

Scores rapportserie 2021:5

Robothandläggare i socialtjänsten

Sveriges kommuner och regioners roll vid automatisering av ekonomiskt bistånd

Maria Arnelid

SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR
ORGANIZATIONAL RESEARCH

Robothandläggare i socialtjänsten

Sveriges kommuner och regioners roll vid automatisering av ekonomiskt bistånd

Maria Arnelid

Scores rapportserier 2021:5
ISBN 978-91-88833-18-1

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor
106 91 Stockholm



Robothandläggare i socialtjänsten

Sveriges kommuner och regioners roll vid automatisering av
ekonomiskt bistånd

Maria Arnelid

Abstract

This paper revolves around the automation of social assistance in Sweden with the help of algorithm-based decision making. More specifically, it focuses on the role of the Swedish Association for Local Authorities and Regions (SALAR) in relation to this development. By conducting fieldwork within SALAR I have investigated the role of their employees in the automation of the social services. Further, I have analyzed what knowledge and practices they pass on to local authorities, which ideas and values influence their work, and what role policy plays in this process. I use the theoretical concept of policy brokers (Mosse 2004, Lea 2020) and alignment work (Kruse et al 2021) to discuss my interlocutors' roles in aligning and translating between policy and daily practice. I present ethnographic stories from my field and discuss them in three analytical sections. The first analytical section focuses on my interlocutors' use of certain "good examples" to align local authorities' daily practices with SALAR's hopeful view of automation. The second describes in more detail the hopeful view of automation that characterizes their work, arguing that their work is informed by an ideal of rationality and measurability that can be understood in terms of New Public Management (NPM). In the final chapter, I discuss my interlocutors' use of policy documents as a strategic tool to gain renewed support for automation initiatives in local authorities. All my discussions highlight how the work of my interlocutors at SALAR is influenced by what I call a 'utopia of automation', where algorithm-based decision making is seen as a key to a well-functioning and efficient social service organization.

Förord

Forskningsrapporten är del av Scores strategiska satsning på forskning om digitalisering i offentlig sektor, och ämnar bidra med insikter i hur automatiseringen av ekonomiskt bistånd stöttas av intresse- och arbetsgivarorganisationen Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Rapporten syftar även till att ge en bild av vilken roll policy spelar i den här utvecklingen, och av det arbete som SKR:s anställda gör för att medla mellan policy och praktik med målet att främja automatiseringen. Ett stort tack riktas till de anställda på SKR som varmt välkomnade mig och inkluderade mig i deras automatiseringsarbete. Utan deras hjälp och varma mottagande hade studien inte varit möjlig. Jag vill även tacka Renita Thedvall och Lovisa Näslund för att jag fick möjligheten att bidra till deras forskningsprojekt – det har varit ett sant nöje!

Innehållsförteckning

Abstract	2
Förord	2
Introduktion: SKR och robohandläggare i socialtjänsten.....	4
<i>Disposition.....</i>	6
<i>Forskning på automatisering av ekonomiskt bistånd i Sverige</i>	7
<i>Metod: Fältarbete på SKR</i>	7
Etnografiska historier: SKR:s arbete med automatisering av ekonomiskt bistånd	10
<i>Erfarenhetsutbyte kommuner emellan</i>	10
1. Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd.....	10
2. Workshop om e-ansökan och automatisering	17
3. RPA-dagen	21
<i>SKR:s syn på automatisering</i>	23
5. Den digitala kompetenssatsningen	23
6. Digitaliseringens bidrag till effektivisering	25
Diskussion: Roller, modeller och idéer i SKR:s arbete för att främja automatiseringen	28
<i>Från policy till praktik.....</i>	28
Trelleborgs kommun – ”från rebell till modell”	29
Det politiska påverkansarbetet	31
<i>Nyttorealiserar, mäta, effektivisera</i>	32
<i>Från praktik till policy.....</i>	35
Slutsatser: Automatiseringens utopi.....	38
Referenser	41

Introduktion: SKR och robohandläggare i socialtjänsten

Denna rapport handlar om automatiseringen av handläggning av ekonomiskt bistånd i Sverige. Ekonomiskt bistånd är en samlingsterm för det ekonomiska stöd privatpersoner kan söka från sin kommun vid problem med att försörja sig själv eller sin familj. Ansvaret för att handlägga ekonomiskt bistånd ligger på landets kommuner. Denna handläggning utgör en både omfattande och tidskrävande administrativ process. En åtgärd för att skära ner på denna administrativa börda är automatisering av handläggningen med hjälp av en ”robohandläggare” (SKR 2020a): ett algoritmstyrt datorprogram. Vid slutet av 2019 hade 17 kommuner automatiserat handläggningen av ekonomiskt bistånd med hjälp av en robohandläggare och över hundra kommuner planerade att inleda automatiseringen under de kommande åren (SKR 2020a).

En robohandläggare kan endast utföra förutbestämda, standardiserade uppgifter styrda av algoritmer. Den ”öppnar system, loggar in, kryssar i rutor, kontrollerar, klipper och klistrar information till och från andra system, gör beräkningar, skickar mejl och så vidare” (SKR 2018a:11). Utifrån sitt informationssamlade och beräknande föreslår roboten sedan ett beslut om huruvida ansökan om ekonomiskt bistånd bör bli godkänd eller ej.

Överlåtandet av rutinmässiga arbetsuppgifter till ett datorprogram, en robohandläggare, kallas även Robot Process Automation (RPA). Inom den tidigare forskningen har denna typ av automatisering förstått på olika vis. Medan somliga har förstått RPA som en snäv form av AI (Ranerup och Zinner Henriksen 2019, Wirtz 2018) har andra varit noga med att särskilja RPA från AI just eftersom RPA endast kan utföra de uppgifter den har blivit programmerad att utföra – den kan inte ”lära, lösa problem, planera och dra slutsatser” (Svensson 2019:12). Detta innebär även att RPA inte kan hantera undantag som den inte i förväg programmerats för, vilka i stället behöver kontrolleras av en människa (ibid).

Det har uppstått en debatt, såväl medial som akademisk, gällande sociala och etiska implikationer av automatiseringen av handläggningen av ekonomiskt bistånd. Det har till exempel förts en diskussion gällande vem som bär det juridiska ansvaret för beslut som fattas av en robohandläggare (Scaramuzzino 2019, Wihlborg et al 2016). En annan aspekt som har diskuterats är hur automatisering påverkar en socialsekreterares arbete och möte med medborgaren (Scaramuzzino 2019, Persson 2018, Wihlborg et al 2016, Sveriges radio 2018). Denna fråga aktualiserades när en majoritet av socialsekreterarna i Kungsbacka kommun sade

upp sig när de fick beskedet om att man skulle automatisera handläggningen av ekonomiskt bistånd. I en intervju uttryckte en socialsekreterare att hon var rädd att ”kommuninvånarna inte ska få den hjälp de behöver”, och att hon hade ”svårt att tro att en robot klarar av att göra individuella bedömningar” (Sveriges radio 2018).

En annan fråga som har diskuterats i förhållande till automatiseringen av kommunala beslutsprocesser är vad lagstiftningen tillåter. I dagens läge får robothandläggaren inte fatta *beslut* om ekonomiskt bistånd utan endast ge förslag. En socialsekreterare måste sedan granska förslaget och fatta det slutgiltiga beslutet. Detta beror på att kommunallagen inte tillåter automatiserat beslutsfattande. Denna aspekt av kommunallagen har blivit ifrågasatt i samband med att regeringen under 2018 introducerade en ny förvaltningslag som öppnade upp för att myndigheter ska kunna automatisera visst beslutsfattande. Ändringen applicerades dock inte på den nya kommunallagen, som trädde i kraft samma år (SKR 2018b).

En aktör som tydligt har ifrågasatt denna aspekt av kommunallagen är intresse- och arbetsgivarorganisationen Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), som har alla Sveriges 290 kommuner och 21 regioner som medlemmar. Ett av SKR:s huvuduppdrag gentemot sina medlemmar är att utföra politiskt påverkansarbete. Som del av detta gjorde SKR 2019 en hemställan¹ till regeringen där de argumenterade för en ändring av lagen för att tillåta automatiserat beslutsfattande (SKR 2019a). Denna hemställan motiverades som en del av bakgrunden till att regeringen 2020 fattade beslut om att tillsätta en kommitté för att ”ta ställning till hur en möjlighet till automatiserat beslutsfattande kan införas i kommuner och regioner” (Regeringen 2020:1,3).

Utöver politiskt påverkansarbete erbjuder SKR olika kurser och workshops om automatisering av ekonomiskt bistånd och ett ”utvecklingsprojekt” där kommuner får stöd för att komma i gång med automatiseringsarbetet. Slutligen har SKR varit med och utvecklat tjänsten ”Sammansatt bastjänst för ekonomiskt bistånd” (SSBTEK): en digital tjänst som möjliggör för handläggare av ekonomiskt bistånd att via sitt verksamhetssystem få information om en ansökande från olika statliga myndigheter och organisationer. Denna information används sedan för att kunna göra en bedömning om huruvida individen kvalificerar för ekonomiskt bistånd (SKR 2019b). SKR arbetar alltså aktivt för att möjliggöra och främja automatiserad handläggning, både genom att ge praktiskt stöd till kommuner och genom lobbyarbete.

¹Ett formellt sätt att föreslå en lagändring.

Syftet med denna studie är att undersöka vilken roll medarbetare på SKR har gentemot kommunsverige i automatiseringen, vilka idéer och ideal som influerar deras arbete och vilken roll policydokument spelar i deras dagliga arbete. Mina diskussioner kommer att cirkulera kring följande forskningsfrågor:

- Hur uppfattar medarbetare på SKR sin roll gentemot kommuner vid automatiseringen av ekonomiskt bistånd, och hur ser den ut i praktiken?
- Vilka idéer och ideal influerar SKR:s arbete med automatiseringsfrågor?
- Vilken roll spelar policydokument i SKR:s arbete med automatiseringsfrågor?

Disposition

I nästföljande del kommer jag att redogöra för tidigare forskning om automatisering av ekonomiskt bistånd i en svensk kontext, och diskutera mitt bidrag till forskningsfältet. Jag kommer sedan att presentera min metod: deltagande observation kombinerat med semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier. Sedan följer sex etnografiska historier som på olika sätt belyser SKR:s roll i automatiseringen av ekonomiskt bistånd. Genom historierna belyser jag bland annat mina informanternas roll som medlare mellan SKR:s policy och kommuner, samt de idéer och värden som influerar mina informanternas arbete.

De etnografiska historierna efterföljs av tre diskussionsdelar där jag kopplar historierna till mina frågeställningar och mitt teoretiska ramverk. I diskussionens första del kommer jag ta avstamp i de träffar tillägnade erfarenhetsutbyte kring automatisering av ekonomiskt bistånd som mina informanter på SKR ordnade. Jag kommer att argumentera för att träffarna användes för att forma kommuners dagliga praktik efter SKR:s hoppfulla syn på automatiseringens löften. Jag kommer att analysera denna praktik som en typ av policymedlande (Mosse 2004, Lea 2020) och alignmentarbete (Kruse et al 2021). Jag kommer i nästföljande del att beröra två ideal som var centrala i SKR:s hoppfulla syn på automatisering: effektivisering och nyttorealiserings, och diskutera hur dessa kan förstås i termer av New Public Management (NPM). I rapportens sista diskussionsdel kommer jag att illustrera en annan typ av policymedlande som mina informanter på SKR ägnade sig åt: hur de ”översatte” (Mosse 2004) kommuners praktiska, dagliga verksamhet till ett standardiserat policyspråk. Detta översättande skedde med syftet att få förnyat stöd inom SKR till deras ansvarsområden.

Forskning på automatisering av ekonomiskt bistånd i Sverige

Det finns ett fåtal exempel på studier som har analyserat automatiseringen av ekonomiskt bistånd i Sverige (Svensson 2019, Ranerup och Zinner Henriksen 2019, Scaramuzzino 2019). I dessa studier har det betonats hur automatiseringen leder till förändrade arbetsroller och organisationer (Svensson 2019), hur automatisering för med sig ett fokus på professionalism, effektivitet och service snarare än personligt engagemang (Ranerup och Zinner Henriksen 2019) och hur den skapar en oro bland handläggare över professionens framtid (Scaramuzzino 2019).

Medan tidigare studier har fokuserat på hur handläggare av ekonomiskt bistånd förhåller sig till och påverkas av automatisering, ämnar denna studie bidra med ett fokus på en annan typ av aktör: intresse- och arbetsgivarorganisationen. I Sverige har SKR en unik position som den största intresse- och arbetsgivarorganisationen. Organisationen har ett antal huvuduppdrag gentemot sina medlemmar: att stödja kommuner och regioners verksamhet, agera som ett ”nätverk för kunskapsutbyte och samordning”, engagera sig i påverkansarbete såväl nationellt som internationellt, ge service och rådgivning och erbjuda kurser och konferenser (SKR 2020c).

