leda till förändringar i användningsmönster, behov och förväntningar.

Det finns en pendelrörelse i offentlig sektor där det just nu finns en tro på att relativt små tekniska insatser bäst möter den snabba teknikutvecklingen. Vi har upplevt några omfattande satsningar på ny teknik och nya system som skulle ta ett helhetsgrepp på en process och som sedan fått läggas ned. Många gånger handlar misslyckandet om en kombination av att man inte kunnat förhålla sig till användningsmönster och behov och att den senaste tekniken inte var den bästa när väl det stora projektet nästan var klart. Det gryr en insikt i offentlig sektor om att utveckling kräver att vi förhåller oss till den gamla tekniken, för vi har inte råd att byta

ut allt. Istället inför vi ny teknik successivt och har beredskap för när något sker som förändrar spelplanen. Vi utvecklar utifrån användarnas behov och förväntningar. Parallellt med detta behöver vi successivt uppdatera våra arbetssätt och vår verksamhetslogik så att de bättre möter informationssamhällets förutsättningar.

Den snabba teknikutvecklingen förändrar offentlig sektors verksamhetslogik men också privat sektors affärsmodeller. Vi ser det i nya slags affärer, till exempel där tjänster finns för att boka körning av privatpersoner istället för taxi och uthyrning av privatpersoners boenden bygger på olika sätt att identifiera och verifiera såväl person som en tillitsfär. Istället för att äga bilar och bostäder används många små strömmar av resurser för att bygga samma slags värde, transport och boende, men med en annan verksamhetslogik. Processen och affärsmodellen mognar fort, men kan också falla fort. Diskussionen om vem som har rätt till resurserna och hur betalningsströmmarna går tenderar att bli intensiv. Juridik som till exempel arbetsrätt ifrågasätts när verksamhetslogiken ändras. Det går inte att säga nej, stänga dörren till de nya lösningarna, några prövas vara så olagliga att de stoppas, medan andra verkar i en gråzon. Samhället brottas med att tillräckligt snabbt ställa om sina processer för att hantera det nya.

På samma sätt omprövas vår digitala logik. Tröskeln för att få access till nya världar suddas nästan ut, förr var du verkligen tvungen att vara född i rätt familj och ha rätt nätverk. Idag verifieras din kompetens genom de människor och aktiviteter som fyller din digitala profil, din trovärdighet genom ditt digitala nätverk och utifrån



det får du access till varor och tjänster. För att hyra bostad i den nya delnings-ekonomi använder du din digitala profil som bevis på att du är en trovärdig person. Det fungerar överraskande bra, fördelarna överväger de få missödena och de flesta användare anser att det ger en tillräcklig känsla av säkerhet. Andra menar att det här är första steget i ett moras och att vi måste stoppa den här utvecklingen för att vi kommer att bli skyddslösa. En del av befolkningen omfamnar det nya öppnet och utan större förbehåll, en mindre grupp backar istället. Ytterligare andra grupper står utanför av olika skäl.

I de förändrade affärsmodellerna ingår också att gränsen mellan privata och publika tjänster alltmer suddas ut. Till exempel vad gäller hälso- och sjukvårdsområdet där det idag finns information och tjänster att köpa som är specialiserade för individen. Det går att gå på doktorsbesök online privat men inte publikt. Alla dessa tjänster kräver identifiering av individen. Användaren vill att det ska

vara enkelt och lika säkert att identifiera sig oavsett avsändare.

Våra förändrade förväntningar på säkerhet och tillit kan, liksom organisatoriska förändringar, göra att det finns tjänster som vi idag tycker är självklara att identifiera oss för inte alls är det på sikt. Ett av de stora och självklara exemplen är att de snart fem miljoner svenskar som legitimerar sig för att skattedeklarera varje år inte kommer behöva göra det om vi inför lagändring om tyst medgivande. Detta skulle kunna innebära att individen kan acceptera myndighetsbeslutet om skatt genom att göra ingenting. Det är ett exempel som kräver en förändrad syn på medborgare och det offentliga relation till varandra, rent organisatoriskt och tekniskt erbjuder det dock inga större hinder. Mycket av legitimeringsprocesserna idag bygger på att individen söker det offentliga och ber om tjänster. Till exempel ber vi idag om barnomsorgsplats hos kommunen. Detta trots att kommunen vet att vi finns, var vi bor och hur gammalt barnet är, i alla

fall är det teoretiskt möjligt och enkelt för kommunen att veta det. Skulle det ändra behovet av legitimering om kommunen hörde av sig med ett erbjudande om barnomsorgsplats? Vi står inför en mängd sådana synvänder, där frågan om mer legitimering och mer säkerhet också ska brytas mot ändrade förutsättningar och förväntningar.

I andra vågskålen finns det uppenbara behovet av helt andra säkerhetsnivåer. Vi härstammar från ett samhälle där någon endast på marginalen kunde agera i någon annans namn och identitet. I vår digitala värld kommer vi att se ett ökat antal identitetskapningar. Vi behöver alltså skydda oss betydligt mer än vi redan gör idag. Det kräver en stark samordning och styrning av gemensamma publika tjänster där vi, precis som idag, behöver utveckla tillitsnivåer då det riktigt skyddsvärda kräver starkare skydd. Det starkare skyddet kan åstadkommas med komplexa processer och samverkande identifieringsmetoder. Eller så kan det ske genom mer avancerade teknologier, där till exempel biometri är en trolig utveckling.

Mellan de upphörande behoven av legitimering och de ökade behoven har vi en administrativ mellannivå som vi idag sällan talar om. I båda exemplen med skattedeklarationen och kommunens barnomsorgsplats finns det redan en alldeles självklar bärare av information idag: Mina Meddelanden. Det är en



Det gäller att balansera det teknikdrivna samhället och göra rätt val av teknik i förhållande till behoven. Hur vi i framtiden förstår behoven är avgörande för framgång.



Hur mycket ska staten styra? Kanske behöver vi bara definiera legitimeringsprocessen som en viktig grundläggande infrastruktur.

postlåda för offentlig post. Här skulle framtidens digitala fotspår av olika slags legitimering och relationer kunna samlas, såväl publika som privata.

En av framtidens förutsättningar som kommer att utmana oss är hur mycket staten ska styra. I merparten av Europas länder styrs insatser för att hantera digitaliseringen mer utifrån ett koncernperspektiv. Sverige har ett arv och en tradition av självstyrande offentliga organisationer och debatten har rasat länge om huruvida vi är bekväma som låter det fortgå eller om det är vår fortsatta väg till framgång. Men vi har också en tradition av att ha en stark gemensam styrning när det gäller gemensamma nyttigheter som grundläggande infrastruktur. Kanske är frågan så löstlös att vi bara behöver definiera legitimeringsprocessen som en viktig grundläggande infrastruktur. Det här är komplexa frågor som berör den politiska retoriken, idéer om vad i ett framväxande digitalt samhälle som kan hanteras av marknaden och vad som behöver styras av staten.

