



Statens  
servicecenter

# Ökad effektivitet genom digitalisering och automatisering

Redovisning av uppdrag i regleringsbrev för 2023

Datum: 2023-05-25  
Diarienummer: 2022-01695-1.1  
Rapportnummer: R:27  
ISBN: 978-91-88631-41-1

Statens servicecenter  
FE 15  
801 71 Gävle

Telefon: 0771-451 000  
E-post: [registrator@statenssc.se](mailto:registrator@statenssc.se)  
[www.statenssc.se](http://www.statenssc.se)



Er beteckning Fi2022/03469 (delvis)

Regeringskansliet  
Finansdepartementet

## Uppdrag till Statens servicecenter rörande ökad effektivitet genom digitalisering och automatisering

Regeringen har i regleringsbrev för 2023 (dnr Fi2022/03469) gett Statens servicecenter i uppdrag att redovisa hur ökad digitalisering och automatisering inom produktionen av myndighetens administrativa tjänster kan påverka verksamhetens effektivitet, produktionsstruktur samt tjänsternas kvalitet och kostnadseffektivitet. Behov av verksamhetsmässiga och organisatoriska förändringar ska redovisas.

Uppdraget ska rapporteras senast den 31 maj 2023.

Statens servicecenter överlämnar härmed rapporten *Ökad effektivitet genom digitalisering och automatisering - Redovisning av uppdrag i regleringsbrev för 2023*. Uppdraget är härmed slutfört.

I detta ärende har generaldirektör Åsa Lindh beslutat efter föredragning av verksamhetsområdeschef Hans Tynelius. Rapportens innehåll har förankrats med Statens servicecenters styrelse.

Åsa Lindh

Hans Tynelius

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Inledning och bakgrund .....</b>	<b>6</b>
1.1 Statens servicecenters uppdrag och administrativa tjänster .....	6
1.2 Utveckling och finansiering av tjänsterna .....	7
1.3 Pågående förändringsarbete .....	8
<b>2 Identifierad digitaliserings- och automatiseringspotential .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definition digitalisering och automatisering .....	10
2.2 Potentialanalys lönetjänst .....	10
2.3 Potentialanalys ekonomitjänst .....	11
2.4 Potentialanalys kundservice .....	11
2.5 Sammanvägd potentialanalys .....	12
<b>3 Realisering av identifierad potential .....</b>	<b>13</b>
3.1 Erfarenheter från Finland och Norge .....	13
3.2 Etablering av utvecklingsförmåga på Statens servicecenter .....	13
<b>4 Påverkan på produktionsstruktur .....</b>	<b>16</b>
4.1 Kvalitet och service .....	16
4.2 Processer och arbetssätt .....	16
4.3 Avgiftsmodell .....	17
4.4 Medarbetare och kompetens .....	17
4.5 Applikations- och IT-arkitektur .....	18
4.6 Informationshantering .....	18
4.7 Produktionsställen .....	18
<b>5 Verksamhetsmässiga och organisatoriska förändringar .....</b>	<b>19</b>
5.1 Höjd utvecklingsförmåga .....	19
5.2 Anslutning av fler myndigheter .....	21
5.3 Sänkta produktionskostnader .....	22
<b>Bilaga 1 – Exempel på utvecklingsförslag .....</b>	<b>25</b>
<b>Bilaga 2 – Automatisering Finland och Norge .....</b>	<b>28</b>

## Sammanfattning

Statens servicecenters utredning visar att produktionen av de administrativa tjänsterna i hög grad kan effektiviseras genom ökad digitalisering och automatisering. En potential motsvarande frigörande av arbetstid för 34–68 årsarbetskrafter har identifierats.

En ökad digitalisering och automatisering av de administrativa tjänsterna kommer att resultera i mer effektiva och kvalitativa tjänster för statsförvaltningen som helhet, såväl som för anslutna och anslutande myndigheter. För att tillgodogöra sig effekterna av ökad digitalisering och automatisering bedriver Statens servicecenter ett arbete med att höja utvecklingsförmågan. Optimering av verksamhetsprocesser samt nyttjande av olika tekniker kommer att krävas för att realisera den identifierade potentialen. Ökad digitalisering och automatisering ställer också krav på en utvecklad avgiftsmodell, medarbetare med relevant kompetens, uppdaterad applikations- och IT-arkitektur, samt delvis förändrad informationshantering.

Att realisera den identifierade effektiviseringspotentialen innebär ett långsiktigt åtagande och kräver att myndigheten ges nödvändiga förutsättningar för att etablera en förstärkt utvecklingsförmåga avseende digitalisering och automatisering. Statens servicecenter har inte möjlighet att frigöra medel för att utveckla tjänsterna utan att höja avgifterna. Statens servicecenters bedömning är att en förstärkt finansiering från regeringen genom riktade anslagsmedel är mer ändamålsenligt än en höjning av avgifterna alternativt en förlängning av återbetalningstiden för myndighetens räntekontokredit. För att långsiktigt kunna etablera en adekvat utvecklingsförmåga är myndighetens bedömning att Statens servicecenter under 2024-2026 bör tillföras anslagsmedel om 11 mnkr per år.

Genom ökad digitalisering och automatisering kommer tjänsterna att effektiviseras på så sätt att arbetstid frigörs. Det innebär att Statens servicecenter kan erbjuda fler myndigheter sina tjänster med minskat behov av att rekrytera personal. För att öka effekten av effektiviseringsreformen som grundandet av Statens servicecenter innebar, krävs en ökning av antalet myndigheter som använder Statens

servicecenters tjänster. Myndighetens bedömning är att förordningen om statliga myndigheters användning av Statens servicecenters tjänster bör ändras så att fler myndigheter omfattas, samt att myndigheter som återfinns i Statens servicecenters årliga anslutningsplanering bör ges ett förberedande uppdrag inför det år de ligger för anslutning.