Som intresse- och arbetsgivarorganisation har SKR en medlarroll i förhållande till automatiseringen av ekonomiskt bistånd i Sveriges kommuner. Organisationen medlar i sin position kontakter, idéer, och kunskap till och mellan kommuner och politiken, och är en betydande aktör i formandet av nationell policy. Jag kommer att analysera mina informanter på SKR:s roll i detta arbete som ”policymedlare” (Mosse 2004, Lea 2020) som på olika sätt jobbar för att ”översätta” mellan policy och praktik (Mosse 2004:648). Min forskning ämnar därför även bidra till det antropologiska studiet av policy, och policy-praktik relationer (Shore et al 2011, Garsten et al 2015, Mosse 2004, Lea 2020). Mer specifikt kommer jag att belysa det dagliga arbetet som sker för att medla mellan policy och praktik – med målet att främja automatiseringen av ekonomiskt bistånd i Sverige.

Metod: Fältarbete på SKR

Min metod bestod i första hand av tre komponenter: deltagande observation, semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier av policydokument. Den deltagande observationen utfördes under mitt tre månader långa fältarbete på SKR:s kontor på Hornsgatan i Stockholm. Jag följde där SKR:s arbete kring automatisering av ekonomiskt bistånd. Arbetet skedde främst på två av kansliets avdelningar: avdelningen för digitalisering och avdelningen för utbildning och

arbetsmarknad.² Det var på dessa avdelningar jag spenderade mest tid under mitt fältarbete, och deltog i möten som relaterade till digitalisering av ekonomiskt bistånd.

Avdelningen för digitalisering ansvarade för SKR:s arbete med digitaliseringsrelaterade frågor och interna IT-frågor. Avdelningen för utbildning och arbetsmarknad ansvarade bland annat för frågor gällande arbetsmarknad, sysselsättning och försörjningsstöd. De två avdelningarna var med andra ord bägge berörda av och ansvariga för frågor om automatisering av ekonomiskt bistånd.

Under fältarbetet deltog jag även i ett antal konferenser, seminarier och workshops: till exempel i projekträffar inom SKR-projektet ”Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd”, en workshop om e-ansökan och automatisering, en webb-konferens om automatisering med hjälp av RPA, såväl som på SKR:s årliga konferens om ekonomiskt bistånd. Under dessa event medverkade både SKR-medarbetare och kommun- och regionrepresentanter. Inom ramen för min deltagande observation gjorde jag även ett mindre uppdrag å SKR:s vägnar, som en gentjänst för tillträdet till fältet. Detta uppdrag var att genomföra en intervju med en kommunrepresentant om kommunens arbete med automatisering av ekonomiskt bistånd, som sedan publicerades på SKR:s hemsida.

Som ett komplement till det material jag samlade in under min deltagande observation genomförde jag semistrukturerade intervjuer med fem SKR-anställda som på olika sätt arbetade med automatiseringsfrågor. Alla mina informanter har anonymiserats med hjälp av pseudonymer. Av anonymitetsskäl kommer jag inte heller att specificera vilka yrkesroller mina olika informanter hade närmare än att deras ansvarsområden vidrörde automatisering. Jag har även ändrat personliga detaljer för att stärka anonymiseringen.

Innan jag inledde mitt fältarbete intervjuade jag även representanter från andra offentliga aktörer som var relevanta för mitt ämne: Regeringskansliet, Digitaliseringsrådet, Vinnova, Research Institute of Sweden (RISE), och Myndigheten för digital förvaltning (DIGG). Dessa

²Sedan mitt fältarbete har SKR omorganiserats och avdelningen för digitalisering finns inte längre. Digitaliseringsarbetet har i stället integrerats med organisationens andra avledningar, och organisationen har tillsatt en CDO (Chief Digital Officer) som ansvarar för att samordna digitaliseringsarbetet i samverkan med avdelningscheferna.

intervjuer syftade till att jag skulle få en bredare insikt om de olika aktörer som arbetar med och stöttar digitaliseringen av den offentliga sektorn i Sverige, och återges inte i rapporten.

Slutligen har jag genomfört dokumentstudier av SKR:s policydokument som berör automatisering. Två centrala sådana dokument var SKR:s inriktningsdokument för 2020–2023 (2019c) och SKR:s strategi för utveckling i en digital tid (2019d). I inriktningsdokumentet återfanns följande delmål: ”Digitaliseringens och automatiseringens potential tas fullt tillvara vilket leder till effektiviseringsvinster och ökad kvalitet i verksamheterna” (SKR 2019c:8). I strategin för utveckling i en digital tid beskrevs automatisering som en nyckel till en ”effektiv välfärd” (2019:11). Det görs, med andra ord, i båda dessa dokument ett tydligt ställningstagande för automatiseringen av ekonomiskt bistånd. Det material som presenteras i denna rapport består av fältanteckningar från min deltagande observation, transkriberade intervjuer och utdrag ur policydokument. Materialet samlades in under hösten 2019 och våren 2020 och har i efterhand tematiserats och analyserats.

Etnografiska historier: SKR:s arbete med automatisering av ekonomiskt bistånd

Nedan följer fem historier som på olika sätt illustrerar hur mina informanter arbetade med att främja automatisering av ekonomiskt bistånd i kommunsverige. De tre första historierna beskriver träffar som SKR anordnade som stöd till kommunrepresentanter som arbetade med automatiseringsfrågor. Den första träffen som beskrivs anordnades inom utvecklingsprojekt för automatisering inom ekonomiskt bistånd, den andra var en workshop om e-ansökan och automatisering, och den tredje var en dag tillägnad RPA-teknologi. Alla dessa projekt hade syftet att möjliggöra för kommuner med olika erfarenheter av automatisering att utbyta erfarenheter och lära varandra, och innehöll presentationer såväl som öppna diskussioner.

De sista två historierna syftar till att ge en bild av hur automatiseringsfrågor diskuterades och arbetades med inom SKR:s organisation. De handlar om två interna möten på SKR som berörde automatisering. Den första historien beskriver ett möte inom SKR:s ”digitala kompetenssatsning”: en utbildningsserie om digitalisering och automatisering som riktade sig till kommuner och regioner. Den andra beskriver ett möte inom en satsning på digitaliseringens bidrag till effektivisering. Jag har med hjälp av dessa fem historier försökt att synliggöra olika aspekter av SKR:s arbete med automatiseringsfrågor, relationen mellan policy och praktik, och olika verktyg som mina informanter på SKR använde sig av för att främja implementeringen av robothandläggare i kommunsverige.

Erfarenhetsutbyte kommuner emellan

1. Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd

Jag kom till SKR:s lokaler strax innan nio på morgonen. Det var ett av mina första tillfällen på SKR, och det tog några försök med passerkortet som jag tidigare under veckan hade fått innan jag tog mig genom säkerhetsgrindarna i receptionen. Bakom grindarna tornade SKR:s tolv våningsplan upp sig. Husets speciella form gav besökaren en direkt översikt över kontoret: de aktivitetsbaserade arbetsytorna följde husets väggar men lämnade ett båtformat tomrum i mitten. Detta gjorde att kontoret, så länge som solen var uppe, var upplyst rakt igenom. På vardera långsidan av kontoret fanns hissar som tog en upp längs byggnadens våningar. Idag skulle jag dock inte behöva använda mig av hissarna, utan behövde bara gå några meter rakt fram för att ta mig till mitt mål: ”Torget”. Torget var ett stort mötesrum på byggnadens entréplan som ofta användes till större workshops eller mindre konferenser.

Torget skulle under dagen användas till den andra träffen inom ”Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd”: ett projekt för kommuner som var i uppstartsfasen av att automatisera ekonomiskt bistånd med hjälp av en robothandläggare. Det officiella syftet med projektet var att ”deltagande kommuner ska ta det avgörande steget och automatisera handlägningsprocessen” (SKR 2019e). Olga och Stefan, som var ansvariga för utvecklingsprojektet på SKR, skulle genomgående komma att kalla det för ”Projektet Projektet” eftersom de tyckte att namnet var så långt och krångligt. Utvecklingsprojektet bestod av fyra projekträffar där representanter från tolv kommuner ämnade komma i gång med sin automatisering.

Dagens träff var del av en andra omgång av satsningen, med tolv nya kommuner. Projektet grundades i en modell framtagen av konsultbolaget PwC³, som SKR hade anlitat för att strukturera och hålla i dagen. Två konsulter från bolaget, Axel och Linn, ledde alltså dagen, medan Stefan och Olga satt i fåtöljer längs med väggen och såg på. Förutom att ha skött kommunikationen med PwC hade Stefan och Olga förberett praktiska aspekter av träffen såsom lunchserveringen och rumsbokningen. De deltog även i samtal under dagen och fanns tillgängliga för frågor. Olga sa vid ett annat tillfälle att hon och Stefan var ”facilatorer i det här sammanhanget”.

Småbord stod utspridda över golvet, och deltagarna grupperade sig efter kommun. Under dagen framkom det att deltagarna hade varierade arbetsroller. Till exempel deltog handläggare av ansökningar om ekonomiskt bistånd och medarbetare som på olika vis ansvarade för digitaliseringen i kommunen. Axel och Linn ställde sig längst fram i rummet, vid en stor skärm, och startade dagen genom att sätta i gång sin Power Point-presentation. Stefan förklarade för mig att Axel och Linn var anlitate för hela projekttiden, och att de inte bara höll i presentationerna under träffarna, utan hade regelbunden kontakt med kommunerna däremellan för att följa deras arbete.

Axel och Linn verkade ha bra koll på deltagarna, kunde flera namn och verkade veta vilka som tillhörde vilken kommun. Jag fick det senare förklarat för mig att både Axel och Linn tidigare hade ansvarat för digitaliseringsfrågor i Trelleborgs kommun: den kommun som var först ut i Sverige att år 2017 automatisera handläggningen av ekonomiskt bistånd, och den enda kommun som automatiserat hela handlägningsprocessen – inklusive beslutsfattandet (Rakar 2018).

³ Ett konsultföretag som sysslar bland annat med revision, skatterådgivning och verksamhetsutveckling.

Automatiseringsarbetet skedde i Trelleborgs kommun som del av en övergripande omformulering av kommunens förhållnings- och arbetssätt kring bland annat ekonomiskt bistånd – en omformulering som har fått namnet ”Trelleborgsmodellen” (Rakar 2018). Under dagen framgick det att mycket av det material som användes under dagen härstammade från Trelleborgsmodellen.

Axel och Linn frågade om det var några nya deltagare i gruppen, varpå ett par (inklusive jag själv) räckte upp handen. Vi fick alla presentera oss. Axel kommenterade att Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) dagen innan hade bytt namn till Sveriges Kommuner och Regioner (SKR): ”Det har väl inte gått någon förbi att det nu är SKR som gäller, men vi kommer säkert att säga fel några gånger under dagen”. Linn gick sedan genom agendan för dagen och förklarade att fokus låg på ”erfarenhetsutbyte”. Hon uppmanade sedan deltagarna att: ”Släpp allt på hemmaplan och nyttja den här dagen till att gå in i utveckling, förändring och agerande”.

Axel och Linn presenterade sedan dagens ”uppdrag”. Den första punkten var ”Kommunicera och förankra ’varför’”. Stefan viskade till mig att detta var något de hade jobbat med även vid förra projekträffen, och att det handlade om att besvara frågan: ”Varför ska man införa en digital medarbetare?”.

Inför att dagens första övning skulle börja uppmanades deltagarna att säkerställa att de hade någon kring sitt bord som de inte brukade jobba med. Axel och Linn förtydligade återigen att detta var en möjlighet till erfarenhetsutbyte. De förklarade sedan att diskussionen skulle handla om vad som hade hänt sedan den senaste träffen. I deras Power Point-presentation gavs förslag på formuleringar som skulle styra diskussionen: ”Vi har beslutat att... Vi har agerat/testat... Resultatet av vårt agerande blev...”.

Under diskussionen som följde pratade jag med Stefan, som även han tog upp betydelsen av erfarenhetsutbyte: ”Det ser man i att de kommuner som var först ut med att automatisera processer blir nerringda och nersprungna av andra kommuner som ska börja sin automatisering”. Efter tio minuter avbröt Axel diskussionerna med kommentaren: ”Det är riktigt gott att höra ett enormt surr i rummet”. Mikrofonen gick sedan runt mellan borden och kommunerna fick presentera vad de hade pratat om. Under diskussionen som följde blev det tydligt att vissa centrala problem återkom i kommunerna. Ett av dessa var bristen på kunskap: ”Man slänger sig med många ord man inte kan, det är mycket man inte vet”, sa en deltagare.