När det gäller en svensk e-legitimation blir komplexiteten framträdande. Vi har å ena sidan en stark stat som har kontroll genom det svenska personnumret och folkbokföringen, en kontroll som

ger oss fördelar vad gäller att ha ordning på grundläggande data som krävs i en legitimeringsprocess. Det svenska personnumret speglar också väl det "trust society" som Sverige är där vi är öppna med vem vi är och där medborgaren litar på staten. Å andra sidan har vi idag en e-legitimeringsprocess som vuxit fram genom marknadsinsatser och inte tack vare en koordinerad offentlig sektor, utan trots den. Vår modell är ett svar på behovet av att ta ett starkare samlat offentligt grepp, även om det har varit mer statligt än till exempel svaret mot behoven inom våra regionala och lokala offentliga organisationer. Det är alltså en lovvärd och massiv insats. Högst troligt kommer nästa generation av Svensk e-legitimation att ta ett ännu tydligare samlat grepp, för hela den offentliga sektorn men också öppna upp för den privata sektorns tjänster – för att svara mot medborgarnas, kundernas, patienternas och användarnas behov och förväntningar.

Ett tydligt tecken på behovet av en mer sammanhållen koncernstyrning utifrån ett hela-Sverige-perspektiv är att det i kölvattnet av fragmenterad teknikutveckling, marknadsinitiativ, skriande behov och oklara affärsmodeller liksom utvecklade verksamhetslogik, växer fram så kallade federationer. Federationer har

traditionellt använts för att beskriva den kollegiala modellen att styra resurser i Sverige. Federationer är samverkanskontrakt som definierar nivåer av tillit och standarder. De får sägas vara en god framtida strategi för att hålla ihop just många initiativ, många tekniker och system samt behovet av standarder och samverkan. Vad som dock är påtagligt idag är att många federationer växer fram underifrån eller från privata initiativ. Det är gott så, men när federationerna sedan ska ligga till grund för omfattande samverkan över hela den offentliga sektorn så kan det behövas en validering och styrning av dem. Många av dem som har drivit fram federationslösningar pekar också på behovet av en sammanhållen ägare, förvaltare och framtida utvecklare. Framväxten är behovsdriven, men tillväxten behöver konsolideras.

Styrningen av sakernas internet (IoT), det vill säga uppkopplade saker, kommer att kräva en allt högre grad av samordning vad gäller legitimering. Vi står redan vid den punkt när sakerna har inbyggd intelligens och ska agera på den arena vi hittills förbehållit det mänskliga. När vill du ge din personliga butler, din robot, en tjänstelegitimation? Hur styr och organiserar vi det samhället?

Vår förmåga till förändring

Samhället befinner sig i en långsiktig kursändring. Vad ska vi ha en offentlig sektor till? Var går gränsen för det offentliga åtagandet?

De samhällsförändringar vi står inför kommer att påverka hur vi arbetar, vad vi arbetar med, vad vi behöver kunna och våra förmågor. Ytterst påverkar det hur vi organiserar samhället, vad vi grundar vår välfärd på och därmed hur makt fördelas och demokratins roll. Det här är redan pågående förändringar, somliga rätt omärkbara och andra mer dramatiska. Den grafiska branschens omställning från analog till digital på 1980-talet var den första stora kris som drabbade en yrkesgrupp. Idag pratar vi mer om digitaliseringens effekter på nya affärsmodeller och ”den nya ekonomin” men omorganiseringen av yrkeslivet och därmed kraven på vår kompetens pågår ständigt. I offentlig sektor syns det såklart på den inre effektiviseringen och utvecklingen av till exempel automatiserad ärendehantering och de externa tjänsterna mot användarna. Skatteverket har gått från att vara en kontrollerande myndighet till en servicemyndighet, dit medborgarna gärna vänder sig för att få råd och där huvuddelen av deklARATIONERNA inte passerar en handläggares hand. Den förändringsresan har pågått länge, från sammanslagningen till en myndighet till det gedigna visionsarbetet ”Vår vision är ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”. Skatteverket som exempel prövar vår förmåga till förändring på så många plan: att ge systemet kvalifikationen att bedöma, att ta bort de enkla handläggartjänsterna och ersätta dessa med kvalificerade högutbildade hand-

läggare, att prioritera god kundservice på tider och sätt som passar användaren, att ta bort viss kontroll men lägga kraft på att odla ett beteende där den skattskyldige blir betrodd medproducent i handläggningen. Det är den här sortens exempel som visar oss på den långsiktiga kursändringen i samhällsbygget. Vad ska vi ha en offentlig sektor till? Och var går gränsen för det offentliga åtagandet?

Gränsdragningen mellan en publik och en privat marknad blir påtaglig i arbetet med att öppna upp data, det vill säga den information som finns i en offentlig organisation och som inte har någon form av sekretess. Till exempel är information om ankomster, avgångar och övrig tidtabelldata i olika trafikslag av



Finansiering och styrning utmanas när en part initierar en utveckling, en annan implementerar den, en tredje förvaltar den och den fjärde parten tar hem hela vinsten av utvecklingen.

stort allmänintresse, och ett område som genererat intresse från dem som velat bygga en affär kring den informationen, till exempel en reklamfinansierad tjänst. Det har varit en mödosam omställning för offentliga organisationer att öppna upp och tillgängliggöra data i vettiga format. Verksamhetslogiken ställs mot nya affärsmodeller. Exemplet är också en perfekt skildring av att det inte är så enkelt att lagstifta, utan i stark förändring krävs överblick, förståelse och vilja att förändras.

De utmaningar vi har sett de senaste tiotal åren kring samverkan när det gäller övergripande stora och gemensamma processer, är svårigheten att inkludera alla organisationers behov, bara att lyss-

na på alla är svårt för att då inte tala om att ta det stora samhällsperspektivet på lösningen. Det här kommer att vara en fortsatt utmaning lång tid framöver och vi behöver pröva oss fram kring när det är värt att skapa mindre lösningar och när vi behöver samverka.

Självklart ökar förståelsen för att dessa nya affärsmodeller leder till ny verksamhetslogik och ny samhällslogik. Med den ökade förståelsen vi ser idag bör vi rimligen om tio år ha betydligt mer mogna processer för kontinuerliga omställningsarbeten i offentlig sektor, men kompetens, förmåga och vilja kommer fortsatt att vara trånga sektorer. Vi behöver ha förståelse för dessa utmaningar när vi genomför stora gemensamma satsningar, till exempel på ny infrastruktur som nya tekniska och användarmässiga lösningar för en legitimeringsprocess. Det kommer alltså att krävas en gedigen förändringsprocess, och som i exemplet med Skatteverket är kommunikation en bärande faktor för förändrat beteende och förståelse, såväl inom som utom organisationen.

Exemplen visar också något som är komplext i den svenska samhällslogiken, där mycket av utvecklingen drivits på inifrån och underifrån och inte styrts uppifrån.

I den tid vi träder in i krävs det mer konsoliderad styrning, en koncernstyrning. Här kommer vi till dilemman som handlar om att behov och drivkrafter krockar, liksom utmaningar kring vem som äger processen. Vi har till exempel varit vana vid att Skatteverket initierat, genomfört och förvaltat ett projekt, systeminförande och så vidare. Idag så initieras tjänster och lösningar av en part, kanske till och med utanför offentlig sektor, implementeras av ett konsortium i samverkan och ska förvaltas av en tredje part. Självklara problem som detta medför är finansiering och den så kallade investeringsparadoxen. Det vill säga att investeringen sker av en part men effekthemtagningen av en annan. Alla dessa utmaningar kommer inte att kunna lösas enkom med en solidarisk och sammansvetsad styrning underifrån. Det behövs initiativ och incitament ovanifrån.