Utifrån identifierad digitaliserings- och automatiseringspotential ser Statens servicecenter en anledning att se över kostnaderna kopplat till produktionsställen och personal avseende produktionen av de administrativa tjänsterna. Bedömningen är att antalet produktionsställen under den kommande treårsperioden stegvis kan reduceras till fem från dagens åtta. Regeringens uppdrag att viss verksamhet avseende de administrativa tjänsterna ska äga rum i Kiruna och Sollefteå har försvårat en fullt ut kostnadseffektiv struktur för myndighetens tjänsteproduktion och det är myndighetens bedömning att det är ändamålsenligt att myndigheten själv förfogar över frågan om vilka produktionsställen som ska finnas inom verksamheten. I denna del hemställer Statens servicecenter att regeringen beslutar om att regeringens uppdrag till myndigheten att lokalisera delar av myndighetens verksamhet till Kiruna upphävs, samt att regeringen beslutar om att regeringens uppdrag till myndigheten att lokalisera delar av myndighetens verksamhet till Sollefteå upphävs.

# 1 Inledning och bakgrund

## 1.1 Statens servicecenters uppdrag och administrativa tjänster

Statens servicecenter har bland annat till uppgift att efter överenskommelse med myndigheter under regeringen tillhandahålla tjänster som gäller administrativt stöd åt myndigheterna. Statens servicecenter ska säkerställa en ändamålsenlig balans mellan kostnadseffektivitet, kvalitet och service. Myndigheten ska också kontinuerligt samverka med de myndigheter som nyttjar tjänsterna i syfte att utveckla tjänsternas utformning och innehåll med avseende på kvalitet och effektivitet. Statens servicecenter ska ta ut avgifter för tillhandahållandet av administrativt stöd, besluta om avgifternas storlek och disponera avgiftsinkomsterna i verksamheten.<sup>1</sup> Inför beslut om avgifternas storlek har myndigheten samråd med Ekonomistyrningsverket. Verksamheten utgår från förordningen från 2015 avseende användning av Statens servicecenters tjänster.<sup>2</sup>

Statens servicecenter tillhandahåller administrativa tjänster inom ekonomi/e-handel, lön samt konsultstöd:

- Ekonomi- och e-handeltjänster består av redovisning, bokslut, hantering av leverantörsfakturor, betalningar, kundfakturering, anläggningsredovisning och e-beställningar.
- Lönetjänsten omfattar löneadministration med bland annat löneberedning, anställnings-, - frånvaro-, ersättnings- och förmånshantering, intyg, rapporter- och statistikuppgifter, rekvisering av ersättningar, lönerevision samt rese- och utläggsadministration.

---

<sup>1</sup> Förordning (2012:208) med instruktion för Statens servicecenter

<sup>2</sup> Förordning (2015:665) om statliga myndigheters användning av Statens servicecenters tjänster

- Inom område konsultrelaterade tjänster erbjuds tjänster med rådgivning och stöd i redovisnings- och andra ekonomifrågor samt inom HR.

Tjänsterna inkluderar systemstöd, förvaltning och underhåll samt behörighetsadministration och kundservice.

## 1.2 Utveckling och finansiering av tjänsterna

Statens servicecenter inrättades som en del av en förvaltningspolitisk reform med avsikten att på sikt bedriva en självfinansierad verksamhet baserat på avgifter från anslutna myndigheter.<sup>3</sup> För att skapa volym i produktionen av de administrativa tjänsterna och därigenom uppnå kostnadseffektivitet för staten som helhet, fokuserades arbetet under uppbyggnaden av myndigheten till stor del på anslutning av myndigheter. Detta resulterade i många myndighetsunika anpassningar och skraddarsydda överenskommelser. I syfte att säkerställa en ändamålsenlig balans mellan kostnadseffektivitet, kvalitet och service, samt för att uppnå full effekt av reformen, bedriver Statens servicecenter sedan flera år ett systematiskt effektiviseringsarbete för att frångå sådana lösningar. Målsättningen är att standardisera tjänsterna och etablera enhetliga arbetssätt, för att därigenom öka möjligheten för automatisering och digitalisering. Statens servicecenter erbjuder idag flera standardtjänster inom ekonomi, e-handel och lön.

Under hösten 2022 har ett arbete påbörjats för att identifiera lämpliga verksamhetsområden där automatiseringsåtgärder kan vidtas. Praktiska tester kommer därefter genomföras och utvärderas innan åtgärderna eventuellt blir permanenta inslag i verksamhetsprocesserna. Statens servicecenter har på uppdrag av regeringen vid tre tillfällen rapporterat vilka åtgärder som

---

<sup>3</sup> Servicecenterutredningens betänkande Ett myndighetsgemensamt servicecenter (SOU 2011:38)

myndigheten har vidtagit, och planerar att vidta, för att hålla tillbaka kostnadsutvecklingen för sina tjänster.<sup>4</sup>

Statens servicecenter har sedan bildandet av myndigheten haft en strategi att inte utföra drift och förvaltning av IT i egen regi utan hos externa leverantörer. Som svar på den omvärdering av säkerhetsrelaterade frågor som skett allmänt i samhället har Statens servicecenter sedan flera år tillbaka arbetat för att stärka säkerheten i de tjänster som produceras och under 2022 har en ny strategisk inriktning för IT-sourcing utarbetats. Syftet är att stärka myndighetens förmåga att styra utvecklingen av verksamhetskritiska system. Därigenom ökar myndighetens förmåga att säkra tillgänglighet och kontroll av driften för verksamhetskritiska system i ett livscykelperspektiv. Omläggningen förutsätter en högre egen utvecklingsförmåga och behöver ske i takt med att det finns ekonomiska förutsättningar. Statens servicecenter har i budgetunderlaget för 2024-2026 aviserat att myndigheten avser komma tillbaka med ytterligare underlag avseende finansieringsbehov när detta har kunnat kvantifieras.

De administrativa tjänsterna finansieras med avgifter som beslutas med utgångspunkt i att full kostnadstäckning uppnås över tid. Vid sidan av avgifterna har myndigheten även en räntekontokredit till förfogande för att finansiera myndighetens etablering och de inledande årens underskott i verksamheten. Regeringen har satt som mål att räntekontokrediterna ska vara återbetalda senast 2030.