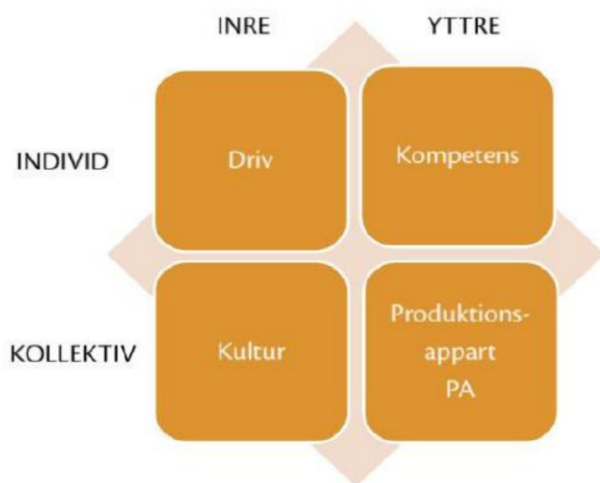
Hen menade dock att utvecklingsprojektet hade underlättat: ”Sedan vi har haft Axel som stöd plockar vi direkt ner bollarna i rätt ordning”.

Linn frågade sedan om det var någon som hade ”testat någonting” sedan förra projektträffen: ”Har ni gjort någonting sedan sist som ni inte har gjort tidigare?”. En kommunrepresentant från den i befolkningmängd minsta kommunen som deltog berättade att de hade antagit en projektplan, en projektgrupp och en styrelse, och att en kommunikationsplan var upprättad. De hade också byggt e-tjänster, e-formulär och hade dessutom testat dessa med ett urval av klienter. Efter att kommunrepresentanten hade berättat färdigt frågade Axel om någon mer ville berätta, skrattade till, och kommenterade att ”det här är ett tillfälle att skryta”. Ingen nappade. ”Apropå att skryta”, sa Linn, och fortsatte: ”Våga berätta vad ni gör och var transparenta hela vägen. När man gör stora förändringar, en transformation av en hel verksamhet, så är målet här borta någonstans...”. Hon sträckte ut handen och pekade. Hon sa vidare:

Det är långt bort och svårt att överblicka. Det innebär att många tror att det inte händer någonting. Vad gör man då? Man får egna fantasier om vad det beror på. Så längs hela resans väg, berätta om de små stegen: vi har testat följande, det här var bra och det här var mindre bra. Genom att vi har gjort det här kan vi göra det här. Kommunera.

Kommunen som nyss hade presenterat sina framgångar fyllde i och sa ”Det är viktigt med perspektiven. Vi är en liten kommun med 55 hushåll och tre handläggare på ekonomiskt bistånd. Ni andra har kommit en jättelång bit, utifrån era förutsättningar. Vi kan inte jämföra oss rakt av med varandra”.

Axel bytte till en Power Point-bild där det stod ”önskat läge”, och Linn förklarade att de olika grupperna nu skulle diskutera sitt önskade läge utifrån den så kallade ”fyrfältaren”. Fyrfältaren (se bild nedan) var en del av Trelleborgsmodellen och användes av Trelleborgs kommun under automatiseringen av ekonomiskt bistånd (Rakar 2018):



Figur 1 – Fyrfältaren, Lärprojekt Trelleborgsmodellen – från rebell till modell (Rakar 2018:8).

Fyrfältaren har beskrivits som en ”tankemodell” för att förstå en organisation och identifiera de största utmaningarna i olika delar av organisationen (de fyra fälten) som kan behöva omformuleras i och med en verksamhetsförändring (Rakar 2018:8). Fyrfältaren är med andra ord inte specifikt inriktad på automatiseringsarbete utan en mer generell tankemodell att använda vid förändringar i en organisation. Övningen gick ut på att deltagarna individuellt ritade en fyrfältare utifrån hens ”önskade läge”. Sedan följde en diskussion inom kommunerna, och slutligen en gemensam presentation. Stora pappersark och pennor delades ut, och kommunerna uppmanades rita upp sina gemensamma fyrfältare på dessa.

Efter en paus presenterade kommunerna sina fyrfältare och fick feedback från Axel och Linn. Denna feedback tog ofta formen av uppmaningar om att förtydliga syftet. Till exempel sa en kommun att deras mål var att ”förkorta tiden mellan bidrag och försörjning”. Som svar på detta sa Linn: ”Det är bra förutom att ’förkorta’ är alldeles för vagt”. Hon uppmanade kommunen att ”skruva lite på vad förkorta betyder”. Till en annan kommun gav Linn rådet att förtydliga vad de skulle göra med tiden som de frigjorde med hjälp av automatisering. Hon förklarade att ”det gäller att klara ut och våga vara tydlig i det. Klarar man inte av att vara tydlig får man inte hem effekten. Våga skala lite till, våga vara lite mer konkreta. Att våga testa sig fram måste man i allt utvecklingsarbete”.

Efter en lunchpaus hade gruppen en öppen diskussion där alla deltagare involverades. Den inleddes med att Axel och Linn uppmuntrade gruppen att försöka identifiera mönster i vad som

hade sagts i de olika presentationerna. Något som togs upp som viktigt var tydlighet. Axel sammanfattade presentationerna på följande vis: ”Jag fick höra många berättelser om vad som ska göras, men väldigt lite om hur ni ska göra det”. Han sa också åt deltagarna att försöka vara ”noggranna med målet”. Han avslutade sina kommentarer med att säga att eftermiddagen skulle ägnas åt ”konkretisering”.

Axel förklarade att den följande övningen även den skulle cirkulera kring den tidigare nämnda fyrfältaren. Övningens syfte var att ”identifiera deltat mellan nuläget och önskade läget”. ”Det är en resa däremellan”, sa Linn, och fortsatte: ”Där behöver man hela tiden titta på fyrfältaren och skruva i den. Det behöver ni göra stegvis, avgränsat, och cirkulärt – hela tiden”. Diskussionen styrdes av ett antal frågor som visades på Power Point-presentationen:

1. Vad i er nuvarande fyrfältare stödjer det framtida önskade läget? Markera med grönt.
2. Vad i er nuvarande fyrfältare motverkar det framtida önskade läget? Markera med rött.
3. Vad behöver ni lägga till för att få önskat läge? Lägg till!
4. Vad behöver ni ta bort för att få önskat läget? Markera med rött!

Efter diskussionen fick kommunerna berätta vad som hade varit svårast och lättast med övningen. En deltagare summerade det med att ”det som motverkar ens arbete var tydligast att definiera, det som var svårast att se var vad man skulle plocka bort”. Linn kommenterade: ”Har man inte en helt klar bild av var man ska vara det svårt att veta vad man ska ta bort eller lägga till. Har man inte varit konkret innan är det också svårt att vara konkret med detta”. Hon fortsatte med att förklara att detta var utmaningen i övningen: ”Bli konkreta, fatta besluten”. ”Det är ni som äger frågorna”, avslutade Linn.

Den sista övningen som gruppen fick var att skriva en tidslinje över de kommande månaderna. ”Här handlar det om att vara så konkreta som det bara går”, sa Linn. Eftersom dagen började gå mot sitt slut, förklarade hon att deltagarna inte skulle få presentera denna diskussion i helgrupp: ”Den här tidslinjen får ni med er hem, och ni kommer att få i uppdrag att sätta den på hemmaplan. Vi kommer fortsätta följa den. Vi kommer inte att släppa detta. Vi kommer fortsätta vara de som frågar när vi inte förstår vad ni menar, för att ni ska tvingas in i att sätta tydliga mål mot era medarbetare”. Axel fyllde i:

Det här gör vi också för att ni ska kunna agera. När ni sätter den här tidslinjen, var realistiska. Skriv inte ned vad ni hoppas. Min erfarenhet av teknik är att det alltid tar längre tid än vad

man tror från början. Det är alltid något som strular. Till exempel verksamhetssystem som inte är helt där man vill att de ska vara. Det är något man måste räkna med.

Axel och Linn hade även inför denna diskussion lagt fram stora pappersark och pennor till alla deltagare, som sedan fick femtio minuter på sig att skriva sina tidslinjer. Innan träffen avslutades gick Axel och Linn genom vad gruppen har gjort under dagen och presenterade en ”checklista” för nästa projektträff: ”Kommunicera och förankra ert önskade läge, färdigställ, förankra och kommunicera tidslinjen, agera i vardagen, följ upp systematiskt, mät, testa, mät och testa”.

Slutligen sa Stefan och Olga ”några väl valda ord om vad som är på gång på SKR”. Stefan påminde om att deltagarna skulle vara aktiva i det så kallade *Samarbetsrummet*: hemsidan där allt material från projektträffarna lades upp, och där deltagarna hade möjlighet att kommunicera med varandra mellan träffarna. Olga tipsade också om workshopen om e-ansökan och automatisering som skulle hållas i januari: ”Det kommer inte att vara en dag med föreläsningar utan snarare en dag där man utbyter erfarenheter”.

Olga gick vidare och nämnde den enkät som hade varit ute hos Sveriges kommuner under hösten. Hon förklarade att enkäten handlade bland annat om digitalisering: ”Man ser att många kommuner står i startgroparna vad gäller digitaliseringen”. Till sist frågade Olga om någon av deltagarna hade någon kommentar, fråga, eller ”medskick”. En deltagare räckte då upp handen och kommenterade ”kvällsaktiviteten som vi hade förra gången var väldigt uppskattad. Vi hade hoppats att något liknande hände igen”. Efteråt frågade jag Stefan vad som menades med ”kvällsaktiviteten” och fick till svar att det var en after work som de hade haft efter en tidigare projektträff. Under denna erbjöd SKR dryck till självkostnadspris, medan deltagarna satt grupperade efter antal automatiseringsrelaterade teman som de var intresserade av att diskutera.

Efter att Olga glatt hade tackat för medskicket, tog Axel och Linn över igen och avslutade dagen med en så kallad ”utcheckning”. På Power Point-presentationen stod nu följande mening: ”Så här mycket energi tar jag med mig i vårt fortsatta utvecklingsarbete”. Utcheckningen gick ut på en runda där varje deltagare skulle betygsätta deras inställning till kommunens digitaliseringsarbete efter dagen, på en skala från 1-10, där 1 stod för ”Jag avvaktar och ser vad som händer”, och 10 för ”jag är 100% ambassadör och driver frågan”. Den första deltagaren sa snabbt och självsäkert 10, vilket satte stämningen för resten av övningen. Alla förutom tre deltagare sa 10, och de avvikande bedömde sin inställning som 8 eller 9. Dessa deltagare motiverade sina avvikande betyg med brist på tid eller mandat.

2. Workshop om e-ansökan och automatisering

En solig januaridag befann Stefan, Olga och jag oss i Skåne. Anledningen till vår resa var dagens aktivitet: en workshop för erfarenhetsutbyte i syfte att nå en hög användargrad av e-ansökan om ekonomiskt bistånd. Detta, att åstadkomma en hög användargrad av e-ansökan, hade jag fått förklarat för mig var oerhört viktigt vid automatisering med hjälp av en robothandläggare. Det var enligt Stefan ett sätt att ”få till en bra datafångst”: en stor mängd data (ansökningar om ekonomiskt bistånd) i digital form att träna robothandläggaren på. Alternativet till en e-ansökan, vid denna typ av automatisering, var att en handläggare skrev in alla uppgifter från fysiska ansökningsblanketter för hand på datorn. Detta var en tidskrävande uppgift som många kommuner var angelägna att undvika.

Initiativet till workshopen hade tagits av Stefan och Olga efter att deltagare i utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd hade efterfrågat ytterligare tillfällen att träffas och diskutera sina erfarenheter, kommuner emellan. Stefan och Olga förklarade för mig att workshopen även hade initierats med tanken att kommunrepresentanter inte alltid skulle behöva ta sig till SKR:s lokaler i Stockholm för att träffas. De sa att SKR hade ambitionen att framöver erbjuda en liknande träff för kommuner i norra Sverige, men att de hittills hade upplevt en mycket större efterfrågan från kommuner i södra Sverige.

Vi började dagen med att ta oss till kommunens lokaler där vi träffade Adam, som var den som hade erbjudit sig att husera workshopen där. Inför resan hade Stefan uttryckt en viss oro kring att antalet anmälda deltagare var lågt. Adam hade till och med hört av sig och frågat vad Stefan och Olga tyckte – om det fortfarande var värt att köra på trots det låga intresset. En av förklaringarna jag fick höra till de få anmälningarna var att inbjudan hade skickats ut för sent, och endast till deltagare i utvecklingsprojektet (se etnografisk historia 1). Vid ett tillfälle hade Stefan, Olga och jag ett möte där vi vägde fördelar och nackdelar med att genomföra resan. En av fördelarna med att skjuta upp workshopen, som Stefan nämnde, var möjligheten att locka fler deltagare: ”Det viktiga nu är egentligen att tänka på SKR:s anseende, eller vad man ska säga, gentemot dem [kommunen som var med och höll i dagen], så att de inte känner att vi gjort för lite. Föredrar de att vi skjuter upp det så att fler kan och komma och vi kan förbereda mer, då får det bli så”. I slutändan bestämde vi oss dock för att åka, men att vi skulle försöka få med några fler kommuner i sista minuten. Olga och Stefan gjorde en gemensam insats där de listade närliggande kommuner och kontaktade relevanta enhetschefer, vilket ledde till att ytterligare två kommuner anmälde sig till workshopen.