Ägarskap blir alltså viktigt för framtidens e-legitimeringsprocess. Den ska hantera behoven hos användare och hos avsändare, den ska hantera behovet av styrning och reglering, behovet av enklare men mycket säkrare lösningar och samhällets behov av skydd mot identitetskapningar. Den som använder lösningen liksom den som skapar och underhåller den måste förstå hur man gör. Lösningarna ska medge att alla kan vara med på sina villkor och med sina behov. Här kommer att behövas stöd och garantier för att säkra funktion och effekt för en e-legitimation för alla.



Idéer

Gamla gränser försvinner och nya tillkommer. Medborgarskap blir både viktigare och oviktigare. Hur vi bygger förtroenden kommer omprövas.

Den svenska förvaltningen vilar på en solid grund av förtroende mellan medborgare och det offentliga. En idéskrift för framtidens elektroniska legitimering bör utgå från detta förtroende samt förhålla sig till förändrade samhällsnormer. Dessa normer byggs av förändrad kommunikation mellan medborgare och det offentliga, förändrade förväntningar och roller och påverkas av digitaliseringen av samhället och dess processer. Affärsmodeller ändras och vem som ansvarar för vilken del i ansvars- och utförandededjan för olika tjänster, liksom produkter, förändras.

Erfarenheten av utveckling av tidigare lösningar för svensk e-legitimation är att det är en process som tar tid. Vårt framtida samhällsbygge tenderar att bli mer komplext och vi kan räkna med att dagens lösningar inte motsvarar framtidens krav. Därför behöver vi redan nu ta höjd för framtida behov. Vi kan inte veta allt men att kontinuerligt utvärdera behoven är bättre än att inte göra det alls. På så sätt kan vi förhålla oss till

utvecklingen och förhoppningsvis styra om när nya teknologier blir verklighet och samhällsförändringar som vi inte har förutsett inträffar.

När vi spår lösningar för framtida e-legitimationer måste vi ha en framtida digital samhällsprocess i åtanke – som innefattar den offentliga förvaltningens villkor och verksamhetsmodeller liksom medborgarnas och det omgivande samhällets förväntningar, behov och handlingsmönster.

Frågor som behöver värderas är om legitimering är en huvudprocess i samhället eller något som är underordnat andra skeenden. Vilka förväntningar har staten på säkerhet, skiljer de sig från kommersiella och offentliga utgivare av tjänster? Vilken toleransnivå har användaren, medborgaren, patienten, kunden för hög eller låg säkerhet och krånglig eller enkel legitimeringsprocess?

Gamla gränser försvinner och nya tillkommer. Medborgarskap blir både viktigare och oviktigare. Vem du är i förhållande till olika stater blir viktigt, men världen blir också mer tillgänglig. Relationen mellan det offentliga och dess brukare blir alltmer jämlik. Tillit kommer att vara den stora vattendelaren, alldeles oavsett om vi lever i en värld med eller utan stora konflikter. I en värld av stora konflikter och med incidenter baserade på digitala förutsättningar kommer nya starka gränser och regler behövas, men vår förväntan som alltmer vana digitala konsumenter och producenter kommer ändå att öka – förväntan på transparens, tillgänglighet



och förtroende. Hur vi bygger förtroende att resa, agera, handla och utföra tjänster kommer att omprövas. Vi kan alltså inte veta om det är ett stängt eller öppet samhälle vi är på väg mot, men vi kan ändå säga något om våra beteenden och behov.

Samhället kommer också att förändra sin syn på investeringar. Hur får man till en kontinuerlig utveckling och investering? Hur hanterar vi om det här blir dyrare än tänkt? Kommer krav på ”billigt men säkert”?

Samhällets affärsmodeller kommer att förändras. Vem som står för kostnaden kommer att variera och i efterhand kommer vi upptäcka att saker som staten betalade för borde bekostats av enskilda offentliga organisationer eller näringslivet - och vice versa. Den här osäkerheten och de lärdomar vi skaffar oss kommer att vara en hämsko för utveckling där aktörer väntar in varandras investeringsvilja. Därför kommer konsortium av federationer att växa fram för att hantera den mångfald av tekniska lösningar som skapas. Federationer kommer att drivas av aktörer som inte har en självklar legal status visavi det offentliga. Detta skapar samverkansmodeller och behov av nya slags ramverk för tillit.

De närmsta 30-40 åren kommer att präglas av stora projekt, stora införanden av infrastruktur och system som ändrar förutsättningar för hur det offentliga organiserar sig samt möter sin omvärld. Sådana projekt kan alltså komma att ha utmaningar i affärsmodeller och finansiering. De kommer också



ha utmaningar i de tre huvudfaserna: planering, genomförande och förvaltning. Här kommer ånyo frågor om ansvar, ägandeskap och affärsmodeller att ställas på sin spets. Traditionellt har en organisation ägt planerings-, genomförande- och förvaltarfasen och ägarskapet och därmed har ansvarsutkrävandet fokuserats på den enskilda aktören. Vi har haft en tid när vi har försökt ställa om till ett processägarskap, men det baseras fortfarande på tydlig ansvarsfördelning. Det som nu är på väg att hända är att vi inte styr vem som startar och genomför ett projekt, det kan till exempel drivas från medborgare eller näringslivet. Förvaltningen kan vara något som ägs och drivs av en kommersiell aktör. Nya spelregler måste tas fram för legala krav och tillit. Ytterst behöver det bli transparent, kommunicerat och begripligt för användaren. Vi behöver förhålla oss till att dessa nya lösningar för genomförande och organisering av tjänster och information är ett symptom på att vi lappar och lagar i våra gamla strukturer. Vi behöver, som producenter och konsumenter oavsett vår rolltillhörighet, förstå att inget någonsin blir färdigt, tekniken kommer alltid att vara omogen,

Inget kommer någonsin bli färdigt, tekniken kommer alltid vara omogen, vi själva och våra organisationer och processer kommer vara omogna.

vi själva och våra organisationer och processer kommer att vara omogna. Vi kommer alltså behöva välja och förhålla oss till en tillräckligt acceptabel nivå i samhället. Det här blir en utmaning för en stat som tidigare kunnat säga att det vi erbjuder är det bästa och det mest trovärdiga och att vi backar upp det med lagstiftning. Det blir också en utmaning för medborgare som förväntar sig att få service, visserligen kanske inte valbar, men välkänd och trygg. Valmöjligheter och oförutsägbarhet är två trender som kommer att behöva hanteras.

Detta är också tätt förknippat med att gränsen för det offentliga åtagandet visavi privata aktörer (individer, företag och civilsamhälle, nationellt liksom

globalt) kommer att vara en gråzon. Vi kommer till exempel att vara osäkra när vi planerar och genomför ett projekt över vem som egentligen är bäst lämpad att förvalta och vidareutveckla det långsiktigt.

Behovet av framtida samordningskansliet för olika slags federationer kommer att växa fram. Löst formulerade samarbeten ska samsas med funktioner och infrastruktur som leds av hårt formulerade samarbeten.