### **1.3 Pågående förändringsarbete**

För att möta omvärldsförändringar och säkerställa förutsättningar i utförandet av myndighetens uppdrag över tid har ett förändringsarbete initierats under 2022. Förändringsarbetet utgår från myndighetens strategiska mål 2023–2026, som bland annat innefattar att myndigheten åtnjuter ett högt förtroende från anslutna myndigheter och samverkanspartners, att myndigheten är det självklara valet för

---

<sup>4</sup> Fi2019/04274/RS, Fi2020/05114, samt Fi2021/04004



administrativa tjänster och lokal statlig service, samt att myndigheten är en innovativ tjänsteutvecklare.

Under 2022 genomfördes en verksamhetsanalys avseende tillhandahållandet av de administrativa tjänsterna. Mot bakgrund av resultatet av den analysen genomfördes vid årsskiftet 2022/2023 en omorganisation inom myndigheten som bland annat innebär en uppdelning av ansvar för tjänsteproduktion, tjänsteanslutning, samt tjänsteinnehåll inklusive utveckling. Syftet med denna förändring är att förbättra förutsättningarna för enhetliga leveranser av standardiserade tjänster och därigenom ytterligare effektivisering av tillhandahållandet av administrativa tjänster. En ökad fokusering på utveckling av tjänsterna genom etablering av en produkt- och utvecklingsorganisation skapar förutsättningar för en snabbare och mer ändamålsenlig utveckling av tjänsterna.

Vid sidan av omorganisationen genomför myndigheten ett förändringsprogram som består av ett antal projekt. Programmet ska sammantaget bidra till att befintliga arbetssätt anpassas för att bättre stödja realiseringen av myndighetens strategiska mål. Projekten syftar till att bland annat minska den finansiella risken inför anslutning av nya myndigheter och att öka effektiviteten i migrerings- och anslutningsprocessen. Projekten syftar också till att stärka myndighetens utvecklingsförmåga genom att strukturerat arbeta med produktledning i ett livscykelperspektiv. Myndigheten ser även över hur styr- och stödfunktioner internt kan bidra till en mer effektiv produktion av administrativa tjänster.

## 2 Identifierad digitaliserings- och automatiseringspotential

### 2.1 Definition digitalisering och automatisering

Digitalisering definieras som verksamhetsutveckling med hjälp av digitala verktyg. Ett exempel på digitalisering är digitala signaturer som effektiviserar en process genom att ta bort manuella fysiska steg.

Automatisering handlar om att använda teknik för att automatisera eller effektivisera processer och arbetsuppgifter som tidigare utförts manuellt. Exempel på automatisering är en robot som utför en handläggares manuella arbetsmoment i ett system, standardiserad och automatisk informationsöverföring, eller en automatisk chattfunktion som guidar och svarar på frågor.

### 2.2 Potentialanalys lönetjänst

Analysen av lönetjänsten indikerar att 10–20 procent av nuvarande arbetstid kan frigöras, vilket motsvarar 20–41 årsarbetskrafter. Mot bakgrund av att även moment som utförs av anslutna myndigheter kan förenklas eller automatiseras, förväntas en ökad digitalisering och automatisering också kunna bidra till ökade servicenivåer, samt ökade säkerhetsnivåer avseende både personuppgiftshantering och behörighetsadministration.

Den analys som genomförts inom tjänsteområdet har identifierat:

- områden med stor andel manuella arbetsmoment,
- en stor mängd pappershantering och blanketter som ska fyllas i och signeras med penna i stället för digitalt,
- manuellt arbete läggs på att överföra information mellan system eller filmappar, och
- manuella kontroller utförs och att tid läggs på att kontrollera sådant som är rätt, i stället för att arbeta datadrivet och kontrollera det som misstänks vara fel.

Se Bilaga 1, tabell 1 för exempel på utvecklingsförslag och möjliga tekniker inom lönetjänsten.

Inom lönetjänsten finns det fyra produktionssystem och analysen indikerar att det finns automatiseringsmöjligheter kopplade till samtliga system. Två av systemen planeras att avvecklas under de kommande åren, men mot bakgrund av att utvecklings- och nyttorealiseringsperioderna för vissa automatiseringsverktyg är korta, ska fortsatt digitalisering och automatisering av dessa inte uteslutas.

### **2.3 Potentialanalys ekonomitjänst**

Analysen av ekonomitjänsterna indikerar att 10-20 procent av nuvarande arbetstid kan frigöras, vilket motsvarar ca 9-17 årsarbetskrafter. Bedömningen är vidare att det finns en potential för att ökad automatisering kommer att minska risken för fel och därigenom resultera i en högre kvalitet. Arbetstid som har frigjorts kommer även att kunna nyttjas till kvalitativa kontroller i stället för kvantitativa kontroller.

Den analys som genomförts inom tjänsteområdet har identifierat:

- områden med stor andel manuella arbetsmoment,
- hantering av ett stort antal manuella fakturor,
- manuellt arbete läggs på att överföra information mellan system och till anslutna myndigheter,
- en stor mängd pappershantering och blanketter som ska fyllas i och signeras med penna i stället för digitalt, och
- manuella kontroller genomförs i stället för automatiska kontroller med en lägre andel manuella stickprov.

Se Bilaga 1, tabell 2 för exempel på utvecklingsförslag och möjliga tekniker inom redovisningstjänsten, samt Bilaga 1, tabell 3 för exempel på utvecklingsförslag inom e-handelstjänsten.

### **2.4 Potentialanalys kundservice**

Analysen av kundservicen till anslutna myndigheter indikerar att 10-20 procent av nuvarande arbetstid kan frigöras, vilket motsvarar ca

5-10 årsarbetskrafter. Den analys som genomförts inom tjänsteområdet har identifierat att vissa moment i ärendehantering kan förbättras eller automatiseras samt att de digitala kanalerna kan vidareutvecklas, men att de flesta ärenden är så pass myndighetspecifika att manuell handläggning också behövs.

Se Bilaga 1, tabell 4 för exempel på utvecklingsförslag inom kundservice/kundmöte.