Vi inledde dagen med en kopp kaffe i kommunens fikarum, och gick sedan en runda genom kontoret. Stefan och Olga hälsade på flera personer som de förklarade att de kände genom konferenser, eller genom att de hade haft mailkontakt om gemensamma ansvarsfrågor. Vi begav oss till slut till det mötesrum där workshopen skulle hållas. Deltagare började trilla in och till slut var bordet nästan fullsatt, med runt femton representanter från sju olika kommuner, Stefan och Olga från SKR, och jag.

När alla var på plats introducerade sig Olga och förklarade att planeringen inför dagen hade varit lite ostrukturerad, och att de ”spontant bjudit in nya kommuner i sista sekund”. Flera kommunrepresentanter svarade glatt att de var tacksamma över att ha blivit inbjudna. Adam hälsade sedan alla välkomna, och vi började med en presentationsrunda. Under rundan sa deltagarna sina namn, vilka kommuner de kom ifrån, och vilka yrkesroller de hade. Stefan avslutade presentationsrundan med att säga: ”Det finns stora möjligheter att skicka med oss saker. Vi är här med stora öron. Det här är er dag, verkligen”. Olga fyllde sedan i: ”Vi är jätteintresserade av att höra vad som är era hinder, vad som gör det svårt. Det är vi superintresserade av för det kan vi föra vidare till myndigheterna”.

Första punkten på dagordningen var en presentation från en av deltagarna: Erica. Hon hade blivit ombedd att presentera då hennes kommun hade kommit långt i sin automatisering av ekonomiskt bistånd. De hade redan nått en hög användargrad på sin e-ansökan och var vid tiden för workshopen mitt uppe i att implementera en robohandläggare. Erica inledde sin presentation på följande vis:

Innan bestod socialt arbete av att möta människor, men det har hänt mycket de senaste trettio åren. Vi har tagit bort den sociala biten av socialsekreterare – vi har blivit sekreterare. Det som började hela den här processen var att datorn kom. Efter ett tag satte det sig, men det blev oerhört mycket administration. Administrationen har lett till att tillsynen från olika myndigheter har ökat. Funktionell dumhet. Vi gör saker som inte är vettiga för vår verksamhet men någon annan säger åt oss att göra det. Det här är att återta det sociala arbetet, och i det kan automatisering hjälpa.

När Erica sa meningen om att ”återta det sociala arbetet”, vände sig Stefan till mig och viskade ”snyggt”.

Erica gav sedan fler anledningar till att hennes kommun hade valt att automatisera. Hon nämnde demografiska utmaningar och tigha budgetar, och menade även att automatisering frigjorde tid

och möjliggjorde nya arbetssätt. Hon berättade också om hur deras kommun hade resonerat kring leverantörsväl. Detta åtföljdes av ett antal spontana frågor från andra deltagare, som handlade om leverantörsväl, hur många ansökningar de fick in per månad och hur många av dessa som skedde digitalt.

Efter att hon hade svarat på alla frågor gick Erica vidare med sin presentation och pratade om automatisering. Erica förklarade att de hade inlett processen mot att automatisera ekonomiskt bistånd med att diskutera vilka processer man skulle vinna mest tid på att automatisera, och att man hade kommit fram till att hanteringen av nya ansökningar var det mest tidskrävande i nuläget: ”Vi valde alltså att automatisera hela den processen [nya ansökningar om ekonomiskt bistånd], vilket var vansinnigt så här i efterhand. Inför nästa steg ska vi göra små delar för det är ett för stort arbete att ge sig på en hel process. Så det vill jag inte rekommendera”. Här flikade en annan kommunrepresentant in och sa ”det har vi också gjort [automatiserat en hel process] och det har gått bra”.

En deltagare kom med en mer allmän, problematiserande kommentar om automatisering av beslutsfattande: ”Robotisering är en känslig fråga. Ska den ge förslag eller ta beslut? För det är lite avgörande eftersom människor har rätt till mänsklig prövning”. En annan deltagare svarade då: ”Den ger bara förslag. Det är lag på det”. På detta kommenterade Erica: ”Det struntar Trelleborgs kommun i⁴”. Ericas kommentar syftade till det faktum att Trelleborgs kommun, som först i Sverige, hade valt att till fullo automatisera beslutsfattande inom ekonomiskt bistånd. Det vill säga, Trelleborgs robothandläggare gav inte bara förslag utan fattade även beslut (Rakar 2018). Vid det här laget hoppade Olga från SKR in i diskussionen och sa ”Trelleborg har gjort en egen juridisk bedömning, och tycker att de har en juridiskt hållbar position”. Stefan fyllde i: ”Och vi driver lobbyfrågan. Precis som andra myndigheter vill vi låta kommuner automatisera beslut där det är lämpligt. Det kanske inte alltid är ekonomiskt bistånd, utan snarare parkeringstillstånd osv. Det där driver vi men det är långa processer”. Stefan avslutade samtalet om Trelleborg genom att säga ”nu tar vi en kvart och pratar om det vi har hört, om hur det ser ut i er kommun”. Detta åtföljdes av att deltagarna delades upp i mindre grupper som spred ut sig över de två långborden och diskuterade sinsemellan.

⁴ Trelleborgs kommun var även den kommun som PwC-konsulterna Axel och Linn tidigare hade jobbat i, och som hade framtagit Trelleborgsmodellen som var central i Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd (etnografisk historia 1).

Efter tio minuters diskussion inleddes nästa presentation av en kommunrepresentant som delade med sig av sina erfarenheter. Nu var det Adam som pratade om hur deras kommun hade utvecklat ett kontrollsystem för att ”säkerställa en rättssäker utbetalning av ekonomiskt bistånd”. Kommunen hade bytt ut löpande kontroller av ansökningar om ekonomiskt bistånd mot randomiserade stickprov. Även denna presentation tog bitvis formen av en dialog med de andra deltagarna. Överlag uttryckte sig deltagarna i positiva ordalag om modellen. Erica, till exempel, uttryckte sig på följande sätt: ”Jag gillar er modell för det är en fungerande modell. I framtiden när vi kommer att ha mer tid att möta sökande så blir det ett kontrollmoment vi inte har idag. Vi behöver gå från kontroll till koll”.

Efter en kort lunchpaus följde presentationer från Olga och Stefan, gällande SKR:s arbete med automatiseringsfrågor. Olga presenterade den enkät som SKR hade skickat till kommunerna under hösten: ”Ni gör ju jättemycket saker och ringer såklart inte och berättar för oss, så vi vet inte vad som händer där ute. Nu hade vi en enkät ute i slutet av året, och det är så bra för då får man ett underlag som representerar hur det ser ut ute i kommunerna”. Hon gick sedan igenom enkätens huvuddrag. Olga nämnde till exempel att ganska få kommuner hittills hade automatiserat med hjälp av en robothandläggare, men att många planerade att göra det snart.

Efter detta inleddes återigen en kortare diskussion om etikfrågor i förhållande till automatiserat beslutsfattande, framkallad av att en deltagare sa: ”Det är viktigt att det är en människa som står bakom besluten för att det inte ska bli fel – viktigt för rättssäkerheten. Det ska vara en socialsekreterare som fattar beslutet”. På detta svarade Olga: ”Jag tror absolut att man kan ha automatiserade beslut, men inte i alla ärenden. Det kan vara upp till kommunerna, som får bestämma: ’Vad vill vi kontrollera, vad vill vi bedöma särskilt?’ Man får bestämma själv hur mycket man törs. Roboten är väldigt individuell och objektivt rättvis”. En annan deltagare höll med Olga: ”Som det är nu kan man få helt olika svar beroende på vilken socialsekreterare man pratar med, så det är egentligen inte rättssäkert heller. Egentligen är kanske en robot tryggare”.

Med denna kommentar avslutades den etiska diskussionen. Stefan tog därefter vid och nämnde snabbt några olika automatiseringsrelaterade satsningar som SKR höll på med för tillfället. Han tog, till exempel, upp utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd, som ett antal av workshopdeltagarna också deltog i, och summerade snabbt diskussionerna som hade tagit plats under det senaste projektmötet (se etnografisk historia 1). Slutligen kom han med uppmaningen: ”När ni ser saker och efterfrågar saker så hör gärna av er, så att vi på SKR vet vad vi ska prioritera”.

3. RPA-dagen

Under mitten av mars 2020 hölls den så kallade RPA-dagen: en konferens tillägnad erfarenhetsutbyte om teknikval, säkerhetsfrågor och samverkan vid automatisering med hjälp av en robothandläggare. Dagen modererades av Daniel som jobbade på SKR:s avdelning för digitalisering. Inledningsvis var tanken att konferensen skulle inkludera presentationer, gruppdiskussioner och en "after work". Stefan beskrev under ett möte dagen som "ett sätt för kommuner att träffas och få networka" och att det var kommunernas dag "även om vi [SKR] finns där som serviceinstans". Men på grund av att dagen inföll under början av coronapandemin fick konferensen snabbt omstruktureras till ett digitalt format. Detta krävde att vissa delar av dagen, närmare bestämt after worken och gruppdiskussionerna, fick ställas in. Dessa aspekter av dagen – de som krävde fysisk interaktion – var de som på förhand framställdes som de viktigaste. Sheila, en av Stefan och Daniels kollegor, hade, till exempel, under ett möte sagt: "Det bästa är när vi är på plats snarare än har webinarier. Man uppnår mest när man är på plats, då har man den direkta dialogen".

Daniel inledde dagen med att gå genom dagens agenda, och sa: "Har ni frågor, ställ dem i chatten, så svarar vi på dem efter varje inslag". Han tog sedan upp de frågor som ställdes i chatten genomgående under dagen. Det förekom en del diskussion i chatten, om än med bara ett fåtal personer som deltog aktivt. Dagens första talare var Amanda, enhetschef för avdelningen för digitalisering. Hon började sin presentation med att säga: "Jag kommer mest att prata om: Vad är SKR? Allra mest i förhållande till välfärden". Hon sa sedan att SKR skiljer sig från andra medlemsorganisationer:

Vi företräder inte vilket särintresse som helst. SKR företräder nästan 15 000 folkvalda och 40 000 förtroendevalda. Och det här är kopplat till ledarskapet. Vi behöver ett ledarskap på tjänstepersonsnivå, men det politiska ledarskapet är jätteviktigt för den här omställningen, för att skapa förutsättningar för att använda digitaliseringens möjligheter fullt ut.

Amanda gick sedan vidare till att prata om SKR:s strategi för utveckling i en digital tid: "Här handlar det om att vi behöver ha en riktning, en gemensam riktning, för kommuner, regioner och SKR-koncernen för att ta tillvara digitaliseringens möjligheter och säkerställa att grundläggande förutsättningar finns på plats". Hon avslutade sin diskussion kring SKR:s strategi med att vända sig till Daniel för att ställa följande fråga: "Vilka av de 16 mål som finns med i strategin tycker du är viktigast för automatisering och RPA?" På detta svarade Daniel: "Vi pratar mycket med kommunerna och har många trådar ute just nu, där vi försöker förankra

strategin”. Han fortsatte: ”RPA landar ju ganska lätt inom många av de här områdena, vad gäller informationssäkerhet, arkitektur osv”. Amanda fortsatte sin presentation genom att säga:

En del i strategin, i målområde ett som handlar om styrning, ledning och organisation, handlar om de rättsliga förutsättningarna. Och vi jobbar ju med många olika delar för att skapa bättre juridiska förutsättningar för att kunna ta de här kliven vi behöver ta. Jag kommer att ta ett exempel idag, och det handlar om automatiserat beslutsfattande.

Amanda började sedan beskriva SKR:s påverkansarbete kring automatiserat beslutsfattande:

2018 kom en ny, moderniserad, förvaltningslag. I den skapade man rättsliga öppningar för myndigheter att använda sig av automatiserat beslutsfattande. Men vi identifierade väldigt snabbt på SKR att regeringen hade missat att titta på en annan lagstiftning: kommunallagen. Vi gjorde en rättslig utredning tillsammans med medlemmarna, och identifierade att kommunallagen inte stödjer att vi fullt ut automatiserar beslutsfattande. Eftersom vi ville vara proaktiva i den här processen och inte bara gnälla över att saker ska göras, så gjorde vi en genomgripande rättslig utredning som vi bifogade i en hemställan till regeringen i juni 2019.

Efter att Amanda hade avslutat sin presentation, och Daniel hade lyft några praktiska frågor som hade dykt upp i chatten, fortsatte dagen. Resterande förmiddagen ägnades åt att representanter från de olika parterna i SKR-koncernen pratade om vad de arbetade med vad gäller automatiseringsfrågor. Till exempel gick representanter från Inera genom frågor gällande informationssäkerhet i förhållande till automatisering, och presenterade ett ”metodstöd” som de hade utvecklat för RPA-arkitekter: en mall för hur man utvecklade robothandläggare.