Vi kommer fortsatt under överskådlig tid att ha en dikotomi mellan å ena sidan öppenhet och transparens som förbättrar servicen, å andra sidan integritet och säkerhet. Det kommer att leda till en mycket mer dynamisk och komplex

beskrivning av vad ett tillitssamhälle är. Det kommer att växa fram en insikt om att staten måste öka sitt fokus på legitimering av medborgarskap och identitet. Frågan ställs på sin spets i ett antal identitets- och säkerhetsrelaterade hot vilket gör att det är troligt att staten ser detta som en av sina huvuduppgifter att kontrollera. Detta till trots kommer de lösningar vi har för e-legitimering att vara mångfacetterade.

I de 16 kommande kapitlen beskrivs de styrkor, svagheter, möjligheter och utmaningar som identifierats i arbetet med att förstå framtida behov i ett ”gränslöst samhälle 2025”.

	<i>Samhällets digitalisering</i>	<i>Omvärldens påverkan</i>	<i>Våra förutsättningar</i>	<i>Förändringsförmåga</i>
<i>STYRKOR</i>	Det löst sammanfogade samhället	Heterogent	Kultur och identitet	Användardrivet
<i>SVAGHETER</i>	Värde-löst	Homogent	Strategisk förmåga	Tillit
<i>MÖJLIGHET</i>	Nya affärsmodeller	Självorganiserande	Oändligt gränslösa	Innovationsvänliga
<i>UTMANING</i>	Finansieringsmodeller	Ordning och reda	Garanterat säkert	Styrning för en ny tid

Modellen sammanfattar de 16 identifierade idéerna för ett gränslöst samhälle 2025.

Samhällets digitalisering

STYRKA

Det löst sammanfogade samhället

När en individ definieras genom sina sociala och digitala nätverk behöver vi värdera om det är en identifiering som går att återanvända i en e-legitimering för det offentliga.

Förutsättningar förändras och vår förmåga att omdefiniera styrning och logik ställs på sin spets. Värde uppstår inte längre enkom i en linjär process utan definieras cirkulärt och genom beroenden. Det blir en styrka att vi söker det enkla, men tillräckligt säkra. Vi behöver likväl hantera att vi ibland är för sent ute för att välja utan måste acceptera ny logik.

Vi vill ha ett enkelt men säkert samhälle. Det ska vara enkelt att legitimera sig och individen vill känna sig säker. Det är lätt att säga men frågan är om det är något vi är beredda att betala för. En till synes enkel och säker lösning kan kräva komplex organisation och logik. Priset för att inte erbjuda en e-legitimation som är tillräckligt enkel och säker kan ge konsekvenser för integritet, tillit och tillgänglighet.

Vi måste alltid sträva efter det tillräckligt enkla och det tillräckligt säkra. För att göra det behöver vi förhålla oss till det okända, det nya och det obekväma. Allianser behöver skapas som idag skulle uppfattas som oheliga. När en individ definieras genom sina sociala och digitala nätverk och avtryck behöver vi värdera om det är en identifiering som går att återanvända i en e-legitimering för det offentliga. Vem vi litar på kommer att vara föränderligt. Ska vi fortsatt lita på staten kommer vi också att behöva ha system som hanterar vår tillit till en väns rekommendationer eller banken. Om den digitala sociala statusen gör medborgaren trovärdig för en kommersiell tjänst förväntar sig kanske medborgaren att den ska bära en bit in i den offentliga tjänsten. För då är det enkelt för medborgaren och däri ligger styrkan med det löst sammanfogade samhället.

Vår strävan kommer i ökad grad vara att göra det enkelt och tillräckligt säkert för användare. Detta kräver att vi skapar en kapacitet och förmåga att förhålla oss till dynamiska värdeskapande aktiviteter, processer och identifieringar. Även om vi i Sverige har personnumret som vår bas behöver vi hantera säkerhetsnivåer baserade på e-legitimation i ett annat land, en annan sökmotor eller i en annan digital gemenskap.

Säkerhet handlar alltså om att säkerställa tillräckligt god säkerhet för den enskilda tjänsten genom en mångfald av källor för legitimering och informationsbitar. Och det kommer att finnas få konstanter. Det som var en betrodd källa kan falla över en natt och säkerheten behöver konstrueras så att den snabbt kan omdefinieras. Det här är i sig inget konstigt. Vi är på väg in i ett samhälle som består av många lösa trådar som uppstår i kanaler av aktörer vi inte har förväntat oss. Vårt svar på det måste vara att bygga en nästan lika rörlig mekanism för att organisera våra processer. De linjära processerna som var lätta att organisera i ett industrisamhälle är utdöende. Redan idag har vi löst kopplade system där gränssnitten mellan dem är standardiserade protokoll för växling av information och logik. I framtiden kommer många slags system för utväxling att behövas, och hållas reda på.



SVAGHET

Värde-löst

Samtidigt som vi får lära oss att förhålla oss till att det som var givet igår är ändrat imorgon så behöver vi som samhälle också vara vaksamma på när förändringen hotar vår samhällsliga stabilitet. Vi behöver bli både flexibla och alerta på ett sätt som vi inte är idag och måste hantera att hur, och vad vi värderar idag, kan ändras imorgon.

När digitaliseringsvågen går behöver också samhällskontraktet omförhandlas. Utöver att vi som individer och vår information kommer att verifieras på nya sätt, så måste vi också förhålla oss till nya aktörer. Vi behöver mekanismer för att hantera att den som också är min bank är min mataffär, min sökmotor eller min mailleverantör. Min bank kommer att hantera andra slags valutor än de vi idag känner till. En valuta kan vara värdet av ett informationsflöde, min roll i ett socialt sammanhang eller mina spelpoäng. Alla dessa nya valutor och värderingssystem är grunden för transaktioner som ska samordnas och som också ska kunna utbytas. Men de är också valutor som säkerställer vår identitet.

Det här är en process som redan sker idag. Det som till synes är en sökmotor som säljer annonser är istället en mängd olika betalningsströmmar där kärnvärdet är information om individens beteende.

Om kunden vänjer sig vid att en mångfald av digitala källor, informationsbitar, räcker för att verifiera en process eller ett skeende i en kommersiell tjänst så kanske medborgaren förväntar sig att det ska fungera likadant i den offentliga

tjänsten. Tilliten hos medborgaren är då att det är tillräckligt god kvalitet i mångfalden av digitala källor. Förväntan är att det ska göra den offentliga tjänsten och legitimeringen lika enkel som den kommersiella. Att kommunicera olika nivåer av tillit och hantera icke infriad förväntan är i sig en utmaning och vi måste hantera den svaghet vi ser i ett samhälle där värdet inte är helt tydligt.

En valuta kan vara värdet av ett informationsflöde, min roll i ett socialt sammanhang eller mina spelpoäng.



MÖJLIGHET

Nya affärsmodeller

Var, hur och av vem som värde skapas är inte längre som vi lärde oss i skolan. Den som förstår framtidens affärslogik och dess nya affärsmodeller är vinnare.

Samhällets digitalisering påverkar även tjänstesektorn som omvandlas och nydnas. Automatiseringens effekter skapar nya yrkesroller medan gamla upphör. Den utvecklingen leder troligen till att en hel del enklare identifieringssteg upphör, därför att antingen processen ändrats och identifieringskravet upphört eller för att identifieringen sker till exempel mellan system. När identifiering sker kan den istället kräva större komplexitet, till exempel vad gäller vem eller vad som får företräda någon/något.