## **2.5 Sammanvägd potentialanalys**

Den sammanvägda analysen indikerar att ökad digitalisering och automatisering i hög grad kan frigöra arbetstid för medarbetare. En potential motsvarande 34-68 årsarbetskrafter har identifierats, med en osäkerhet på +/- 20 procent. Störst potential finns inom lönetjänsten (20-41 årsarbetskrafter), men potential har identifierats även inom ekonomitjänsterna (9-17 årsarbetskrafter) och kundservice (5-10 årsarbetskrafter). Den största potentialen kopplat till automatisering finns inom löne- och ekonomitjänsterna samt inom systemförvaltning.

Ökad digitalisering och automatisering inom de administrativa tjänsterna kommer att resultera i mer effektiva och kvalitativa tjänster som kommer att ge ett ökat värde för statsförvaltningen som helhet såväl som för anslutna och anslutande myndigheter.

## 3 Realisering av identifierad potential

### 3.1 Erfarenheter från Finland och Norge

De statliga servicecentren Palkeet i Finland samt Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) i Norge har bedrivit systematisk automatisering sedan 2015 respektive 2019. Palkeet i Finland har sex team med totalt 27 medarbetare som driver myndighetens digitaliserings- och automatiseringsarbete som framförallt bedrivs med hjälp av RPA<sup>5</sup>-teknik. Uppbyggnaden av denna förmåga påbörjades 2015.

I Norge tog automatiseringsarbetet fart 2019 och arbetet började med utveckling av RPA-teknik som frigjorde mycket arbetstid. Denna arbetstid användes för kompetensutveckling för medarbetare samt ökat fokus på kvalificerat stöd till anslutna myndigheter. Utvecklingen underlättades av en standardiserad kontoplan, få gemensamma produktionssystem, samt en färdplan som anger riktningen för det fortsatta digitaliseringsarbetet.

Både Palkeet och DFØ har sedan deras utvecklingsarbete inom detta område påbörjades haft årliga särskilt tilldelade anslagsmedel för utveckling.

Se Bilaga 2 för en översikt av automatiseringsåtgärder i Finland och Norge.

### 3.2 Etablering av utvecklingsförmåga på Statens servicecenter

Den identifierade nyttopotentialen inom Statens servicecenter uppskattas till 34-68 årsarbetskrafter. För att realisera denna potential krävs optimering av verksamhetsprocesser samt nyttjande av olika tekniker.

---

<sup>5</sup> Robot Process Automation

Tillgänglig leveranskapacitet är avgörande för hur lång tid det tar att realisera den potentiella nyttan av ökad automatisering och digitalisering inom produktionen av myndighetens administrativa tjänster. Med tillgänglig leveranskapacitet avses dels förmågan att analysera, utveckla, testa och införa de lösningar som krävs för att realisera identifierad nytta på ett ändamålsenligt sätt, samt förmåga att genomföra nödvändiga anpassningar av organisation, processer, arbetssätt och kompetens.

I arbetet med att identifiera digitaliserings- och automatiseringspotentialen har ett flertal potentiella tekniker identifierats för myndighetens fortsatt utveckling:

- RPA,
- utveckling av befintliga produktionssystem,
- implementering av verktyg för data- och processanalys,
- applikationsutveckling genom s.k. low code-plattformar,
- automatisering med hjälp av artificiell intelligens, och
- informationsutbyte med hjälp av API.

Genom att stärka myndighetens förmåga inom digitalisering och automatisering, kommer Statens servicecenter att kunna utveckla och effektivisera de administrativa tjänsterna med hjälp av de tekniker som identifierats. Mot bakgrund av erfarenheter från Finland och Norge är bedömningen att myndigheten bör stärka förmågan stegvis med början i etablering av automatiseringsteam som arbetar med RPA-teknik.

RPA är en teknik för att automatisera tidskrävande, repetitiva och regelbaserade uppgifter med hjälp av mjukvarurobotar. RPA-robotar efterliknar mänskligt arbete genom att använda användargränssnittet för att utföra uppgifter som att logga in på system, hämta och bearbeta data, skicka e-postmeddelanden, utföra beräkningar och skapa rapporter. Tekniken frigör tid och resurser för mer avancerat och strategiskt arbete. Eftersom robotarna är programmerade att följa exakta instruktioner, samt aldrig tröttnar eller gör misstag, bidrar tekniken även till att minska fel och förbättra processens noggrannhet.

Genom att initialt etablera ett till två RPA-team skapas förutsättningar för automatisering av lämpliga rutiner och flöden med hjälp av mjukvarurobotar. Beroende på komplexiteten i de processer som ska automatiseras, teamets erfarenhet, tillgången till IT-resurser och verksamhetsexperter, samt interna styr- och kontrollprocesser med mera, kan ett leveransteam på två RPA-utvecklare implementera 8–24 automatiseringar per år. Ett grovt kostnadsestimat för ett sådant team om fyra årsarbetskrafter, samt kostnader för licenser, infrastruktur och förvaltning, är initialt ca 5,5 mnkr per år.

Genomförd potentialanalys indikerar att två RPA-team kan frigöra arbetstid motsvarande fyra till åtta årsarbetskrafter fördelat på ett större antal medarbetare. Över en femårsperiod innebär det frigjord arbetstid motsvarande totalt ca 21–38 årsarbetskrafter. Statens servicecenters bedömning är att kostnaden för två RPA-team under en inledande treårsperiod är 11 mnkr per år. Kostanden för fortsatt utveckling genom dessa team kommer därefter att kunna finansieras genom den ökade effektivisering som utvecklingsarbetet genererat.

Efter en etablering av förmåga avseende RPA-teknik kan en fördjupad behovs- och potentialanalys genomföras och förmåga att nyttja andra tekniker förstärkas genom etablering av ytterligare eller förstärkning av befintliga team för att ytterligare höja effektiviseringsgraden och realisera effektiviseringspotentialen upp till och med 68 årsarbetskrafter. Detta kommer då innebära tillkommande kostnader och nyttor som inte ingår i den bedömning av kostnader som redovisas i denna rapport.

## 4 Påverkan på produktionsstruktur

Den ökade digitaliseringen och automatiseringen i samhället och i produktionen av myndighetens administrativa tjänster påverkar produktionsstrukturen inom flera områden.