Efter en lunchpaus följde en eftermiddag med presentationer från kommunrepresentanter och från de två största leverantörerna av RPA till offentlig sektor. Erik, som arbetade i en kommun som hade kommit långt i automatiseringen av processer, kom inledningsvis in i studion och höll en presentation om kommunens erfarenheter av att automatisera med hjälp av en robothandläggare. Han tryckte på vikten av att alltid förhålla sig till sin egen kommuns kontext och behov: ”Jag berättar om vår resa. Ni behöver inte hålla med. Jag säger inte att vi har gjort rätt beslut, jag berättar hur vi har tänkt. Många ringer mig och frågar vad som är det rätta svaret. Jag brukar alltid säga att det rätta svaret ligger i kontexten”. Efter ett tag trädde Amina, en representant från den leverantör som Eriks kommun hade använt sig av, in i studion. Hon ställde sig bredvid Erik och pratade om marknadsläget för RPA – både i en svensk och global kontext. Erik flikade då och då in under Aminas presentation, med reflektioner och exempel från hans kommuns kontext.

Erik och Aminas presentation följdes av ett liknande inslag, där kommunrepresentanten Livia och Kent, som arbetade för den andra stora leverantören av RPA (som Livias kommun använde sig av), höll presentationer via Skype. Livia förklarade att hennes kommun inte hade kommit lika långt som till exempel kommunen Erik representerade – att de var i startgroparna vad gällde införandet av en robothandläggare. Hon berättade om hur hon, tillsammans med sin leverantör, hade diskuterat hur man skulle kunna skapa en plattform för att dela kunskaper och erfarenheter gällande automatisering. Hon pratade även om den grupp som hon hade startat för utbyte mellan kommuner om RPA-relaterade frågor – en teams-tråd där olika kommuner diskuterade ”hur man har gjort [automatiseringen], vad det har kostat, vilka programvaror man använt och hur man har tänkt kring det”.

Livias presentation följdes av Kent, representanten från den leverantör Livias kommun använde sig av. Han pratade om deras erbjudanden och avslutade sin presentation med följande citat, som han förklarade kom från en kommunrepresentant, och handlade om kommunens automatisering med hjälp av en robothandläggare: ”Innan kändes det som att jag stod på tårna i ett hav där jag knappt kunde få luft, och nu när vi har implementerat flera processer står jag med vatten till midjan och njuter”.

SKR:s syn på automatisering

5. Den digitala kompetenssatsningen

Under våren 2020 skulle Stefan vara involverad i en kompetenssatsning gällande digital kompetens. Satsningen föddes ur en överenskommelse mellan SKR och regeringen om ”ett kompetenslyft för ökad digital kompetens hos ledning i kommuner och regioner” (SKR 2019f). Satsningen hade, som Fredrika (som var en av de ansvariga) senare förklarade för mig, initierats av kommun- och regionpolitiker som upplevde att de brast i sin digitala kompetens: ”Politikerna i kommuner och regioner sade, via SKR, att det är inte bara våra medarbetare... Vi måste ju också kunna mer om de här sakerna. Vi måste kunna mer om vi ska kunna styra och leda på rätt nivå”.

Stefan hade gått med på att representera SKR på ett antal besök i kommuner och regioner, och av denna anledning deltog vi i ett möte där han, och andra SKR-medarbetare som anmält sitt intresse, skulle förberedas inför sina presentationer. Utöver Stefan, Fredrika och jag deltog även två andra medarbetare: Sheila och Carl. Både Sheila och Carl arbetade, precis som Fredrika och Stefan, på avdelningen för digitalisering. Fredrika höll i mötet. Hon sade, först och främst, att

träffarna uppmuntrade till dialog: ”Det vi försöker göra är att lämna utrymme för dialoger som uppstår. Vi skiter ibland i vissa bilder och sållar under diskussionernas gång. Ibland går vi in och bryter en diskussion men inte ofta”.

Fredrika gick sedan genom den Power Point-presentation som hon brukade använda sig av. Ibland bröt någon in med frågor. Presentationen bestod till stor del av bilder som definierade digitalisering, och gav exempel på olika sätt som man kunde digitalisera på. Medan hon bläddrade kommenterade hon:

Det är väldigt mycket bilder och inbäddade filmer. Vi försöker hålla det på en hög nivå för de som sitter där behöver en gemensam utgångspunkt, börjar man trilla in i komplexa frågeställningar tappar man politikerna ganska snabbt. Vi behöver hålla oss på den översta nivån med utmaningar, globala målen, ”Sverigekartsbilden” [en bild som visade befolkningspridningen i Sverige] och prata om – hur påverkar det hur vi leder? (...) Vi pratar om möjligheterna, vad är det för trender vi ser framåt, lite ’mindsetting’.

Fredrika gick sedan över till att snabbt nämna hur de gruppdiskussioner som följde den första delen av presentationen strukturerades: ”Sedan så har vi reflektioner och då får de diskutera i bikupor, minst fem och upp till tio sådana övningar så att de ska få diskutera själva”. Hon återgick till sin presentation, och sade: ”Sedan har jag haft ett kapitel som handlar om nyttorealiserings”. Hon förklarade närmare vad nyttorealiserings handlade om: ”Det vi pratar om här är att digitaliseringen aldrig är ett mål i sig, utan att vi ska göra grejer vi har behov utav och ta sikte på det målet”. Begreppet nyttorealiserings handlade alltså om att koppla verksamhetsutveckling till de nyttor man ville åstadkomma med utvecklingen. När jag senare intervjuade Fredrika förklarade hon att hon hade arbetat med nyttorealiserings även på tidigare arbetsplatser, och menade att det var ett begrepp som numera växte i popularitet: ”När jag började på SKR var det ingen som pratade om det. Men nu skriker folk efter detta ämne, och vill veta mer, eftersom behoven är så stora”.

På SKR:s metodstöd fanns en video där Fredrika beskrev hur man kunde använda sig av nyttorealiserings i digitaliseringsprocesser, såväl som en vägledning framtagen av Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) som ämnade guida kommuner och regioner i arbetet med nyttorealiserings. En av deltagarna på mötet, Sheila, frågade: ”Tas nyttorealiserings upp som en naturlig del av arbetet?”, varpå Fredrika nickade och sa ”ja, det gör det”. Sheila ställde ytterligare en fråga: ”Svarar ni också på den här hur-frågan, hur de ska göra i sina egna organisationer?”. På detta svarade Fredrika:

Det är ju väldigt svårt att svara på frågan hur, eftersom det inte finns ett tydligt recept. Det försöker vi vara tydliga med, att vi inte har alla svaren, men vi kan ju peka på grejer de behöver ha span på. Min huvudgrej är att digitaliseringen ska vara integrerad i verksamheten. Och i den mån det finns nationella lösningar – hoppa på dem. Man behöver ha den omvärldsbevakningen och se till att man är del i det vägbygge vi gör nu. Även om det är en svår kostnad att motivera initialt är det värt att vara med på det tåget.

Fredrika gick vidare till en bild på strategin ”Utveckling i en digital tid” och började prata om vikten av att koppla an till de policydokument som finns: ”Alla verksamhetsområden har sina egna strategier. Sedan har vi gemensamma nationella. Det finns ju hur mycket som helst, men det viktiga är att man har koll på det och försöker arbeta in det i sin egen strategi”. Hon avslutade mötet med att säga att hon verkligen uppskattade att vara ute bland kommunerna och regionerna, och sade: ”Det är en sådan jäkla kick att få vara ute och landa i deras diskussioner (...) Man får väldigt mycket insikt i deras situation”.

6. Digitaliseringens bidrag till effektivisering

Jag satt i ett av de mindre mötesrummen på digitaliseringsavdelningen för att delta i ett möte om hur digitalisering kan bidra till effektivisering. Kim, som höll i projektet, förklarade vid ett annat tillfälle för mig att, för tre år sedan:

(...) bestämde vår sektionschef att man behövde ta fram material om hur digitalisering kan bidra till effektivisering. Där har vi gjort en del saker, men det har varit ett famlande kring vad uppdraget ska vara. Vi föreslog massor med saker. Dels kollade vi på vad forskningen säger – vad kan automatiseras? Sedan tog vi på oss att skriva rapporten om automatiserad ärendehantering.

Rapporten om automatiserad ärendehantering, som Kim nämnde, bestod bland annat av en sammanfattning av vad tidigare studier hade sagt om automatisering, centrala tekniker och begrepp, utmaningar, etiska och legala frågor samt ett antal förslag om åtgärder (SKR 2018a).

År 2020, berättade Olga, hade sektionscheferna på SKR fått i uppdrag att ”formulera ett ’omtag’ kring hur digitalisering kan bidra till effektivisering”. Dagens möte, där även Stefan och Fredrika (som arbetade med digital strategi) deltog, handlade, som Kim introducerade det, ”om att en vision ska tas fram: Vad ska SKR göra? Vad är SKR:s grepp?”. Hon förklarade vidare att slutresultatet av mötet förväntades vara ”ett program med ett gäng insatser som ska

presenteras för styrgruppen innan sommaren”. Efter denna korta introduktion bröt Fredrika in och sade:

Vi kan inte spendera hela våren med att planera för vad som ska hända efter sommaren. Vi behöver också prata om leveranser här och nu. Vi måste kunna jobba på två plan samtidigt. Vi pratar med kommuner som säger: Vi förstår att vi ska effektivisera och att digitalisering är något vi ska göra. Frågan är var ska vi börja, var vi får ut störst effekt, vad som krävs. Vi behöver erbjuda vägledning i förändringsarbete som är för högre tjänstemän, kommunledningsfolk och politiker, så att man förstår att det är något vi systematiskt behöver gå genom. Det är en förändringsprocess.

Fredrika avslutade sin utläggning med följande fråga: ”Vad det här är för forum? Driver vi projekt genom det här forumet?”. Kim förklarade att ett av syftena med möten såsom detta var att komma fram till just det – vad satsningen skulle ta för form – men betonade samtidigt att ”det betyder inte att saker inte ska ske under tiden”. Här flikade Stefan in: ”Den pedagogiken måste vi nog hjälpas åt med. Är det en think tank, en form av kompetenshöjning, som vi håller på med?”. Kim upprepade att det var det som var syftet med satsningen: ”Det är det vi ska komma fram till”.

Stefan föreslog en kompetensinsats som skulle involvera ett flertal av SKR:s avdelningar och fortsatte med att säga ”det handlar alltså mer om kompetensutveckling än görande”. Han tog upp som ett förslag en så kallad ”digital stund” som hade hållits regelbundet på en annan avdelning: ”Där fick man koll på ny teknik, koll på SKR: Vem gör vad? Har de koll på strategin? Har de koll på vad vi gör på digitaliseringsavdelningen?”. Stefan avslutade med att säga: ”Om vi tänker att det här är digitala stunden för de här cheferna kommer det att förändra deras inställning”.

Stefan, Fredrika och Kim gick sedan över till att diskutera vilken typ av upplägg kompetenssatsningen skulle kunna ha. Stefan föreslog en så kallad ”Flipped classroom”-struktur, där deltagarna förväntades ta del av visst kompetenshöjande material på förhand. Han förklarade, riktat mot mig, att det kunde handla om att be folk läsa, se filmsnuttar, eller lyssna på ett podcast-avsnitt inför varje möte. Både Fredrika och Kim höll med om att flipped classroom-strukturen var en bra idé, och de bestämde att de skulle fundera vidare över vilket material de kunde tänkas använda sig av. Mötet började vid det här laget gå mot sitt slut och Fredrika avslutade med att betona vikten av att förankra arbetet i Utveckling i en digital tid-strategin:

Utveckling i en digital tid är en strategi som ska bakas in i allt som görs – Hur har ni tagit till er den? Hur tänker ni digitalt först? Hur kan ni hjälpa till med kompetensutvecklingen? Hur är vi en del av kedjebatteriet som utgår från en gemensam strategi? Vilka möjligheter har vi? Vad gör vi för att nyttja de möjligheterna? Hur utvecklar vi vår kompetens?

Historierna ovan har syftat till att ge en bild av hur mina informanter på SKR arbetade med automatiseringsfrågor. De har porträtterat tillfällen där mina informanter interagerade med kommunrepresentanter såväl som möten där frågorna diskuteras inom organisationen. Nedan följer en diskussion där historierna analyseras i förhållande till mina frågeställningar och mitt teoretiska ramverk.

Diskussion: Roller, modeller och idéer i SKR:s arbete för att främja automatiseringen

I de följande tre delarna kommer jag att diskutera hur mina informanter på SKR arbetade för att främja automatiseringen av ekonomiskt bistånd i kommunsvverige. I den första delen diskuterar jag hur träffar tillägnade ”erfarenhetsutbyte” mellan kommuner användes för att lyfta fram en viss typ av erfarenheter som var i linje med SKR:s hoppfulla syn på automatiseringens löften. Jag diskuterar detta arbete i termer av policymedlande (Mosse 2004, Lea 2020) och alignmentarbete (Kruse et al 2021), där mina informanter försökte anpassa kommuners dagliga och olika utformade praktik efter SKR:s policy i automatiseringsfrågan. I den andra delen kommer jag att redogöra för två centrala begrepp som färgade SKR:s hållning: effektivisering och nyttorealiserings. Dessa två begrepp fungerade som hoppets mekanismer (Brunsson 2006) som målade upp automatisering som nyckeln till en rationell, mätbar, och välfungerande organisation. I den sista delen illustrerar jag en annan typ av policymedlande där mina informanter på SKR ”översatte” (Mosse 2004) kommuners praktiska, dagliga arbete och behov till ett standardiserat policyspråk med målet att få förnyat stöd till deras automatiseringsarbete.