För att öka komplexiteten så skapas också nya slags värden och information när vi legitimerar oss vilket i sig blir en del av den nya transaktionen. Vi blir bärare av vår transaktionshistoria på gott och på ont. Det blir alltså lager på lager, vilket ytterligare ökar behovet av att vi kontinuerligt följer och förstår och anpassar våra lösningar. Inget kommer att tillåtas vara stillastående mer än en kort stund. Vi kommer inte kunna nöja oss med att något är färdigt.

Konsekvensen av detta är att ingen enskild aktör kommer kunna ha full kontroll. För en stat blir det viktigt att kontinuerligt förhålla sig till vilken kontroll som är viktig och hur den ska organiseras. Vi måste ägna mycket mer kraft än i dag åt att förstå och följa utvecklingen så att vi kan ta kontroll, skapa strukturer och incitament för säkerhet när det behövs. Vi kommer behöva bygga mekanismer, organisationer och styrsystem för att klara av att släppa kontroll och ta kontroll.

UTMANING

Finansieringsmodeller

Vi behöver nya finansieringsmodeller, tydligare villkor och nya sätt att fördela kostnader så att till exempel incitament uppstår för gemensamma lösningar inom infrastruktur och tjänster. Investeringsparadoxen, det vill säga att det saknas strukturer och incitament för att det en part finansierar kommer en annan till godo, kräver koncernstyrning på riktigt och inte bara fina ord.

En tid i stark förändring kräver också starkt mod och förmåga att bära risk. Statens framtida betalningsvilja behöver kopplas till en helhetssyn, ett holistiskt samhällsperspektiv där de direkta sambanden mellan kostnader och vinster inte alltid syns. Vi kommer att behöva vara beredda på att betala för sådant som vi inte ser en kortsiktig vinst av, vare sig ekonomisk eller i kvalitet. Vi behöver betala för sådant vi inte vet om eller var en effekt uppstår. Det här gäller oavsett om det är hård infrastruktur kopplat till legitimering eller om det gäller mer mjuk samordning och styrning av allt det som

det löst sammanfogade samhället kräver. Det krävs ett politiskt mod för att fatta snabba och obekväma beslut, till exempel att betala för lösningar som inledningsvis mer stödjer en marknad än en offentlig struktur. Det behövs en acceptans för att när vi rör oss i takt med en oförutsägbar utveckling så kommer vi ibland ha fattat felaktiga beslut. En stor bärande del i detta är att när oförutsägbarheten ökar så minskar också förutsägbarheten i var marknader, och marknadens investeringsvilja, uppstår. Det kommer alltså att behövas mer rörligt statligt kapital och insatser som kan parera den oförutsägbara

utvecklingen. Även om vi fortsatt har en stark investeringsvilja i marknaden kommer den del av statens åtagande som handlar om att följa utvecklingen väsentligt behöva ökas.

Utmaningen är att skapa fungerande finansieringsmodeller i samhällets digitalisering. En hållbar långsiktig finansiell analys och plan behöver upprättas som också involverar många aktörer. Vi behöver öka vår strategiska förmåga att ta fram och kommunicera kostnadsutvecklingsscenarier som förstås av många.

Omvärldens påverkan

STYRKA

Heterogent

Samhällsstrukturen omprövas i grunden och vi behöver nya sätt att inkludera ny teknik, nya beteenden och tillåta att det omformar det offentliga åtagandet.

Med stor påverkan från omvärlden genom digitaliseringen får vi ett heterogent samhälle vilket vi behöver nyttja som en styrka. Men vi måste gå från ett reaktivt sätt att inkludera ny teknik till en proaktiv förmåga att skapa förutsättningar för kontinuerlig inkludering – både i mänskliga behov och förhållningssätt och i verksamhetslogik.

Samhället blir alltmer mångfacetterat. Vi behöver hantera gränsöverskridande behov i verksamheter, affärer och hos människor. Vi behöver förhålla oss till ett samhälle som samtidigt som det blir mer spretigt också ska vara socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart. Globaliseringen kan innebära att vi behöver utveckla förmågor att ompröva, inkludera och

vara kreativa i vårt nya sätt att organisera våra resurser. Det innebär att en e-legitimeringsprocess och lösning behöver vara följsam och utvecklingsbar. Inte bara ska vi klara av att anpassa oss och våra system till nya förhållanden, vi behöver också ställa om och att proaktivt förutse och skapa förutsättningar. Då tillvaratar vi vår heterogena omvärld bäst.



Homogent

Vi har ett land vars stabilitet inte utmanats i grunden på väldigt länge och vi har svårt att hitta de mekanismer i utveckling som driver oss till förändring. Vår homogena samhällsutveckling kan riskera bli vår svaghet om vi inte omprövar det offentliga åtagandet.

Hur ska staten garantera ett samhälle som fortsatt hänger ihop? När samhällsbygget blir alltmer löst i konturerna krävs det att vi definierar och omdefinierar samhällsgrunden. Det här kommer att väcka frågor om vad som ingår i det offentliga åtagandet. Den här diskussionen, vad våra skattemedel ska bekosta, sker traditionellt i politiken men kommer mera bli en vardaglig fråga i tjänsteutövningen. Hur mycket värde ska tjänsten jag producerar ge och när bör användaren bekosta mervärde själv? Vad ska marknaden tillhandahålla när tjänster mellan det offentliga och marknaden är gränsöverskridande?

Statens roll som utfärdare av min identitet är och fortsätter vara grundläggande men frågan om identitet är vidare. Till exempel kommer varje individ bygga sin egen digitala identitet där värde skapas. Medborgaren liksom konsumenten förväntar sig att identitet mellan stat och kommersiellt kan ha gemensamma värden. Viljan att lägga huvuddelen av sitt förtroende hos staten kan ändras, kanske litat man mer på sin bank som också paketerar och säljer information om individen? Vad betyder det för medborgarens förväntan på staten och statens idé om att vara den rättssäkrade garanten? När

allt vi trots på börjar förändra sig och en e-legitimation ska vara det som linjerar oss med det offentliga åtagandet behöver vi fundera på hur samhällsbygget ska se ut. Vi behöver säkra upp riskerna med en alltför homogen samhällsutveckling.



MÖJLIGHET

Självorganiserande

Federationer samverkar med våra styrsystem men utmanar också den framväxande infrastrukturen. Det finns likväl möjligheter med de självorganiserade lösningarna.

Staten kan inte diktera alla villkoren utan måste förhålla sig till den utveckling som sker, den affärslogik som uppstår utanför den offentliga sfären och skapa sammanhang, standarder och styrsystem som fortfarande upprätthåller våra kärnvärden om en demokratisk, effektiv och rättssäker förvaltning.

Det här kommer inte att ske över en natt och vi kommer att uppleva ett

antal misslyckanden, där vi inte hinner reglera eller anpassa i tid och där en till synes bra lösning för användaren leder till konsekvenser som det offentliga inte har kunnat förutse. Förmågan att hänga med och att kunna förutse kommer att vara vital. Det krävs grupperingar av personer inom och utom offentlig sektor som på djupet förstår de tekniska och organisatoriska utmaningarna. Staten behöver en strategisk och taktisk förmå-

ga att analysera utveckling och att skapa nya organisationsformer och överenskommelser, till exempel för federationer. Detta oavsett om dessa tillkommit inom eller utom statens försorg.