### 4.1 Kvalitet och service

Ökad digitalisering och automatisering ger ökad kvalitet och kostnadseffektivitet. Genom digitalisering och automatisering av rutinmässiga och repetitiva uppgifter kan arbetskraftskostnader sänkas och produktiviteten öka, samtidigt som kvaliteten höjs.

Digitaliseringen och automatiseringen av samhället driver en förändring av användares förväntningar. Ökad tillgänglighet och service genom digitala tjänster är idag en självklar utgångspunkt och det finns en förväntan på omedelbar tillgång till produkter och tjänster, personliga upplevelser, snabba svar liksom möjlighet att välja kanal.

En ökad digitalisering och automatisering av de administrativa tjänsterna ger en möjlighet att möta dessa förväntningar. Arbetstid kommer att frigöras som kan användas till att ge anslutna och anslutande myndigheter mer kvalificerad hjälp, tillhandahålla nya tjänster eller till annat prioriterat arbete. Sammantaget bedöms detta leda till att servicenivån och förtroendet för Statens servicecenter ökar.

### 4.2 Processer och arbetssätt

För att kunna tillgodogöra sig möjligheterna av ny teknik ökar kraven på myndigheter att ha en förmåga att planera, implementera och hantera förändringar av struktur, roller och ansvar, processer samt kultur för att uppnå strategiska mål.

Statens servicecenter bedriver ett arbete med att höja sin utvecklingsförmåga bland annat genom etablering av organisation och arbetssätt för produktledning och produktutveckling. Att höja utvecklingsförmågan ställer nya krav på såväl strategisk, taktisk och operativ nivå inom myndigheten. Fortsatt uppbyggnad av denna organisation och en ökad förmåga att bedriva systematisk IT-driven



verksamhetsutveckling är central för att myndigheten ska kunna tillgodogöra sig effekterna av ökad digitalisering och automatisering.

### 4.3 Avgiftsmodell

De administrativa tjänsterna finansieras med avgifter och myndighetens avgiftsmodell ska säkerställa kostnadstäckning över tid, samt utgå ifrån de faktiska kostnaderna för att leverera tjänsterna inom respektive tjänsteområde. Modellen fördelar kostnaderna lika mellan anslutna myndigheter med hänsyn till deras storlek, verksamhetssystem och graden av nyttjande av standardiserad tjänst.

Genom ökad digitalisering och automatisering antas avgiftsmodellen påverkas på flera sätt. Reducerade kostnader för att leverera tjänsterna kan möjliggöra vidmakthållna eller sänkta avgiftsnivåer, samtidigt som möjligheten att inhämta mer detaljerad information om kostnaden för att leverera tjänsterna kan ge en mer exakt avgiftsmodell. Erbjudande av nya tjänster eller utökning av omfattningen av befintliga tjänster leder även till behov av att ytterligare utveckla avgiftsmodellen.

### 4.4 Medarbetare och kompetens

En ökad digitalisering och automatisering ställer krav på att det finns medarbetare som innehar relevant kompetens, till exempel:

- Användande av olika program, applikationer, molntjänster och annan teknik.
- Analysera stora datamängder samt generera insikter som kan användas för att förbättra verksamheten.
- Drift och förvaltning av nätverk och infrastruktur.
- Säkerställande av cybersäkerhet.
- Anskaffning, införande och förvaltning av nya digitala verktyg.

Introduktion av ny teknik ställer krav på att medarbetare ändrar sitt beteende och lär sig nya färdigheter, något som ofta förutsätter användarutbildning och stöd. Digitalisering innebär också ett ökat

behov av anpassningsbarhet hos medarbetarna i form av att arbeta i olika digitala miljöer samt att anpassa sig till nya tekniker och förändringar i verksamheten. Myndigheten kommer att anpassa sitt arbete med strategisk kompetensförsörjning för att stödja denna förflyttning.

#### **4.5 Applikations- och IT-arkitektur**

Ökad digitalisering och automatisering kommer att påverka myndighetens befintliga applikations- och IT-arkitektur på flera sätt. Nya applikationer kommer att behöva integreras med befintliga system, databaser och infrastruktur. Införandet av ny teknik kan också komma att generera ny typ av information som myndigheten behöver kunna hantera, lagra och analysera på ett effektivt sätt. Ytterligare investeringar i datahanteringsinfrastruktur och verktyg kommer att krävas, liksom verkställande av en säker informationshantering.

#### **4.6 Informationshantering**

Ökad digitalisering och automatisering kombinerat med myndighetens uppdrag som beredskapsmyndighet innebär att informationssäkerhetskraven ökar på myndighetens verksamhet. Genom att arbeta med en samlad förmåga att bedriva ett systematiskt säkerhetsskyddsrelaterat arbete och säkerhetsarbete med särskilt fokus på säker informationsöverföring, skydd mot cyberattacker, säker lagring av data samt kontinuitet och tillgänglighet i system och nätverk, säkerställer myndigheten efterlevnaden av dessa krav.

Statens servicecenter behandlar en stor mängd personuppgifter för andra myndigheter i rollen som personuppgiftsbiträde. För att säkerställa fortsatt regelefterlevnad kommer myndigheten löpande analysera de juridiska förutsättningarna för myndighetens behandling av personuppgifter vid ökad digitalisering och automatisering.

#### **4.7 Produktionsställen**

Ökad digitalisering och automatisering möjliggör en ökad konsolidering av myndighetens produktionsställen, se avsnitt 5.3

## 5 Verksamhetsmässiga och organisatoriska förändringar

### 5.1 Höjd utvecklingsförmåga

Statens servicecenter bildades för att öka effektiviteten och kvaliteten i den statliga förvaltningens serviceleverans genom att centralt samla kompetenser och resurser inom administrativt stöd. Statens servicecenters leverans av effektiva administrativa tjänster leder till att andra myndigheter kan fokusera på sin kärnverksamhet och därmed öka sin produktivitet och servicekvalitet. Tillhandahållandet av relevanta tjänster förutsätter att Statens servicecenter har en utvecklingsförmåga som över tid säkerställer en sådan leverans till statsförvaltningen.

För att bidra till ökad kostnadseffektivitet inom statsförvaltningen ska myndigheten löpande dra nytta av stordriftsfördelar samt möjligheter att sänka direkta och indirekta produktionskostnader. Detta arbete omfattar bland annat standardisering av tjänster och arbetssätt, automatisering och digitalisering, systemkonsolidering samt koncentration till färre produktionsställen. Detta är också en förutsättning för att kunna möta förväntningar hos de myndigheter som ansluter sig till tjänsterna och som förväntar sig både en modern myndighet som tillgodogör sig möjligheterna med ny teknik, och att avgifterna på sikt ska sjunka.

Standardiserade tjänster är en förutsättning för att effektiviseringar ska kunna uppnås med hjälp av automatisering. Tjänster som inte är standardiserade leder till höga utvecklings- och förvaltningskostnader, samt kostnader för manuell hantering. I syfte att förbättra förutsättningarna för digitalisering och automatisering bedriver Statens servicecenter sedan flera år ett systematiskt effektiviseringsarbete för att standardisera tjänsterna och etablera enhetliga arbetssätt.

### 5.1.1 Finansiering

Genomförd potentialanalys visar att det med hjälp av olika digitaliserings- och automatiseringsverktyg finns en möjlig effektiviseringspotential inom produktionsprocesserna motsvarande 34-68 årsarbetskrafter. Mer värdeskapande arbetsuppgifter kommer att höja både tjänsternas effektivitet och kvalitet genom dels nya tjänster och fler anslutna myndigheter, och dels en minskad risk för fel. Som ett första steg kan två RPA-team frigöra arbetstid motsvarande fyra till åtta årsarbetskrafter fördelat på ett större antal medarbetare. Över en femårsperiod innebär det att arbetstid motsvarande totalt ca 21–38 årsarbetskrafter frigörs.

Att realisera den identifierade potentialen innebär ett långsiktigt åtagande och kräver att myndigheten ges nödvändiga förutsättningar för att etablera en förstärkt utvecklingsförmåga avseende digitalisering och automatisering. Finansiering samt en mer strategisk och långsiktig styrning är viktigt för att sätta riktning mot standardisering, digitalisering och automatisering. Statens servicecenters bedömning är att kostnaden för två RPA-team under en inledande treårsperiod är 11 mnkr per år. Kostanden för fortsatt utveckling av dessa team kommer därefter att kunna finansieras genom den ökade effektivisering som utvecklingsarbetet genererat.

Till skillnad från motsvarande myndigheter i Finland och Norge saknar Statens servicecenter riktade anslagsmedel för större utvecklingsprojekt. Regeringens mål att myndighetens räntekontokredit ska vara återbetald senast 2030 innebär också att myndigheten inte har möjlighet att frigöra medel för att utveckla tjänsterna utan att höja avgifterna.

En höjning av avgifterna kan påverka anslutande myndigheters incitament för att fullfölja planerad anslutning. Det leder i sin tur till försämrade förutsättningar för en fortsatt effektivisering av statsförvaltningens samlade administration. Statens servicecenters bedömning är därför att en förstärkt finansiering från regeringen genom riktade anslagsmedel, alternativt en förlängning av återbetalningstiden för räntekontokredit, är mer ändamålsenligt än en höjning av avgifterna. Mot bakgrund av att ett framskjutande av

återbetalningstiden enbart tillfälligt frigör medel för myndigheten, är bedömningen att riktade anslagsmedel för utveckling av tjänsterna är den form av finansiering som är mest ändamålsenlig för att långsiktigt etablera en adekvat utvecklingsförmåga.

#### **Statens servicecenters bedömning**

Statens servicecenter bör under 2024-2026 tillföras anslagsmedel om 11 mnkr per år för utveckling av de administrativa tjänsterna genom ett systematiskt digitaliserings och automatiseringsarbete.

## **5.2 Anslutning av fler myndigheter**

För att öka effekten av effektiviseringsreformen som grundandet av Statens servicecenter innebar, krävs en ökning av antalet myndigheter som använder Statens servicecenters tjänster. Tydligare styrning från regeringen behövs för att möjliggöra en ökad anslutningstakt.

Genom ökad digitalisering och automatisering kommer tjänsterna att effektiviseras på så sätt att arbetstid frigörs och möjliggör att Statens servicecenter kan erbjuda fler myndigheter sina tjänster med minskat behov av att rekrytera personal. Vidare kommer fler steg i processen kunna stöttas av Statens servicecenter vilket ger potential till att minska kostnaderna för den statliga administrationen som helhet. En förutsättning för att kunna nyttja frigjorda resurser är att flera myndigheter ansluts till Statens servicecenter. En ökad anslutningsgrad bidrar till en än större effektivitet för statsförvaltningen i stort.

### **5.2.1 Styrning**

För att få fler myndigheter att ansluta sig behöver Statens servicecenter lägga betydande resurser på dialog om potentiell anslutning samt tjänsternas innehåll och omfattning utifrån myndighetsspecifika önskemål. Detta leder även till en stor osäkerhet i myndighetens planering och fullföljande av myndighetsanslutningar. Motsvarande gäller även vissa anslutna myndigheter som ifrågasätter anslutningen till tjänsterna. Sammantaget påverkar detta möjligheterna

att driva på utvecklingen av standardiserade och kostnadseffektiva administrativa processer inom statsförvaltningen.

#### **Statens servicecenters bedömning**

Förordningen om statliga myndigheters användning av Statens servicecenters tjänster bör ändras så att fler myndigheter omfattas av förordningen och därmed blir skyldiga att vara anslutna till myndighetens tjänster. Vidare bör myndigheter som är anslutna men som ännu inte omfattas av förordningen tillföras förordningen.

Myndigheter som återfinns i Statens servicecenters årliga anslutningsplanering bör ges ett förberedande uppdrag inför det år de ligger för anslutning.

### **5.3 Sänkta produktionskostnader**

Mot bakgrund av att Statens servicecenter löpande ska verka för en ökad effektivitet i myndighetens produktion av de administrativa tjänsterna behöver befintliga produktionskostnader reduceras över tid. Att öka antalet produktionsställen och mängden personal ger upphov till både högre personalkostnader och högre kostnader för exempelvis lokalförvaltning och IT. Genom att minska antalet produktionsställen istället för att starta nya, kan de indirekta kostnaderna för att producera de administrativa tjänsterna reduceras.

I dag produceras lönetjänsten från sju orter och ekonomitjänsterna från fyra. Statens servicecenter bedömer att det är nödvändigt att producera ekonomi- och lönetjänsterna från mer än en ort för att säkerställa redundans och möjliggöra en långsiktig kompetensförsörjning. Utifrån ett beredskapsperspektiv är myndighetens bedömning vidare att produktionen behöver ske från minst två orter. I och med utvecklade digitala verktyg och arbetssätt finns idag bättre förutsättningar att arbeta på distans.

#### **5.3.1 Koncentration av produktionsställen**

Statens servicecenter ska i sin verksamhet säkerställa en ändamålsenlig balans mellan kostnadseffektivitet, kvalitet och service.

Utifrån identifierad digitaliserings- och automatiseringspotential ser Statens servicecenter en anledning att se över kostnaderna kopplat till produktionsställen och personal. Bedömningen är att produktionen gradvis, genom naturlig personalrörlighet och i kombination med en successivt ökande automatisering samt generösa distansavtal, ska kunna koncentreras till färre orter. Statens servicecenter bedömer att antalet produktionsställen under den kommande treårsperioden stegvis kan reduceras till fem från dagens åtta:

- produktionen i Sollefteå flyttas successivt till Östersund,
- produktionen i Lund flyttas successivt till Göteborg, och
- produktionen i Eskilstuna flyttas successivt till Norrköping.

Myndighetens bedömning är att de kvarvarande fem produktionsorterna (Gävle, Östersund, Göteborg, Norrköping och Stockholm) är mest kostnadseffektiva och har bäst produktionsförutsättningar. Statens servicecenter avser inte att etablera ytterligare produktionsställen i samband med anslutning av nya myndigheter. Potentiell kostnadsbesparing vid omstrukturering enligt ovan uppgår till knappt 3 mnkr årligen.

Ytterligare utredning och analys i enlighet med bland annat förordningen (2019:202) om statliga myndigheters lokalförsörjning, samt förordningen (2017:583) om regionalt tillväxtarbete kommer att genomföras innan slutligt beslut om förändring av myndighetens produktionsstruktur.

Regeringen gav den 17 december 2017 Statens servicecenter i uppdrag att lokalisera delar av sin verksamhet till Sollefteå<sup>6</sup>. Uppdraget slutfördes och redovisades den 30 september 2019. Sedan den 1 oktober 2019 bedrivs delar av verksamheten avseende administrativa tjänster i Sollefteå.

---

<sup>6</sup> Fi2017/04642/SFÖ

Enligt regeringsbeslut 2021 ska Statens servicecenter lokalisera delar av myndighetens verksamhet till Kiruna<sup>7</sup>. Löpande kostnad för ett produktionsställe i Kiruna och för 20 årsarbetskrafter beräknas till 21 700 tkr. Statens servicecenters bedömning är att redan befintliga produktionsställen är tillräckliga. Mot bakgrund av att ökad effektivisering genom bland annat digitalisering och automatisering ger upphov till minskat behov av arbetskraft, bedöms den ökade kostnadsmassan inte täckas av ökade produktionsvolymerna. Bedömningen är vidare att det är mer kostnadseffektivt att behålla befintliga produktionsställen istället för att ersätta dem med ett nytt. Produktionsförutsättningarna är också bättre och mer effektiva på befintliga produktionsorter.

Regeringens uppdrag att viss verksamhet avseende de administrativa tjänsterna ska äga rum i Kiruna och Sollefteå har försvårat en fullt ut kostnadseffektiv struktur för myndighetens tjänsteproduktion. Uppdragen motverkar myndighetens uppdrag att söka stordriftsfördelar, samt att sänka de direkta och indirekta produktionskostnaderna. Utifrån Statens servicecenters uppdrag är myndighetens bedömning att det är ändamålsenligt att myndigheten själv förfogar över frågan om vilka produktionsställen som ska finnas inom verksamheten.

**Hemställan om ändring av beslut med uppdrag att lokalisera viss verksamhet**

Statens servicecenter hemställer att regeringen beslutar om att regeringens uppdrag till myndigheten att lokalisera delar av myndighetens verksamhet till Kiruna upphävs.

Statens servicecenter hemställer att regeringen beslutar om att regeringens uppdrag till myndigheten att lokalisera delar av myndighetens verksamhet till Sollefteå upphävs.

---

<sup>7</sup> Fi2021/01405



## Bilaga 1 – Exempel på utvecklingsförslag

Tabell 1. Exempel på utvecklingsförslag inom lönetjänsten.

Område	Exempel på förslag	Exempel på olika tekniker
Genomföra och leverera resultat av lönebearbetning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera uppladdning av underlag till kundsamverkansrum, alternativt i lönesystemet</li> <li>• Automatisera avstämning i samband med bemyndigande</li> <li>• Automatisera månadsomställning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• Utveckling av befintliga system</li> </ul>
Hantera ersättning, arvoden och lönetillägg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration till FK om uppgifter om föräldrapenningtillägg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• API</li> </ul>
Hantera person- och anställningsuppgifter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utöka FOS (fråga om skatt) och nyttja API</li> <li>• Automatisera rapportering av personuppgifter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• API</li> </ul>
Tillhandahålla intyg och uppgifter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisera signering av underlag för arbetsgivare (till exempel anställningsbevis)</li> <li>• Digitalisera signering av underlag för tjänsteleverantör Statens servicecenter (till exempel anställningsintyg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling av befintliga system</li> </ul>
Hantera sjukfrånvaro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera sjukanmälan till Försäkringskassan vid sjukdag 15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• API</li> <li>• RPA</li> </ul>
Hantera behörigheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisera behörighetsbeställningar inklusive exekvering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling av befintliga system</li> </ul>
Hantera årsskiftesrutiner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera årsomställningsrutiner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• Script</li> </ul>
Ge kundsupport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ersätta blanketter med formulär</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webbtjänst (ServiceNow)</li> </ul>

Tabell 2. Exempel på utvecklingsförslag inom redovisningstjänsten.

Område	Exempel på förslag	Exempel på olika tekniker
Hantera anläggnings-redovisning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering av fysiska steg</li> <li>• Automatisering av manuellt arbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• API</li> <li>• Webb-tjänst</li> <li>• Utveckling av befintligt system</li> </ul>
Hantera arbets-givardeklaration (individ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera uthämtning av data alternativt skapa API:er för integration och kommunikation</li> <li>• Elektroniska fakturor i stället för papper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• API</li> <li>• Utveckling i befintligt system</li> </ul>
Hantera bokslut och rapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera checklistor och månadsavstämningar</li> <li>• Automatisera överföring av rapporter från Primula till Agresso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital tjänst (3P)</li> <li>• RPA</li> <li>• Utveckling i befintligt system</li> </ul>
Hantera löpande redovisning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration till ESV för HERMES-rapportering</li> <li>• Automatisera arbetsmoment kring Trygghetsstiftelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• API</li> <li>• Digital tjänst (3P)</li> <li>• Webbtjänst</li> </ul>
Hantera moms-redovisning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera rekvisition av ingående moms</li> <li>• Automatisera granskning av faktura, förskottsmoms (FK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• Webb-tjänst</li> <li>• Digital signatur</li> </ul>
Hantera tidsredovisning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisera blanketter</li> <li>• Automatisera manuella kontroller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webb-tjänst</li> <li>• RPA</li> <li>• Utveckling i befintligt system</li> <li>• API</li> </ul>
Tillhandahålla kundfakturatjänster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisera hantering av manuella fakturor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA</li> <li>• API</li> <li>• Utveckling i befintligt system</li> <li>• Digital tjänst (3P)</li> </ul>
Ge kundsupport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ersätta blanketter med formulär</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webbtjänst (ServiceNow)</li> </ul>

Tabell 3. Exempel på utvecklingsförslag inom e-handelstjänsten.

Område	Exempel på förslag	Exempel på olika tekniker
Hantera leverantörs-upplägg	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA för att automatisera upplägg och kvalitetssäkring av leverantörer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA</li> <li>API</li> </ul>
Tillhandahålla betaltjänster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital signatur för att undvika pappershantering</li> <li>Vidareutveckling av funktionen ESTER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital signatur</li> <li>Webbtjänst</li> <li>Utveckling i befintligt system</li> </ul>
Tillhandahålla konteringstjänst med kontroller	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla en modul som automatiserar konteringen</li> <li>Automatisera kontroller av allt som hör till moms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckling i befintligt system</li> <li>Digital tjänst (3P)</li> </ul>

Tabell 4. Exempel på utvecklingsförslag inom kundservice.

Område	Exempel på förslag	Exempel på olika tekniker
Ge kundsupport	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utvecklade digitala kanaler (till exempel chatbot, portaler, webbchat osv.)</li> <li>Vidareutveckling av ServiceNow (eg. användning av AI-motor)</li> <li>Integration mellan myndighetens ärendehanteringssystem och leverantörernas samt kundmyndigheternas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI</li> <li>Low-code</li> <li>Chatbot</li> <li>RPA</li> </ul>
Hantera kundbeställningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vidareutveckla beställningsformulär i Portalen</li> <li>Automatisera manuella arbetsmoment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webb-tjänst</li> <li>RPA</li> <li>Beslutstöd/AI</li> </ul>
Kundmöte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitala kanaler för ett urval av de tjänster som erbjuds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilapp</li> <li>Webb</li> <li>Low code</li> <li>ServiceNow</li> </ul>
Kundmöte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardiserad integration mellan Statens servicecenters ärendehanteringssystem och kundmyndigheternas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrationsplattform/API</li> </ul>
Gemensamt alla tjänsteområden	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-signatur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lösning för e-signatur (digital tjänst)</li> </ul>

## Bilaga 2 – Automatisering Finland och Norge

Period	Palkeet 2015 – pågår	DFØ 2019 – pågår
<b>Omfattning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; 120st användningsfall</li> <li>- 22st mjukvarurobotar som kör 490st automatiserade uppgifter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt;17st RPA-processer i drift</li> <li>- Självbetjäning</li> <li>- Automatisering inom löneområdet</li> <li>- Automatisering av data</li> </ul>
<b>Nytta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investering på €1 miljoner genererade ROI på €6 miljoner (2021)</li> <li>- 33 000h sparade timmar (2020)</li> <li>- 20% produktivetsförbättring (2020)</li> <li>- Prognos om 20–50% minskning av manuellt arbete till år 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 miljon inloggningar på DFØ-app</li> <li>- Ca 35 00 samtal hanterade av digital assistent (98% frågor hanterade)</li> <li>- Frigjord arbetstid kopplat till automatisering med hjälp av RPA har använts för att kompetensutveckla medarbetare inom automation och redovisning vilket inneburit ökad utvecklingsförmåga samt ökade servicenivåer</li> </ul>
<b>Kompetens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RPA kompetenscenter bestående av sex team om 27 medarbetare/konsulter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tvärfunktionella utvecklingsteam (produktchef, RPA-utvecklare, processansvarig, applikationskonsulter)</li> </ul>
<b>Teknik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Robot Process Automation (UiPath)</li> <li>- Beslutsstöd (PowerBI)</li> <li>- M.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilapp,</li> <li>- RPA, chatbot, egenutvecklad applikation, Machine Learning, Master Data Management, mikrotjänster, PowerBI</li> <li>- Process mining för flödesanalys</li> </ul>
<b>Möjliggörare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Väl tilltagna årliga utvecklingsanslag</li> <li>- Lagstadgad anslutning till Palkeets tjänster</li> <li>- Tydlig styrning från regeringen (produktivetsökningar samt ledande inom AI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatorisk användning av standardiserad kontoplan för redovisning</li> <li>- 5 MN NOK/år till stöd för digitalisering &amp; automatisering</li> <li>- Möjligt ansöka om finansieringsstöd från Direktoratet för digitalisering</li> </ul>