Från policy till praktik

Jag kommer i denna del lyfta ett centralt tema i historierna ovan: erfarenhetsutbytet mellan kommuner. Erfarenhetsutbytet skedde under kurser eller workshops, arrangerade av SKR, där kommunrepresentanter fick delta och just utbyta erfarenheter (etnografiska historier 1–3). Här upplevde mina informanter på SKR att de hade en relativt ”neutral” roll: de beskrev sig själva som ”serviceinstans” eller ”facilatorer”. Jag vill i det här kapitlet belysa den mer aktiva, positionerade, sidan av detta arbete. Genom att lyfta fram vissa erfarenheter som ”lärande exempel” – såsom Trelleborgs kommun som hade automatiserat hela sin handläggningsprocess, inklusive beslutsfattandet – bidrog mina informanter till ett hoppfullt narrativ där automatiserat beslutsfattande sågs som nyckeln till en effektiv och välfungerande organisation. På så sätt använde SKR sin roll som medlare för att forma kommuners dagliga praktik, i linje med SKR:s hoppfulla syn på automatisering.

Tre exempel på situationer där mina informanter möjliggjorde erfarenhetsbyte är projekträffen inom utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd (etnografisk historia 1), workshopen om e-ansökan och automatisering (etnografisk historia 2), och RPA-dagen (etnografisk historia 3). Under dessa träffar, som samtliga var tillägnade erfarenhetsutbyte, fick

kommunrepresentanter träffas och prata om hur de upplevde, eller hade upplevt, automatiseringen av ekonomiskt bistånd i sin kommun. Betydelsen av att kommunrepresentanter fick träffa varandra betonades ofta i samband med denna typ av träffar. Till exempel uttryckte sig Stefan på följande vis om projektträffen i en intervju: ”Det är så väldigt handgripligt och fantastiskt härligt att se dem [kommunrepresentanter] träffas och kroka arm, och de behöver inte sitta i Hörby eller Gnesta för att fundera. Där har de varandra, och möjligheten att ta del av och bolla idéer och erfarenheter”.

Vad Stefan och Olga upplevde att de medlade genom erfarenhetsutbyte var kontakter. Genom fysiska eller digitala träffar förde de samman individer från olika kommuner med olika erfarenheter av automatisering. I dessa sammanhang upplevde inte Stefan och Olga att de själva styrde över vilken kunskap som delades mellan kommunerna – de möjliggjorde helt enkelt att den delades. Denna uppfattning illustreras tydligt av de begrepp de använde för att beskriva sin roll i sammanhang såsom projektträffen och workshopen: som ”faciliatorer” (etnografisk historia 1) eller ”serviceinstans” (etnografisk historia 3).

De etnografiska historierna visar dock att mina informanternas roll innebar mer än att skapa kontakter. De försökte även få kommuner att komma framåt i sin digitalisering, att ”gå vidare” (etnografisk historia 4) och ”ta det avgörande steget och automatisera handläggningsprocessen” (etnografisk historia 1). För att hjälpa kommuner framåt i automatiseringsarbetet återkom mina informanter på SKR till vissa exempel. Ett sådant var Trelleborgs kommun: den kommun som var först i Sverige med att till fullo automatisera handläggningsprocessen av ekonomiskt bistånd, från ansökan till beslut.

Trelleborgs kommun – ”från rebell till modell”

Uttrycket som pryder titeln ovan, ’från rebell till modell’, är tagen från en rapport som utvärderar Trelleborgs kommuns automatiseringsprocess (Rakar 2018). Uttrycket beskriver hur Trelleborgs arbete med automatisering, på relativt kort tid, gick från att vara kontroversiellt till att vara en modell för andra kommuner. Trelleborgs roll som modell blev tydligt även under mitt fältarbete, och syntes bland annat under Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd (etnografisk historia 1) och workshopen om e-ansökan och automatisering (etnografisk historia 2). Det förstnämnda projektet leddes av konsulterna Axel och Linn som båda deltagit i arbetet kring att införa en robothandläggare i Trelleborgs kommun, och stöddes

genomgående av Fyrfältar-modellen framtagen av kommunen i samband med automatiseringen.

Axel och Linn hade båda varit deltagande i att utveckla Trelleborgsmodellen, som innebar att gå från vad de kallade ett ”socialt perspektiv” med fokus på biståndsrätt och omhändertagande till ett ”arbetsmarknadsperspektiv” där självförsörjning sågs som huvudmålet med arbetet med försörjningsstöd (Rakar 2018:6). En annan motivering bakom skiftet var att snabba upp handlägningsprocessen kring ekonomiskt bistånd: den tidigare, ”sociala”, modellen sågs som präglad av ”långsamma processer” och man vill med ett arbetsmarknadsperspektiv att beslut om ekonomiskt bistånd skulle kunna tas snabbare (ibid). Ansvariga för modellen har argumenterat för att den har uppnått resultat, med motiveringen att 450 trelleborgare gick från bidrag till jobb år 2017, och att kommunen sparade in runt fem miljoner kronor (Sveriges Radio 2018).

På grund av detta resultat genomförde Trelleborgs kommun, tillsammans med SKR och Vinnova, mellan 2016 och 2018 ett ”spridningsprojekt” som syftade till att implementera modellen i fler kommuner (Vinnova 2017). Framlyftandet av Trelleborgsmodellen under utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd kan med andra ord ses som en del av en redan existerande trend att lyfta fram Trelleborgs erfarenheter som ett gott exempel för andra kommuner att följa.

I workshopen om e-ansökan och automatisering (etnografisk historia 2) hade inte Trelleborgs kommun en lika central roll, men dök likväl upp i diskussioner under dagen. Här framstod kommunen som kontroversiell av vissa deltagare, som ifrågasatte valet att automatisera *hela* handlägningsprocessen: ”Det är viktigt att det är en människa som står bakom beslutet för att det inte ska bli fel – viktigt för rättssäkerheten. Det ska vara en socialsekreterare som fattar beslutet”. Denna kommunrepresentant var inte ensam om att tvivla på rättssäkerheten när en handläggrobot tillåts ta beslut om ekonomiskt bistånd.

Trelleborgs kommun hade tidigare under året blivit JO-anmälda av Akademikerförbundet SSR för att de hade automatiserat beslutsfattande, men inte kunnat visa handlingar på hur handläggroboten faktiskt fungerade – vilka regler som styrde dess beslutsfattande. Oförmågan att visa hur roboten fungerade motiverade anmälan: ”Vår utgångspunkt är att varje medborgare ska ha samma rätt till insyn i kommuners och myndigheters agerande, oavsett om beslut och handlingar genomförts av en robot eller en människa” (Erkers och Vinge 2020).

Ett annat exempel är Kungsbacka kommun som i samband med SKR och Vinnovas spridningsprojekt skulle införa Trelleborgsmodellen. Det ledde till att 14 av 16 socialsekreterare i kommunen sa upp sig i protest. En före detta anställd har i media uttryckt att hon ”har svårt att tro att en robot klarar av att göra individuella bedömningar” (Sveriges Radio 2018). Det fanns också en rädsla hos de anställda för att individer ”hamnar mellan stolarna och inte får den hjälp de har rätt till” (Akademikerförbundet SSR 2020). Personalen lyfte alltså frågor om riskerna för felaktiga bedömningar när det sociala mötet skulle tas bort från handläggningen av ekonomiskt bistånd.

Det politiska påverkansarbetet

Som framgår i historien som diskuteras ovan (etnografisk historia 2) flikade Stefan och Olga in till Trelleborg kommuns ”försvar” under workshopen om e-ansökan och automatisering, genom att påpeka att Trelleborg bedömt beslutet att till fullo automatisera handläggningen av ekonomiskt bistånd som juridiskt hållbart. De påpekade även att SKR driver ”lobbyfrågan” om att ändra lagstiftningen för att tillåta att kommuner inför automatiserat beslutsfattande ”där det är lämpligt”. En motivering bakom denna hållning, som Olga nämnde under dagen, var att robothandläggaren sågs som ”objektivt rättvis”. Precis som citaten antyder så tog SKR som organisation en tydlig ställning i debatten om automatiserat beslutsfattande, bland annat genom ett politiskt påverkansarbete gentemot Regeringen för att möjliggöra automatiserat beslutsfattande.

Under RPA-dagen (etnografisk historia 3) presenterade Amanda SKR:s politiska påverkansarbete. Hon förklarade att SKR jobbade med ”många olika delar för att skapa bättre juridiska förutsättningar för att kunna ta de kliv vi behöver ta”. En av delarna är den hemställan som SKR presenterade för regeringen under 2019 (SKR 2019a). Amanda menade att det var ett sätt att ”vara proaktiva i den här processen och inte bara gnälla över att saker ska göras”. År 2020 tog regeringen beslut om att tillsätta en kommitté som bland annat ska ”ta ställning till hur en möjlighet till automatiserat beslutsfattande kan införas i kommuner och regioner” (Regeringen 2020:1). I kommittédirektivet omnämns SKR:s hemställan som del av bakgrunden till att kommittén tillsattes (2020:3).

Under RPA-dagen följdes Amandas dragning om SKR:s arbete för att skapa bättre juridiska förutsättningar för automatiserat beslutsfattande av presentationer av kommuner som hade (eller höll på att) implementera en handläggrobot. Dessa presentationer varvades, som framgår i historien, med presentationer från kommunernas RPA-leverantörer. Med andra ord

gavs de som följde dagen information om SKR:s aktiva arbete för att möjliggöra automatiserat beslutsfattande, praktiska erfarenheter av att införa en robothandläggare, och kontakter till potentiella leverantörer av teknologin.

Jag vill med exemplen ovan peka på att träffarna för erfarenhetsutbyte, trots mina informanternas syn på den egna rollen som neutral under dessa tillfällen, kan ses som del av ett större politiskt påverkansarbete. Utöver att möjliggöra att kommuner lärde känna varandra och utbytte erfarenheter, fungerande erfarenhetsutbyten som en möjlighet att utveckla kommunsverige i linje med SKR:s förhoppningar om ett utökat automatiserat beslutsfattande. Mina informanter kunde därför, även i rollen som möjliggörare av erfarenhetsbyte, ”forma och mejsla fram, och därmed påverka, politikens riktning” (Garsten et al 2015:153).

Mina informanter utförde, under erfarenhetsutbyten, en form av policymedlande där policy ’översattes’ till praktik (Mosse 2004): genom erfarenhetsutbyten medlade mina informanter SKR:s policys om att främja och utöka automatiserat beslutsfattande till kommunerna, och stöttade dem i att översätta policyn till den dagliga verksamheten. Detta arbete kan även förstås som en typ av ”alignmentarbete” (Kruse et al 2021) där en daglig verksamhet, med all dess komplexitet och krångel, anpassas efter standardiserade policys. Genom exemplen jag lyft fram här blir det tydligt att mina informanter inte enbart var passiva möjliggörare av erfarenhetsutbyte och kontaktskapande, utan aktiva policypåverkare och ”idémäklare” (Garsten et al 2015:153). I nästa del kommer jag att fortsätta att diskutera det större, hoppfulla narrativet om den effektiva och lönsamma offentliga sektorn, som robothandläggaren verkade i och bidrog till på SKR.

Nyttorealisera, mäta, effektivisera

Denna del berör de idéer som färgade mina informanternas arbete med automatiseringsfrågor genom att fokusera på två återkommande koncept: effektivisering och nyttorealiserings. Dessa begrepp kan förstås som del av ett större narrativ om en mätbar och rationell offentlig styrning. Jag kommer därför att diskutera dem som ”hoppets mekanismer”: mekanismer som bidrar till hoppet om en rationell, effektiv och problemfri organisation (Brunsson 2006).

Ett begrepp som på SKR återkommande förknippades med automatisering var effektivisering. Trelleborgsmodellen, som diskuterades i förra delen, byggde bland annat på ett löfte om att effektivisera handläggningen av ekonomiskt bistånd (Rakar 2018). I Trelleborgs kommun har effektivisering förstås i termer av uppsnabbade handlägningsprocesser såväl som minskade

kostnader för ekonomiskt bistånd, i takt med att skiftet mot ett fokus på självförsörjning förväntades leda till färre utbetalningar (Ranerup och Zinner Henriksen 2019). Som jag förklarade innan har ansvariga i Trelleborgs kommun sett denna förhoppning som infriad, med snabbare handlägningsprocesser och färre bidragstagare som grund (Sveriges Radio 2018).