I detta arbete finns också stora möjligheter. Vi måste ta tillvara på kraften i det som skapas själv – initiativ, förmågor och kapacitet.

UTMANING

Ordning och reda

Ju mer som sker utanför det offentliga hägn desto mer strukturer och överblick behövs. Att skapa ordning och reda är den stora utmaningen för framtiden.

Omvärldens tryck, såväl nationellt som internationellt, i ett löst sammanhållet, teknikdrivet och gränslöst samhälle kräver en helt annan slags ordning och reda. Utvecklingen av ny teknik, nya affärsmodeller, ny verksamhetslogik kommer att vara parallell men inte dra åt samma håll – den kommer alltså vara både parallell och asynkron. Medborgare kommer att uppleva att det är mycket i samhället som är i rörelse och obeständigt, att det saknas den slags fasta hållpunkter man är van vid.

Även inom det offentliga riskerar det att bli rörigt när vi inte kan förutse vem som ansvarar för de olika faserna av planering, genomförande och förvaltning av stora verksamhetskritiska omställningsprojekt och systeminförande. Frågor kring initiativ

och ägarskap kommer att påverka vår förmåga att ställa om till gemensamma och samverkande tjänster som kräver e-legitimation.

Vi behöver upprätta strukturer för att hålla reda på vem som gör vad med vem. Det här gäller såväl informationens väg genom system och tjänster som själva tjänsterna och systemen. Precis som vid god IT-styrning behöver vi ha god ordning på alla ingående delar.

Ett exempel är att oavsett lösning för tjänstelegitimering så kommer register och kataloger att öka i betydelse. Vi behöver kataloger över vilka behörigheter individen har, men också vilka behörigheter som företaget förfogar över. Det här är i

Å ena sidan ska vi vara följsamma till det självorganiserande informations-samhället, å andra sidan behöver vi mer strukturer och system för att hålla koll.

sig inte svårt att organisera men vi saknar idag rutiner för att tänka i dessa banor och att organisera lösningarna. Det kan till och med framstå som utmanande och lite gammaldags att behöva upprätta kataloger. Här behöver vi utveckla vår förmåga att göra rätt vägval i en ny slags verksamhetsarkitektur för det offentliga.



Våra förutsättningar

STYRKA

Kultur och identitet

Människor och samhällen i förändring behöver omvärdera sin värdegrund och stärka sin strategiska förmåga att möta omvärlden.

Styrkan i vår kultur och identitet är vår långsiktiga stabilitet. Men vår offentliga kultur och identitet prövas i takt med de digitala förändringarna. Därför måste vi kontinuerligt ompröva och återuppleva vår värdegrund.

I en värld i stark förändring så påverkas vi alla, men utifrån vår egen utgångspunkt. Den svenska offentliga förvaltningen kan framstå som lite tillrättalagd och tillbakalutad, inte så krisutsatt och förändringsberedd. Visst har uppdraget omprövats, men endast i delarna, inte som helhet.

När den digitala transformationen påverkar vår föreställningsvärld, när verksamhetslogiken och affärsmodellerna blir oförutsägbara eller komplexa, så prövas den offentliga kulturen och identiteten. Vi behöver ompröva vår värdegrund

inom det offentliga, också för att bättre kunna möta och förstå den omvärld vi kommer att möta.

I gränslandet mellan olika tjänster och mellan nationer kommer diskussionen om hur kulturen påverkar identiteten, och därmed värdegrunden, och dessa frågor kommer ibland att vara svåra att urskilja från annan utveckling som till exempel ny teknik. Därför behöver vi stärka vår offentliga värdegrund för att vara ordentligt rustade.



SVAGHET

Strategisk förmåga

Idag ser vi brister i vår strategiska förmåga och vi behöver löpande förstå hur användarens beteenden och förväntningar utvecklas för att svara mot dess verkliga behov.

Människors förväntningar, vare sig de är medborgare, invånare, kunder, konsumenter eller producenter, baseras på den värld de lever i och upplever. Den världen är aldrig bara begränsad till en sektor eller marknad utan är ett komplext samspel. Medborgare ser allt färre gränser mellan offentligt och kommersiellt utförande av tjänster. Det innebär att e-legitimation kan vara densamma i offentliga och kommersiella tjänster, liksom i det civila samhällets sammanhang.

Våra behov av olika lösningar baseras på våra tolkningar av sammanhang och till exempel av vad vi upplever som säkert. Vi kommer också att ha förväntningar på att tjänster samordnas gränsöverskridande. Vi ser det idag när det till exempel gäller hälsotjänster där min hälsostatus och information om min behandling ligger sida vid sida av marknadens tjänster. Var gränsen går för vad som är en offentlig eller kommersiell tjänst blir alltmer otydlig. Detta bekymrar i många fall inte medbor-

garen och konsumenten nämnvärt medan det utmanar det offentligas självbild och verksamhetslogik.

Det finns en svaghet i vår nuvarande strategiska förmåga och vi behöver utveckla förmågan att förstå människors förväntningar som användare och aktörer på en offentlig-kommersiell marknad. Det här kräver att vi utvecklar strategier och handlingsplaner, som är i ständig utveckling, och som kan kommuniceras transparent till alla aktörer.

MÖJLIGHET

Oändligt gränslösa

Medborgare är oändligt gränslösa, vilket skapar enorma möjligheter. Kanske är det dags för en medborgarkommission som utgår från frågorna: Vad är en svensk i världen? Och vad är världen i Sverige?

Den gränslösa tillvaron innefattar idag så mycket – allt från vår inre upplevelse av vad som är möjligt och omöjligt till vår egen resa, fysisk eller virtuell, utifrån ålder och nationalitet. Oavsett hur framtidens e-legitimation organiseras så kommer upplevelsen mellan den fysiska legitimationen vi har idag och e-legitimationen att flyta ihop. Framtidens legitimation har inget ”e” framför sig och den gränsöverskridande identiteten gäller även fysiska gränser vilket innebär stora möjligheter.

Vi kommer att påverkas i stort av de framväxande möjligheterna att följa aktiviteter och individer. Det är en värld

som kontinuerligt regleras, särskilt efter incidenter som skapar turbulens. Samtidigt kommer så mycket att ske parallellt att det oändligt gränslösa är den rådande trenden. De tekniska lösningarna för legitimering följer den här utvecklingen och kommer att vara en framtida vattendelare. En del av medborgarna blir gränslösa såtillvida att de vill ha full access genom den senaste tekniken medan andra kommer att vilja definiera gränser. Här är egentligen inte grundfrågan legitimering utan hur mycket information man vill lämna ifrån sig. Den frågan blir sammanblandad både med legitimeringsprocessen och med den valda tekniken.

Gränslösheten kommer att leda till maktförskjutningar och idén om var värde skapas behöver diskuteras.

Gränslösheten leder till maktförskjutningar och idén om var värde skapas behöver diskuteras. Maktförskjutningen är ingen homogen eller synkron process. Den handlar dels om var status upprättas: Är det viktigt att vara mycket gränslös? Eller att skapa starkare gränser? Dels handlar det om vem som är konsument och producent. Idag ser vi medborgaren som mottagare. Imorgon är medborgaren medskapare och avsändare. Vilken ändrad verksamhetslogik och förväntningar ger det till offentlig sektor? Utmaningen med det oändligt gränslösa medborgarskapet kommer vara evig och vi behöver hitta sätt att förstå vad det innebär för våra vägval.