I en annan av historierna ovan (etnografisk historia 6) beskrivs en satsning inom SKR som handlade om digitaliseringens bidrag till effektivisering. Denna satsning handlade mer specifikt om att höja kunskapen om digitalisering hos SKR:s ledning. Genom olika pedagogiska insatser hade mina informanter som mål att öka ledningens kunskap om hur digitalisering kan bidra till effektivisering och om vad SKR gör i frågan. Inför mötet jag deltog i sågs digitaliseringens bidrag till effektivisering, och vad effektivisering innebar i sammanhanget, som etablerat. Det visade sig till exempel i att titeln på satsningen – *digitaliseringens bidrag till effektivisering* – var det enda som var bestämt på förhand. Uppgiften på mötet var att hitta sätt för att öka kompetensen om detta samband hos ledningen.

Effektivisering sågs som en naturlig effekt av digitalisering och automatisering även i SKR:s inriktningsdokument för 2020–2023, delmål 1.9 (som återkommande citerades i automatiseringssammanhang): ”Digitaliseringens och automatiseringens potential tas fullt tillvara vilket leder till effektiviseringsvinster och ökad kvalitet i verksamheterna” (SKR 2019c:8). I en tidigare rapport på temat effektivisering och digitalisering beskrivs automatiserad ärendehantering som en ”långt hängande frukt för att uppnå effektivisering genom digitalisering” (SKR 2018a:28). Även här formuleras relationen mellan digitalisering/automatisering och effektivisering som kausal – digitalisering efterföljs av effektivisering. I det sistnämnda dokumentet ges mer information om hur effektivisering förstås i sammanhanget, i formen av en lista över ”nyttor och effekter med automatiserad ärendehantering” (2018a:10). Här omnämns nyttor som förkortade processer, lägre kostnader och möjligheten att ständigt hantera ärenden (inte enbart under arbetstid), men även förminskad stress hos medarbetarna (ibid).

Effektivisering kan förstås som ett ideal som präglade SKR:s arbete med automatisering. Det kan därför också lyftas som exempel på en mer allmän tendens i SKR:s kunskapsmedlande om automatisering – att det präglades av en optimistisk och hoppfull inställning till digitalisering och automatisering. Det hoppfulla narrativet om den effektiva organisationen tog sig även mer konkreta former, i koncept och styrningsmodeller som SKR förespråkade under kurser och workshops.

En sådan modell var nyttorealiseringsmodell: en modell som syftade till att koppla förändringsarbete till de nyttor arbetet förväntades leda fram till. Begreppet användes till exempel inom den digitala kompetenssatsning som SKR initierade gentemot kommunsvärige (etnografisk historia 5). Under detta möte sade Fredrika, som arbetade med modellen, att efterfrågan på nyttorealiseringsmodellen hade skjutit i höjden under hennes tid på SKR: ”nu skriker folk efter detta ämne, och vill veta mer, eftersom behoven är så stora”.

Fredrika beskrev under mötet nyttorealiseringsmodell på följande vis: ”Det vi pratar om här är att digitaliseringen aldrig är ett mål i sig, utan att vi ska göra grejer vi har behov utav och ta sikte på det målet”. Fredrika vill i citatet fokusera på den förbättring som förändringsarbetet innebär, den ”nytta” som ska uppnås. ”Nytta” definieras i DIGG:s vägledning för nyttorealiseringsmodell som: ”En mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål” (Myndigheten för digital förvaltning 2020). En nytta har, i denna modell, ”alltid ett kvantifierbart värde uttryckt i pengar, resurser eller kvalitetsmått (tid, volym, nöjd kund etc.)” (ibid).

Det fanns en stor mängd material på SKR:s hemsida som handlade om just nyttorealiseringsmodell (etnografisk historia 5). Till exempel en video där Fredrika förklarade begreppet och en vägledning för att arbeta med nyttorealiseringsmodell framtagen av DIGG. Även Trelleborgsmodellen präglades av det fokus på resultat och mätbarhet som nyttorealiseringsmodell bottnade i: automatisering sågs inte som en ”drivande komponent” i modellen, utan som ”ett positivt resultat av det genomgripande förändringsarbetet mot en processtyrd och resultatorienterad förvaltning som [Trelleborgs-]modellen inneburit” (Rakar 2018:12).

Fokuset på mätbarhet och effektivitet som präglade SKR:s arbete kring automatiseringsfrågor kan kopplas samman med den effektivisering och marknadsföring av offentlig sektor som har kommit att förstås som New Public Management (NPM) (Hood 1991, Sahlin-Andersson 2000). Automatisering har tagits upp som kompatibelt med NPM (Hood 1991:3) då automatisering lyfts fram som ett verktyg för att nå mål som associeras med NPM: snabbare administration, tydliga standarder och insparade kostnader. Det framgår ovan, i hur mina informanter talade om modeller som Nyttorealiseringsmodell och Trelleborgsmodellen, att dessa begrepp sågs som del av något större. NPM kan vara ett hjälpsamt begrepp för att beskriva den större bild som modellerna kopplades till: en rörelse mot mätbara mål och nyttor, ökad egenförsörjning (snarare än ekonomiskt stöd) som leder till minskade kostnader och effektiviserad handläggning.

Samtliga begrepp som diskuteras ovan – Trelleborgsmodellen, nyttorealiserings och effektivisering – kan förstås som hoppets mekanismer (Brunsson 2006): mekanismer som bidrar till hoppet om en rationell, effektiv och problemfri organisation. Historierna och diskussionerna ovan visar vidare att denna hoppfullhet återfanns inte bara i de styrmodeller och policydokument som SKR använde utan även i det narrativ som präglade hur de pratade om automatisering i stort.

Utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd (etnografisk historia 1) var ett tillfälle där detta utopiska narrativ blev tydligt. Precis som Thedvall (2017) argumenterar i förhållande till managementmodellen Lean, bidrog här konsulter och utbildningar till skapandet av en "affektiv atmosfär av hopp" (2017:95). Denna atmosfär framkallades under utvecklingsprojektet av konsulterna själva, träffens upplägg såväl som av Trelleborgsmodellens inbyggda löften om en välfungerande och effektiv organisation. Ett inslag där denna hoppfulla atmosfär blev tydlig var i den avslutande "utcheckningen" där en stor majoritet av deltagarna såg sig själva som "100% ambassadör" och menade att de aktivt drev automatiseringsfrågan i sina respektive kommuner.

Exempel ovan synliggör att det fanns en utopisk dimension av hur mina informanter på SKR arbetade med automatisering. Robothandläggaren sågs som verktyg som möjliggjorde en organisation utan distraktioner eller onödiga arbetsuppgifter (2019:121). Den sågs som ett sätt att "återta det sociala arbetet", som en kommunrepresentant formulerade det (etnografisk historia 2). Den utopiska dimensionen av SKR:s automatiseringsarbete är starkt kopplad till de ideal som återfinns i NPM: en tro på effektivisering och mätbara resultat som nyckeln till en friktionsfri och perfekt organiserad verksamhet. I nästa del kommer jag att diskutera hur mina informanter på SKR använde sig av SKR:s policydokument – präglade av detta hoppfulla narrativ om en rationell och effektiv offentlig styrning – som ett verktyg för att få igenom satsningar och stöd för kommuner i automatiseringsprojekt.

Från praktik till policy

I min diskussion om erfarenhetsutbyte är det tydligt att mina informanter på SKR (såväl som kommunrepresentanter) visade en preferens för verksamhetsnära, praktiska erfarenheter. Det syns i att de lyfte fram kommuner med egna erfarenheter av automatisering, och efterfrågade detaljerad kunskap om det dagliga arbetet med att införa en robohandläggare (vilket synliggörs bland annat i etnografisk historia 4 om metodstödet).

Denna typ av kunskap premierades även under utvecklingsprojektet för automatisering inom ekonomiskt bistånd (etnografisk historia 1), workshopen om e-ansökan och automatisering (etnografisk historia 2) och RPA-dagen (etnografisk historia 3). Alla dessa träffar innehöll presentationer från kommunrepresentanter där de berättade hur de hade tänkt och agerat i samband med automatiseringen av ekonomiskt bistånd. Dessutom fanns utrymme för andra deltagare att ställa frågor kring presentationerna och möjlighet till utbyte vid diskussioner i smågrupper.

Som jag tidigare berört uppmanades deltagare under dessa tillfällen på olika vis att fokusera på de praktiska erfarenheter de hade av att automatisera ekonomiskt bistånd: beslut de hade fattat, saker de hade testat, vad resultaten blev. Den kunskap som mina informanter medlade i denna roll ska alltså inte förstås ”i en strikt akademisk betydelse som forskningsbaserad systematisk kunskap, utan i en mycket vid bemärkelse, som en uppsättning av kontextuellt tillämpbara färdigheter” (Garsten 2015:114). Denna typ av kunskap – kunskap som grundas i observation, interaktion och konversation och som är specifik för en viss kontext eller profession – har även förståtts som know-how eller metis (Scott 1998).

Något som visade sig under mitt fältarbete var dock behovet för Olga och Stefan att ”översätta” (Garsten et al 2015:77, Mosse 2004, Lea 2020) denna kunskap från ”komplexa frågeställningar” till en ”hög” och allmän nivå av kunskap som var i linje med SKR:s policy. Översättningsarbetet hjälpte dem att kommunicera inom organisationen och få igenom satsningar. Detta synliggörs i följande citat av Stefan:

Om jag lyfter ett initiativ som jag vill göra så kan jag inte bara peka på det jag brinner för, vilket kanske är behovet hos de som sitter med frågorna på riktigt, utan även kunna peka på att det rinner in i det långsiktiga arbete som vi, inom olika överenskommelser eller olika strategier, har sagt att vi behöver göra.

Stefan talar här om hur han, för att få igenom initiativ, behövde formulera kommuners behov i en terminologi som stämde överens med SKR:s policymål. Han behövde, med andra ord, motivera kommunernas behov i förhållande till den vision som jag diskuterade i förra delen, där automatisering sågs som nyckeln till en effektiv och problemfri organisation. Medan jag i den första diskussionsdelen, om erfarenhetsutbyte, beskrev ett policymedlande där policy översattes i praktik ser vi här ett översättande i motsatt riktning: översättandet av praktik, eller ”praktiska intressen”, till policymål (Mosse 2004:647).

Specifika exempel på vad som menas med policymål i den här kontexten går att finna bland annat i 'Utveckling i en digital tid' (SKR 2019d) – strategin som berörs i ett flertal av historierna ovan och som enligt Fredrika (etnografisk historia 6), ska ”bakas in i allt som görs”. Strategin omnämndes under RPA- dagen (etnografisk historia 3), när Amanda pausade sin presentation för att fråga Daniel vilka mål i strategin som han tyckte var ”viktigast för automatisering och RPA”. Som svar på Amandas fråga under RPA-dagen tog Daniel upp ett av de målområden som återfinns i strategin – vikten av gemensamma ramverk för arkitektur och säkerhet (SKR 2019d:3). Han påpekade dock att automatisering med hjälp av RPA ”landar ganska lätt inom många av de här områdena”.



Figur 2 – Utveckling i en digital tid (SKR 2019d:3).

Figur 2, som är hämtad ur strategin, visar hur alla fyra målområden – sammanhållen digital service, informationsförsörjning, digital infrastruktur och arkitektur och säkerhet – ses som delar av en strävan mot en effektiv och innovativ välfärd. Illustrationen är därför även ett exempel på hur det policyspråk som jag diskuterar här, som mina informanter översatte till i sitt policymedlande, kan förstås i termer av det effektiviseringsideal jag diskuterade i förra kapitlet.

Vid ett flertal tillfällen beskrev mina informanter ett strategiskt förhållningssätt till policy. Att anknyta till aktuella policydokument sågs som ett sätt att ”få saker gjorda”, som en informant formulerade det. En annan informant på SKR uttryckte under en intervju att för hen utgjorde policydokument ”en möjlighet att få resurser till frågorna, om man kan visa att de hänger in i

någoting som kanske intresserar någon högre chef”. Som framgår i citaten ovan får policydokumentet här en speciell roll. Det är inte bara innehållet som lyfts som viktigt, utan den funktion dokumentet kan fylla – policy blir ett verktyg för att övertyga organisationen om att en satsning eller ett problem är värt att satsa på. Lea (2020) ser praktiken där policydokument används som ett verktyg för att få förnyat stöd som en central del av policymedlars arbete:

Uppgiften att få det som görs i policys namn (...) att framstå som om det är i linje med de ursprungliga, heroiska, ambitionerna hamnar på axlarna av 'policymedlare' som taktfullt omformulerar implementeringens kaos i mer ordnade former i takt med att de frigör medel, förenklar rapporter and söker förnyat stöd och finansiering för framtida aktiviteter (2020:17, egen översättning).