UTMANING

Garanterat säkert

Vi behöver en slags försäkringslösning, en mekanism för att kontinuerligt förhålla oss till säkerhet som behöver förstås, förklaras eller upprättas på ett sådant sätt att medborgaren känner sig trygg. Det är vår stora utmaning för framtiden.

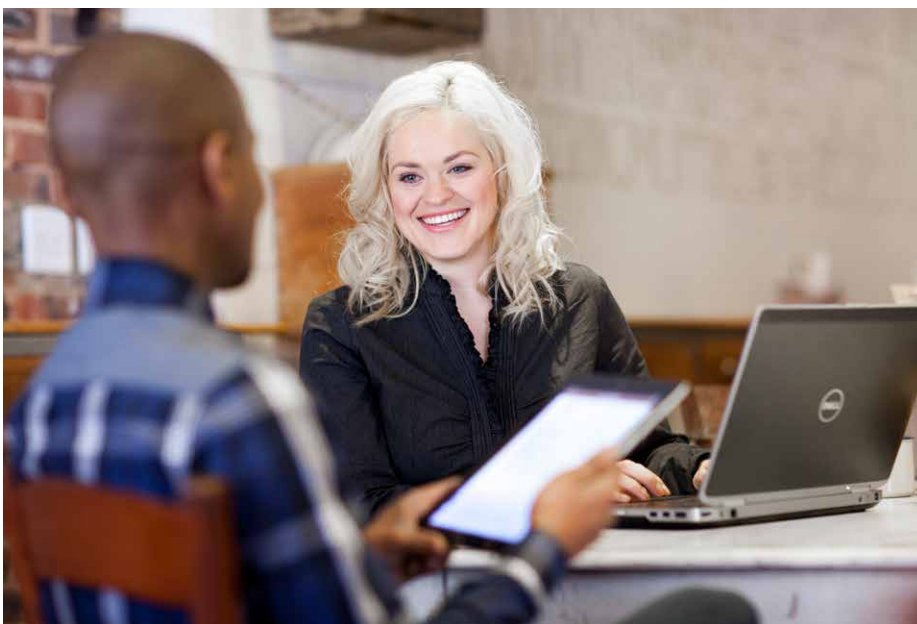
Vi kommer inte bara att ha många slags sätt att legitimera oss utan också många identiteter.

Tillit är en känsla och inte en konstant. Vi kommer att förflytta vår gräns och acceptans för vad som sker med vår data och information om oss. Nya sätt att skapa tillit behöva växa fram. Samtidigt som vi tappar den övergripande kontrollen, såväl på individ- som samhällsnivå, kommer vi att bygga nya system för kontroll och tillit baserade på mängden av information, noder och möjligheter till verifikation. En medvetenhet hos konsumenter och medborgare gör att den som vill skapa tillit och försäkra om att en viss integritetsnivå kan upprätthållas måste kunna kommunicera och tydliggöra sitt åtagande. Det betyder att olika länder och olika tjänsteutövare lämnar olika åtaganden. Hur skyddet

för individens grundläggande identitet ska säkerställas blir en levande fråga och ett rörligt mål. För att individen ska uppnå den förväntade känslan av tillit behövs tydlighet och transparens. Tillsynsansvar måste säkerställas lika väl som förmåga att följa utvecklingen och skapa nya allianser och åtaganden som fortsatt säkrar individens förtroende.

Vi kommer inte bara att ha många slags sätt att legitimera oss utan också många identiteter. Det ökar behovet av att den legitimering och identitet som stater ansvarar för är tydlig och konsekvent. Medborgaren behöver förstå vilka möjligheter, åtaganden och garantier som gäller för de olika identiteterna och legitimeringsprocesserna. Rättsskyddet ser olika ut för handlingar som för användaren kan verka jämförbara. Samtidigt kommer mångfalden av identiteter och identifieringslösningar att skapa en ökad trygghet när de tillsammans stärker en identitet.

Tilliten som vi ska säkerställa kommer att utmanas och byggas upp på nytt. Det ska pas pendelrörelser där vissa stater enskilt eller gemensamt stänger eller minskar det digitala territoriet. Här behövs det mekanismer som säkerställer att användarna behåller förtroendet samtidigt som det ändå kan innebära att användarna får vänja sig vid att det som var enkelt och säkert förra året nu är krångligt och säkert – eller ska göras på ett nytt sätt. En utmaning för både användare och utvecklare.



Förändringsförmåga

STYRKA

Användardrivet

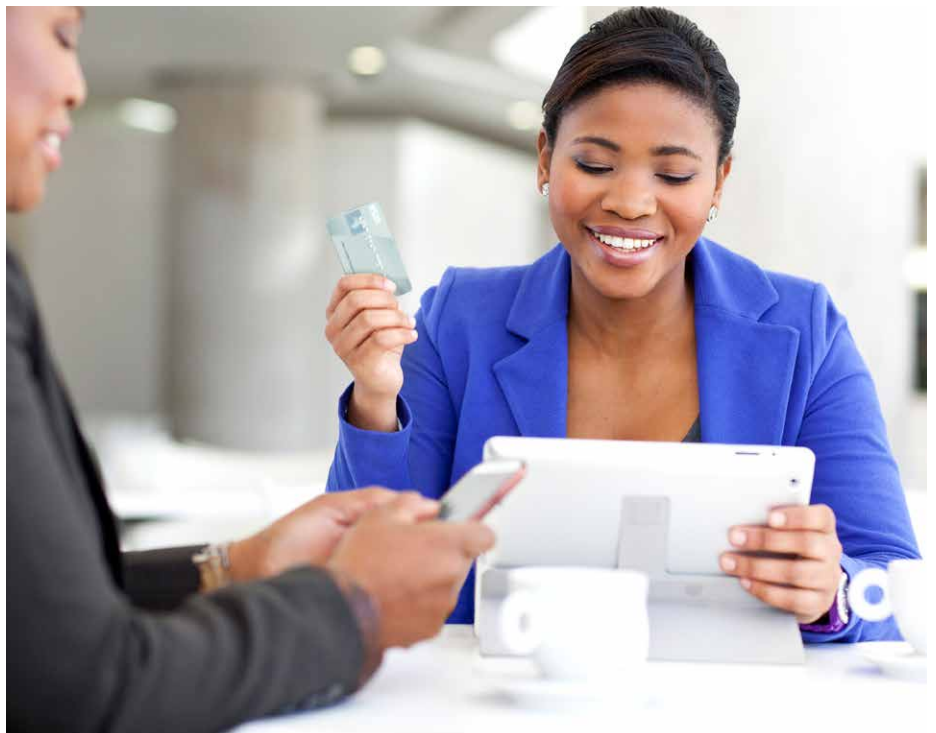
Mycket av den utveckling som det offentliga ska anamma uppträffas utanför det offentliga.

Att arbeta nära användare och externa aktörer kräver nya kunskaper i utvecklingen av offentliga tjänster och processer. Det är en utmaning, men också en styrka i att kunna nyttja användardriven utveckling.

För att skapa de bästa förutsättningar för framtidens legitimeringsprocess, såväl för användaren som ekonomiskt, organisatoriskt och tekniskt krävs det att vi är lyhörda och öppna för medverkan. Mycket av den utveckling som det offentliga ska anamma uppträffas utanför det offentliga. Det är en styrka. Det kan vara de mest teknikintresserade användarna, så kallade early adopters, som visar på nya behov, beteenden och lösningar. Deras drivkrafter och förmågor

behövs när utveckling är oförutsägbar och ska ske snabbt.

Den medskapande medborgaren kommer att känna sig mer delaktig och ansvarig, men därmed också ställa högre krav på sin samarbetspart. Det här innebär en omförhandling av det kontrakt som är upprättat mellan det offentliga och medborgaren, liksom de externa aktörernas tjänster, vare sig de är kommersiella, civila eller från andra nationer.



Tillit

Transparensen i samhället blir en grundbult för hur vi bygger tillit. Men det finns svagheter att hantera för att medborgarna ska känna sig tillräckligt trygga.

Framtidens trust society behöver bygga på andra mekanismer än de vi redan har. Vi har en stor transparens och öppenhet tack vare vår offentlighetsprincip. Men det kommer inte att räcka när vi i våra legitimeringsprocesser öppnar upp för nya mångfacetterade ID-lösningar samtidigt som vi behöver säkra och stärka kontrollen i andra lägen. Transparens är ett ensidigt begrepp idag och vi behöver ha ett mycket mer nyanserat förhållningssätt i framtiden. Det här är en komplex process som både inbegriper att vi släpper kontroll över vissa processer och information samtidigt som vi till exempel behöver säkerställa en helt ny sorts tillit i samhället. Det kan till

exempel vara att ta fram handlingsplaner för en digital attack på nationella system.

Var går gränsen för informationshantering som gagnar mig? När känner jag mig trygg och hur? Här kommer statens roll som garant för att medborgarna ska känna sig trygga öka. Staten kommer inte att arrangera lösningarna, men med kommunikation, förutsägelser, dialog och, vid behov, regulatoriska insatser, kommer staten att behöva ompröva och omorganisera sina insatser så att känslan av tillräcklig tillit upprätthålls. Trots, och tack vare, en teknikutveckling som ger så många, men i huvudsak oförutsägbara, nya användningsområden.





MÖJLIGHET

Innovationsvänliga

Vi behöver en plattform för gemensam omvärldsbevakning och förståelse för teknikutvecklingens påverkan. Här ger vår innovationsvänliga inställning stora möjligheter.

Möjligheten för en stat eller individ att kontrollera och styra utveckling blir alltmer begränsad. Vi behöver fokusera på hur vi istället skapar nytta av det som sker. Den oförutsägbara utveckling som sker när ny teknik kommer är något vi behöver lära oss att leva med. Vi behöver hitta arbetsformer för att möta de nya möjligheter och behov som uppstår. Att vi upplever tekniken som snabb är bara för att vi själva och våra processer är långsamma. Vi behöver därför bygga in en mer snabbfotad och lättroblig mekanism i den statliga styrningen. När vi lyckas få till det rörelseschemat, den dynamiken och energin, då har vi satt fingret på den samhällslogik som krävs för att följa, parera och driva samhällsutveckling. Ibland tack vare, och ibland trots, teknikutvecklingen. Den strävan efter långsiktighet som är något av en dygd i ett välorganiserat samhälle behöver komplet-

teras med snabbrikliga, agila utvecklingsmetoder med ständig återkoppling och korrigering.

Teknikutvecklingen innebär också att vi får hårdvara och innovationer som ger helt nya möjligheter. Teknik som identifierar oss via våra individuella fysiska attribut som puls, ögon, fingeravtryck eller DNA utvecklas och blir alltmer precisa. Det utvecklas teknik som vi kan bära med oss, till exempel chip inopererat i kroppen eller i våra saker och prylar. Den här tekniken skapar också helt andra affärsmässiga förhållanden. Det är inte ägandet av prylen utan användandet av informationen som är själva affären och därmed grunden för den logik som byggs. Informationen från min klocka som mäter min puls både för att identifiera mig och för att hålla koll på min hälsa kan användas i sammanhang

som upplevs positiva såväl som negativa. Den egenstyrda realtidskontrollen av hälsotillstånd och att tillåta min läkare ta del av informationen för en fördjupad diagnos och dialog upplever nog många som positiv, men få vill nog att informationen också ska kunna leda till exempelvis en ökad försäkringspremie. Det finns otal ytterligare exempel och det viktiga här är inte om det blir mer eller mindre säkert för att min mobiltelefon lagrar var jag är och hur jag rör mig. Det viktiga är istället vår förmåga att kontinuerligt förhålla oss till den diskussionen och frågeställningen. För att göra det kommer vi att behöva hitta sätt att vara kontinuerligt innovationsvänliga och det kräver förmågan att tolka och förstå sin omvärld. Det är en omfattande arbetsuppgift som skulle gagnas av nationell samordning för såväl den statliga, regionala och kommunala utvecklingsförmågan.

UTMANING

Styrning för en ny tid

Staten blir i allt högre grad en samverkansapparat som är agil och koncernstyrd. Styrningen behöver koncentreras och drivas utifrån en krismedvetenhet och vision om framtidens möjligheter. Det är den stora utmaningen – att styra för en ny tid.

Statens styrning och samordning behöver centraliseras och stärkas, men samtidigt vara agil och lyhörd för utveckling. Den statliga styrapparaten behöver växa i vissa avseenden för att säkra den verksamhetslogik som omgärdar legitimeringsprocessen. Totalt sett kommer många av de offentliga processerna effektiviseras, men vår förmåga att ställa om för att garantera den föränderliga utveckling som krävs kommer att prövas. Det här är den enskilt största utmaningen för den svenska staten

där vi saknar såväl koncernperspektiv i styrning som agil förmåga. Det behöver vi träna på de kommande tio åren, i samverkan mellan många branscher och i organisatoriska former som garanterar stabilitet men som ändå ger flexibilitet och förändringsförmåga. Det kan till exempel gälla att byta ut kompetens.

Vi behöver också öppna upp för att marknaden ska kunna samagera så att det blir ett enklare samhälle för användaren.

Vi måste skapa affärsmodeller med låg tröskel så att det inte går att säga nej för producenterna att delta.

Alla tidigare rekommendationer behöver samlas under en gemensam styrning för att ta tillvara synergier och skapa en sammanhållning som motverkar slöseri av tid, resurser och tillit. Styrningen av e-legitimation behöver hantera den komplexitet som all samhällsutveckling står inför.



Kontakta oss för mer information!

PwC Sverige är marknadsledande inom revision, redovisning, skatte- och affärsrådgivning med 3 600 medarbetare och verksamhet på 100 orter runt om i landet. Med erfarenhet och unik branschkunskap utvecklar vi värden för våra 60 000 kunder vilka utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala företag samt den offentliga sektorn.

PwC Sverige drivs som en självständig och oberoende juridisk enhet. Vi ingår i det globala nätverket PwC och delar våra kunskaper, erfarenheter och lösningar med 208 000 medarbetare i 157 länder för att utveckla nya perspektiv och praktiska råd.

www.pwc.se

Anna Kelly

Telefon: +46(0)709-29 39 22

E-post: anna.kelly@se.pwc.com

Jon Arwidson

Telefon: +46(0)709-29 31 02

E-post: jon.arwidson@se.pwc.com