Vi ser alltså här en annan typ av ”alignmentarbete” (Kruse et al 2021) än det som diskuterades i första diskussionsdelen. Snarare än att anpassa kommuners dagliga verksamhet efter SKR:s policy anpassades, eller översattes, här i stället kommuners dagliga verksamhet och behov till ett standardiserat policyspråk. I detta arbete fungerade mina informanter som policymedlare som formulerade om kommuners dagliga arbete och behov utefter SKR:s hoppfulla, ”heroiska”, bild av automatiseringens utopi, för att få gehör för och stötta kommunernas automatiseringsarbete.

Slutsatser: Automatiseringens utopi

Syftet med denna rapport är att undersöka vilken roll medarbetare på SKR har gentemot kommuner och regioner i arbetet med automatisering av ekonomiskt bistånd. Jag undersöker vilka idéer och ideal som influerar detta arbete och vilken roll policydokument spelar i det. Mina diskussioner har baserats på fem etnografiska historier som på olika sätt synliggör SKR:s arbete med frågan om automatiseringen av ekonomiskt bistånd, både inom organisationen och gentemot kommunsverige. Ett genomgående argument i rapporten är att SKR:s arbete med automatisering av ekonomiskt bistånd, i alla dessa sammanhang, präglas av en ’automatiseringens utopi’. I denna utopi ses robothandläggaren som nyckeln till ett friktionsfritt, effektivt och välfungerande socialt arbete.

Gemensamt för SKR:s arbete med automatiseringsfrågor var framlyftandet av vissa goda exempel, modeller och idéer, som alla grundades i ett hoppfullt löfte om automatiseringen som vägen till effektivisering och nyttor. Ett tydligt exempel på det här löftet är Trelleborgs kommun: kommunen som gått från att vara rebell till modell (Rakar 2018) efter det

kontroversiella beslutet att automatisera hela beslutsprocessen kring ekonomiskt bistånd. De etnografiska historierna visar hur Trelleborgs kommun användes som modellkommun i arbetet med att stötta kommuner i automatiseringen inom ekonomiskt bistånd. De visar även hur mina informanter på SKR försvarade Trelleborg kommuns beslut att till fullo automatisera handläggningen av ekonomiskt bistånd. Kommunen användes således som en språngbräda för att diskutera SKR:s politiska påverkansarbete för att möjliggöra automatiserat beslutsfattande.

Jag har analyserat mina informanter på SKR:s framhållande av Trelleborgskommun som modell som del av ett policymedlande (Mosse 2004, Lea 2020) och alignmentarbete (Kruse et al 2021) där mina informanter arbetade för att få fler kommuners dagliga praktik att efterlikna SKR:s hoppfulla policys gällande automatisering. Genom att lyfta fram Trelleborgs kommun som ett lyckat exempel och som modell hoppades man att andra kommuner skulle följa efter och implementera en handlägggarrobot. I förlängning skulle detta innebära att fler kommuner arbetade på ett sätt som var i linje med SKR:s policy.

På grund av det fokus på uppsnabbad ärendehantering och insparade skattepengar som präglar Trelleborgsmodellen, har jag vidare argumenterat för att den kan ses som relaterad till två andra begrepp som influerade mina informanters arbete med automatiseringsfrågor: nyttorealiserings och effektivisering. Dessa begrepp placerades på SKR i en kontext av mätbarhet, rationalisering och standardisering – ideal som är centrala i New Public Management (Hood 1991). Jag har också analyserat Trelleborgsmodellen, nyttorealiserings och effektivisering som ”hoppets mekanismer” (Brunsson 2006) som bidrog till hoppet om automatiseringens som nyckel till en rationell, effektiv och problemfri organisation. Robothandläggaren sågs inte bara som nyckeln till en rationell, problemfri och effektiv organisation, utan även som nyckeln till att få arbeta med de frågor som kommunrepresentanterna ville ägna sig åt. Den förbättrade organisationen skulle ge kommunerna möjlighet att ”återta det sociala arbetet”.

Slutligen har jag beskrivit det strategiska arbete som mina informanter på SKR ägnade sig åt för att internt inom SKR få förnyat stöd för de frågor de hade ansvar för. Genom träffar för erfarenhetsbyte mellan kommuner samlade mina informanter på sig praktisk, erfarenhetsbaserad kunskap om kommuners dagliga arbete och behov. De översatte sedan denna kunskap till ett mer systematiskt och generellt språk, som var i linje med gällande policys på SKR, med syftet att få resurser till kommunernas arbete. Detta översättande kan, precis som arbetet med att anpassa kommuners dagliga praktik efter SKR:s policys, förstås i termer av policymedlande. Men till skillnad från arbetet med att få kommuner att efterfölja SKR:s policys

skedde här ett policymedlande i motsatt riktning – kommuners praktiska och komplexa dagliga arbete formulerades i standardiserade policytermer för att få ett förnyat stöd till kommunerna (Lea 2020). Även fast det policymedlande som jag beskrivit i den här rapporten varierar i form och riktning hade det något gemensamt: att det strävade mot att få fler kommuner att komma framåt i implementeringen av robothandläggare.

Den här rapporten har belyst roller, idéer och ideal som mina informanter på SKR använde sig av för att främja automatiseringen av ekonomiskt bistånd i Sverige. Med hjälp av begreppen policymedlande och alignmentarbete har jag även diskuterat olika rollen som policy fick i detta arbete, och olika sätt som policy och praktik förhöll sig till varandra. Gemensamt för alla mina diskussioner är att de belyser den automatiseringens utopi som präglade SKR:s arbete. Idealet bakom deras arbete, som ofta lyste igenom i mötet med kommunrepresentanter, var en organisation fri från distraktioner och onödiga arbetsuppgifter – ett återtagande av det sociala arbetet – och automatisering sågs som en nyckel till denna utopi.

Referenser

Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of Hope. Maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Erkers, Heike och Vinge, Simon (2020). "Obehörig algoritm tar beslut i socialtjänsten". *Svenska Dagbladet*. Publicerad 2020-01-18.

Garsten, Christina, Rothstein, Bo, Svallfors, Stefan (2015). *Makt utan mandat: De policyprofessionella i svensk politik*. Stockholm: Dialogos förlag.

Hood, Christopher (1991). "A Public Management for all Seasons?". I *Public Administration*, Vol. 69, pp: 3-19. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Inera (2019). "Ineras uppdrag". Publicerat 2019-11-29. Hämtat 2020-06-09: <https://www.inera.se/om-inera/ineras-uppdrag/>

Kruse, Corinna, Gleisner, Jenny, Grankvist, Hannah (2021). *Alignmentarbete: det kontinuerliga arbetet för kunskapsflyttning*. Makadam förlag.

Lea, Tess (2020). *Wild Policy*. Stanford, California: Stanford University Press.

Mosse, David (2004). "Is Good Policy Unimplementable? Reflections on the Ethnography of Aid Policy and Practice". *Development and Change* 4(35) pp: 639-671.

Michaels, Sarah (2009). "Matching knowledge brokering strategies to environmental policy problems and settings". *Environmental Science and Policy*, 12(7), pp: 994-1011. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2009.05.002>

Myndigheten för digital förvaltning (2020). "Vägledning i Nyttorealiserings". Hämtat 2020-05-12: <https://www.digg.se/contentassets/86f39e0f2bb043fcbfd9d7ba3e393a7c/vagledning-i-nyttorealiserings-version-2.0--huvudrapport.pdf>

Persson, Ewa (2018). "Succémodellen i Trelleborg möter motstånd: Man kopierar". Publicerat 2018-01-12. Hämtat 2020-06-03: <https://www.arbetsvarlden.se/succemodellen-i-trelleborg-moter-motstand-man-kopierar/>

Rakar, Fredrik (2018). *Lärprojekt Trelleborgsmodellen – från rebell till modell*. Trelleborg: Rhetikfabriken.

Ranerup, Agneta och Zinner Henriksen, Helle (2019). "Value positions viewed through the lens of automated decision-making: The case of social services". I *Government Information Quarterly*. 36 (4). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.004>

Regeringen (2020). *Kommittédirektiv – En väl fungerande ordning för val och beslutsfattande i kommuner och regioner*. Dir. 2020:10. Hämtat 2020-06-04: <https://www.regeringen.se/490889/contentassets/ff4ff714e67248aa8cafc2a49b4e8d54/en-val-fungerande-ordning-for-val-och-beslutsfattande-i-kommuner-och-regioner-dir.-202010.pdf>

Sahlin-Andersson, Kerstin (2000). "National, International and Transnational Constructions of New Public Management". *Score Rapportserie* 2000:4.

Scaramuzzino, Gabriella (2019). "Socialarbetare om automatisering i socialt arbete: En webbenkät-undersökning". *Research Reports in Social Work*. Vol 3. School of Social Work: Lunds Universitet.

Scott, James C. (1998). *Seeing Like a State: How certain schemes to improve the human condition have failed*. London: Yale University Press.

SKL Kommentus (2020). "SKL Kommentus - offentlig sektors affärsstöd". Hämtat 2020-06-09: <https://www.skllkommentus.se/om-oss/>

Sveriges Kommuner och Regioner (2018a). "Automatiserad ärendehantering". Hämtat 2020-04-20: <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/5409.pdf>

Sveriges Kommuner och Regioner (2018b). "Automatiserat beslutsfattande i kommunal förvaltning". Publicerat 2018-08-06. Hämtat 2020-05-28: <https://skr.se/tjanster/press/nyheter/arkiveradenyheter/automatiseratbeslutsfattandeikommunalforvaltning.20460.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2019a). "Hemställan om ändring i kommunallagen med anledning av bestämmelse i 28 § förvaltningslagen om automatiserat beslutsfattande". Publicerat 2019-05-23. Hämtat 2020-06-30: <https://skr.se/download/18.3654812616b816209bf6889a/1561463149520/190625%20Skrivelse%20till%20regeringen%20om%20automatiskt%20beslutsfattande.docx.pdf>

Sveriges Kommuner och Regioner (2019b). ”Digital tjänst för ekonomiskt bistånd, SSBTEK”.
Publicerat 2020-05-07. Hämtat 2020-05-28:
<https://skr.se/integrationsocialomsorg/ekonomisktbistandforsorjning/automatiseringekonomisktbistand/ssbtekdigitaltjanstforekonomisktbistand.2998.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2019c), ”Det framgångsrika Sverige skapas lokalt – inriktningen för SKR 2020–2023”. Hämtat 2020-05-06:
<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-821-0.pdf>

Sveriges Kommuner och Regioner (2019d), ”Utveckling i en digital tid – en strategi för grundläggande förutsättningar”.

Sveriges Kommuner och Regioner (2019e). ”Utvecklingsprojekt för automatisering inom ekonomiskt bistånd”. Publicerat 2019-12-02. Hämtat 2020-05-11:
<https://skr.se/integrationsocialomsorg/ekonomisktbistandforsorjning/automatiseringekonomisktbistand/utvecklingsprojektekonomisktbistand.27057.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2019f). ”Digital kompetensutveckling för ledningen i kommuner och regioner”. Publicerat 2019-11-28. Hämtat 2020-04-17:
<https://skr.se/demokratiledningstyrning/digitalkompetensutveckling.27897.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2020a). ”Automatisering i välfärden - möjligheter och utmaningar för kommuner och regioner”. Hämtat 2020-04-07:
<https://rapporter.skr.se/automatisering-i-valfarden.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2020b). ”Nuläge för ekonomiskt bistånd: Kommunenkät om ekonomiskt bistånd 2019”. Hämtat 2020-04-20:
<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-819-7.pdf>

Sveriges Kommuner och Regioner (2020c). ”Om SKR”. Hämtat 2020-06-09:
<https://skr.se/tjanster/omskr.409.html>

Sveriges Kommuner och Regioner (2020d). ”Kansliorganisation”. Hämtat 2020-04-07:
<https://skr.se/tjanster/omskr/kansliorganisation.501.html>

Svensson, Lupita (2019). ”’Tekniken är den enkla biten’ – Om att implementera digital automatisering i handläggningen av försörjningsstöd”. Socialhögskolan, Lunds universitet.

Sveriges radio (2018). "Socialsekreterare säger upp sig när roboten tar över deras arbetsuppgifter". Publicerat 8 januari 2018. Hämtat 2020-06-03: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6857596>

Vinnova (2017). "Implementering av Trelleborgsmodellen". Senast uppdaterat 2017-05-08. Hämtat 2020-06-04: <https://www.vinnova.se/p/implementering-av-trelleborgsmodellen/>

Vinnova (2020). "Om oss". Senast uppdaterat 2020-01-08. Hämtat 2020-06-09: <https://www.vinnova.se/om-oss/>

Thedvall, Renita (2017). "Affective atmospheres of hope: management model training in public reforms". *Journal of Organizational Ethnography*. Vol. 6 No. 2, 2017 pp. 87-99.

Wirtz, Bernd W., Weyerer, Jan. C. Geyer, Carolin (2018). "Artificial intelligence and the public sector –Applications and challenges". *International Journal of Public Administration*. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103

Wihlborg, Elin, Larsson, Hannu, Hedström, Karin (2016). "The Computer Says No!: A case study on automated decision-making in public authorities". *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE.