

**XBRL Sweden AB -  
Grunder för samverkan i SBR-projekt  
2021-08-31**



**Building a better  
working world**

## Sammanfattning

EY har anlåtats för att stödja XBRL Sweden i att beskriva hur offentliga digitaliseringsprojekt bör bedrivas för att vara framgångsrika och skapa samhällsnytta samt vilken roll XBRL-föreningen kan och bör spela i ett sådant samarbete. Ovanstående frågeställningar beskrivs mot bakgrund av Bolagsverkets arbete med att utveckla digital ingivning av finansiell information avseende årsredovisningar (DIÅR).

### Syftet med rapporten

- Genom kunskap och erfarenhet från XBRL-föreningen förbättra sättet på vilket offentliga digitaliseringsprojekt genomförs
- Genom att tydliggöra den roll XBRL-föreningen bör spela i offentliga digitaliseringsprojekt förbättra och effektivisera XBRL-föreningens bidrag i liknande projekt framåt

### Deltagare i undersökningen

- Informationsförädlare
- Organisationen Företagarna
- Programvarubranschen
- Redovisnings- och revisionsföretag
- Branschorganisationer
- Myndigheter

### Erfarenheter mot bakgrund av hittills genomfört samarbete (DIÅR)

- Bolagsverket genomförde en ambitiös plan för samverkan i samband med DIÅR som uppskattades
- Uppdraget var avgränsat i både tid och omfattning vilket försvårade dialogen och skapade hinder för möjligheten att utveckla gemensamma lösningar
- Framgångsfaktorer som har identifierats i samband med denna undersökning, och som mera tydligt borde ha funnits som delar av DIÅR projektet utgörs av
  - **Målstyrning** – tydliggör målen med uppdraget (vad som ska genomföras) vilket skapar utrymme för dialog kring hur målen kan nås.
  - **Flexibilitet** – Om dialogen visar på problem med föreslaget tillvägagångssätt krävs ett flexibelt förhållningssätt för att kunna göra nödvändiga omprovningar, i en mera iterativ process.
  - **Nyttfördelning** – Nyttan med projektet var inte helt tydlig för inblandade parter. Genom målstyrning och flexibelt förhållningssätt kan förutsättningarna öka för att identifiera och skapa lösningar som skapar en bredare nytta.
  - **Juridiska förutsättningar** – Behöver finnas på plats och utvärderas noga redan då uppdraget initieras. Kommunikation från start kring dessa är viktigt för att skapa trygghet för alla inblandade parter.
  - **Finansiering** - Uppdrag behöver följas av en realistisk finansiering för dess genomförande för berörd myndighet. Nyttfördelning med tillhörande business case måste också innehålla hur fördelning av investeringar kommer att se ut mellan näringsliv och myndighet.

### Hur borde samarbetet se ut i en ideal situation?

- **Frihet inom uppdraget** - Vad som ska utföras kan vara fastställt, frihetsgrader bör finnas avseende hur målet ska nås
- **Iterativa arbetsprocesser** - Möjliggör stegvis utveckling och avstämning mot mål
- **Transparens** - Avseende uppdrag, genomförande och eventuella hinder
- **Business case** - Utvecklas parallellt med uppdraget. Detta skapar förutsättningar för ökade nyttor och väl avvägd fördelning av nyttor
- **Förvaltningsmodellen** bör utvecklas tidigt. Samverkan bör ske kring utformning av förvaltningsmodell.

### Vilken roll skulle XBRL-föreningen kunna spela?

- **Påverkansarbete** - Vara drivande och bistå med information i frågor på regerings/departementsnivå för att möjliggöra att uppdrag formuleras på ett relevant sätt.
- **Kunskaps-hub** - Föreningen kan utgöra en kunskaps-hub och ett nätverk för omvärldsbevakning genom att föra in kunskap och erfarenheter från omvärlden.

- **Neutralitet** - Föreningen har en unik position i kraft av sin neutralitet eftersom föreningen samlar ett brett spektrum av medlemmar
- **Kontaktyta** - Föreningen kan utgöra en plattform för diskussion och möjliggör för myndigheter att snabbt komma i kontakt med relevanta parter
- **Informationsinsatser** - Föreningen kan bidra med effektiva kommunikationsinsatser för att få ut information i rätt kanaler.

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	5
1.1	Bakgrund .....	5
1.2	Syfte och uppdrag .....	5
1.3	Metod och genomförande .....	6
1.4	Standardiserad verksamhetsrapportering, SBR & XBRL .....	6
1.5	Digital inlämning av årsredovisning (DIÅR) .....	7
1.6	XBRL-föreningen .....	8
2	Grunder för samverkan i SBR-projekt .....	8
2.1	Erfarenheter mot bakgrund av hittills genomfört samarbete (DIÅR) .....	9
2.2	Hur borde samarbetet se ut i en ideal situation? .....	12
2.3	XBRL-föreningens roll i framtida samverkan .....	17
3	Slutsatser .....	23
4	Källförteckning .....	24

## 1 Inledning

### 1.1 Bakgrund

I juli 2016 fick Bolagsverket regeringens uppdrag att införa en tjänst för ingivning av finansiell information avseende årsredovisningar m.m. (N2016/04957/SUN). Knappt två år senare öppnades en e-tjänst för de aktiebolag som följer regelverket K2. I samband med detta fick Bolagsverket i uppdrag att utveckla tjänsten till att omfatta alla företagsformer (N2018/02033/FF) och detta, nya, uppdrag slutredovisades till Regeringskansliet i mars 2021.

Digital inlämning av årsredovisningar är en del i standardiserad verksamhetsrapportering, kallat Standard Business Reporting (SBR). Målet med SBR är att ge företag och myndigheter en kostnadseffektiv, säker och återanvändbar metod för utbyte av företagsinformation mellan organisationer. Ambitionen med SBR är dessutom att rapporteringen ska bygga på öppna standarder. Utvecklingen av den digitala tekniken är en möjlighet att förenkla företagets rapporteringsskyldigheter och vidareutnyttjande av information mellan myndigheter och företag. Sverige och Norden står därför inför stora möjligheter med ett digitaliserat ekosystem som stödjer datadriven innovation.

I följande rapport redovisas olika erfarenheter och perspektiv med utgångspunkt i det uppdrag som Bolagsverket drivit avseende digital inlämning av årsredovisningar (DIÅR).

### 1.2 Syfte och uppdrag

EY har anlåtats för att stödja XBRL Sweden i att beskriva hur offentliga digitaliseringsprojekt bör bedrivas för att vara framgångsrika och skapa samhällsnytta samt vilken roll XBRL-föreningen kan och bör spela i ett sådant samarbete.

Syftet med rapporten är att:

- Genom kunskap och erfarenhet från parter inom XBRL-föreningen förbättra sättet på vilket offentliga digitaliseringsprojekt genomförs
- Tydliggöra den roll XBRL-föreningen bör spela i offentliga digitaliseringsprojekt förbättra och effektivisera föreningens bidrag i liknande projekt framåt

För att uppnå studiens syfte ämnas följande aspekter belysas:

- Erfarenheter mot bakgrund av hittills genomfört samarbete (DIÅR)
- Hur borde samarbetet se ut i en ideal situation?
- Vilken roll skulle XBRL-föreningen kunna spela?

Uppdraget inkluderar dokumentationsstudier av tidigare arbete, intervjuer och analys. De intressenter som deltagit i intervjufasen av denna rapport är:

## Intressenter

*Programvarubranschen*

*Informationsförädlare*

*Branschorg., Redovisning och revision*

*Företagare*

*Myndigheter*

## Deltagande organisation

Wolters Kluwer, Björn Lundén, Fortnox, Edison, Tiego, Addedo, Visma, Hogia

Bisnode, UC, Creditsafe, Syna

Srf konsulterna, FAR, EY, KPMG, Deloitte, PWC

Organisationen Företagarna

SCB, Bolagsverket,

Skatteverket, Bokföringsnämnden, DIGG

### 1.2.1 Avgränsningar

Rapporten gör inte anspråk på att ge en fullständig bild av myndigheters digitaliseringsarbete eller hur arbetet avseende SBR bedrivs eller bör bedrivas. Rapporten innebär en sammanställning av den information som inkommit genom intervjuer och datainsamling under undersökningsperioden. Urvalet av intervjuade organisationer har gjorts i dialog med XBRL-föreningen.

Informationsinsamling har genomförts under begränsad tid under januari och februari 2021.

### 1.3 Metod och genomförande

Rapporten har sammanställts baserat på genomförda kontakter som inkluderar 6 intervjutillfällen med 34 intervjuobjekt, samt insamlade rapporter och dataunderlag. Arbetet har genomförts från december 2020 till 12 mars 2021.

Intervjuer har genomförts med individer som XBRL-föreningen, i dialog med EY, funnit relevanta att inkludera i uppdraget utifrån att de förväntats kunna bidra till att skapa förståelse för grunder för samverkan i framtida SBR-projekt. Huvuddelen av deltagande organisationer är medlemmar i XBRL Sweden. Se avsnitt 4 för redovisning av källor och intervjuer till denna rapport.

Utkastet till rapporten har kommunicerats med styrelsen för XBRL-föreningen samt på årsmötet för XBRL-föreningen den 25 februari 2021. Vid dessa tillfällen har synpunkter inhämtats och rapporten har uppdaterats ytterligare.

### 1.4 Standardiserad verksamhetsrapportering, SBR & XBRL<sup>1</sup>

Standardiserad verksamhetsrapportering (Standard Business Reporting - SBR) syftar till att ge företag och myndigheter en kostnadseffektiv, säker och återanvändbar metod för utbyte av företagsinformation- som bygger på öppna standarder. SBR syftar även till att minska företagens administrativa börda genom att bidra med förutsättningar för företag att på ett enkelt sätt och utifrån företagarens miljö digitalt kunna utbyta företagsinformation. Standardiserad verksamhetsrapportering har som mål att höja kvalitén och öka tillgängligheten till återanvändbar företagsinformation.

---

<sup>1</sup>[xbrl.se](http://xbrl.se)

Föreningens bild av standard business reporting illustreras bäst av ett kretslopp. I detta kretslopp av företagsinformation är företagaren också en stor konsument av den data som företagssektorn själv producerar.

eXtensible Business Reporting Language (XBRL) är en av de etablerade standarder som används för finansiell rapportering, och utgör en grund i det ekosystem som är SBR. XBRL möjliggör en effektiv maskinell tolkning och överföring av finansiell information samt övrig affärsinformation, t ex hållbarhetsdata. En grundsten i standarden är att all information markeras. Detta gör att varje enskilt begrepp har en definition som gör det möjligt att förstå dess innebörd. XBRL är svensk standard (SS 40100:2015), standard inom EU och vidare en global de facto standard med ett stort antal implementeringar.



Figur 1 Företagsinformation inom Standard business reporting ses som en del av ett kretslopp

### 1.5 Digital inlämning av årsredovisning (DIÅR)

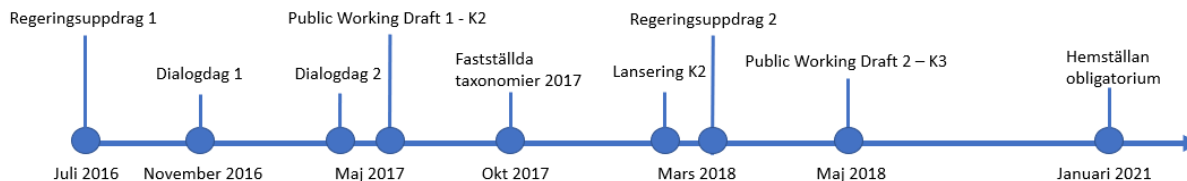
Nedan följer en beskrivning av projektet DIÅR innehållande: Tidslinje, vilka aktörerna var, vad uppdraget var, etcetera

I juli 2016 fick Bolagsverket regeringens uppdrag att införa en tjänst för ingivning av finansiell information avseende årsredovisningar m.m. (N2016/04957/SUN). Ett digitalt rapporteringsflöde förväntades underlätta företagets uppgiftslämnande, samt effektivisera myndigheternas och näringslivets informationshantering. Uppdragets genomförande låg inom Bolagsverkets ansvar, men projektet utfördes i samverkan med, bland andra, Bokföringsnämnden, Skatteverket (SKV), Statistiska centralbyrån, och Finansinspektionen. Projektet krävde även ett stort deltagande av, och samverkan med, privata aktörer, innefattande bland annat representanter från programvarubranschen, informationsförädlare samt redovisnings- och revisionsföretag.

Från och med den 26 mars 2018 kunde de aktiebolag som följer regelverket Årsredovisning i mindre företag (K2) lämna in sin årsredovisning digitalt till Bolagsverket. Detta skapade förutsättningar för ett digitalt uppgiftslämnande för de berörda företagen och skapade samtidigt möjligheter till en effektivisering av myndigheternas och näringslivets informationshantering. Vidare blev det, från och med andra kvartalet 2019, möjligt att lämna in digital årsredovisning för aktiebolag som tillämpar K3, men som inte upprättar koncernredovisning. Bolagsverket har även fortsatt att utveckla tjänsten. Den 6 februari 2021 blev digital ingivning möjlig för K3 koncernredovisning samt för aktiebolag i likvidation.

Bolagsverket lämnade den 19 januari 2021 in en hemställan till Justitiedepartementet om obligatorisk digital inlämning av årsredovisningar för aktiebolag. En obligatorisk digital inlämning är ett steg mot förenkling och ökad nytta av årsredovisningsinformation. I hemställan föreslås att digitalt inlämnade årsredovisningar ska bli obligatoriskt från och med 1 juli 2021. Det innebär att de företag som har räkenskapsår som börjar efter den 30 juni 2021 blir de första som kommer att omfattas av de nya reglerna om att lämna in digitalt. Ett slutgiltigt beslut om obligatorium tas av riksdagen.

Under 2020 inkom drygt 100.000 digitala instanser av årsredovisningar för aktiebolag till Bolagsverket via DIÅR. Totalt finns ca 600.000 aktiebolag registrerade i Sverige, som då skulle omfattas av ett obligatorium. Per april 2021 erbjuder 9 programvaruleverantörer sina kunder att kunna skicka in digitala årsredovisningar och revisionsberättelser till Bolagsverket. Nedan Figur 2 illustrerar ett urval av de dialogaktiviteter som genomförts under DIÅR. Till detta kommer flertalet workshops och möten med enskilda aktörer.



Figur 2 Tidslinje DIÅR med urval av aktiviteter (bolagsverket.se)

## 1.6 XBRL-föreningen<sup>2</sup>

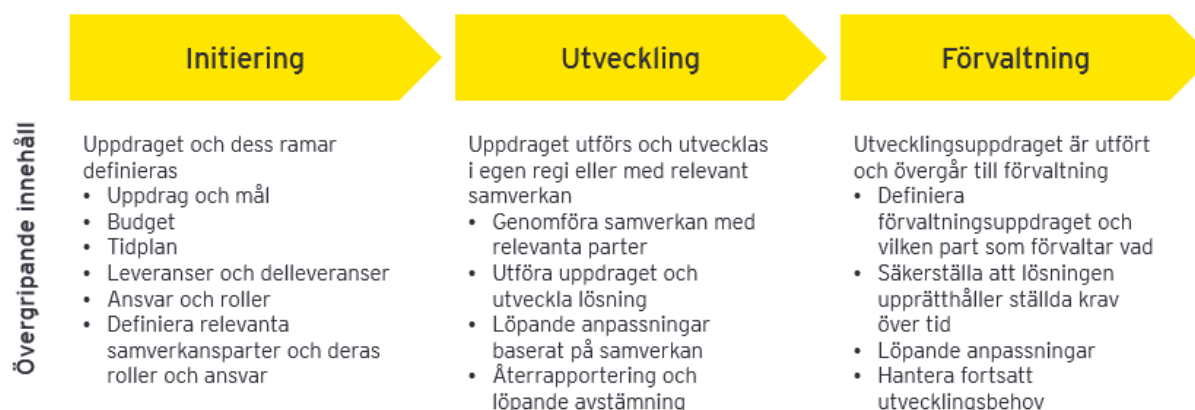
XBRL Sweden är en ideell förening som samarbetar i ett internationellt nätverk. Nätverket består av aktörer för utveckling av öppna standards och verkar över publika och privata sektorer. Föreningen är unik i det att den i Sverige organiserar de mest väsentliga aktörerna i kedjan för finansiell rapportering. Målbilden för föreningens arbete är att bidra till att det i Sverige utvecklas en effektiv, standardiserad och transparent rapportering av finansiell information och annan affärsinformation, exempelvis hållbarhetsredovisning. Detta med hjälp av effektiva informationskedjor med hög kvalitet och genom ökad tillgänglighet till informationen. Effektiviseringen är viktigt för att minska företagens administrativa börda. Föreningen strävar efter en kostnadseffektiv, säker och anpassningsbar verksamhetsrapportering i enlighet med konceptet - Standard Business Reporting (SBR).

## 2 Grunder för samverkan i SBR-projekt

I detta avsnitt redovisas vad som framkommit i studien ur tre perspektiv:

- Erfarenheter från hittills genomfört samarbete (DIÅR),
- Hur en ideal samverkan mellan myndigheter och privata aktörer kan se ut
- Förslag på vilken roll XBRL-föreningen kan spela.

Dessa perspektiv beskrivs mot bakgrund av tre centrala faser i ett digitaliseringsprojekt avseende SBR. Detta görs för att sätta erfarenheterna i ett konkret sammanhang utifrån hur ett projekt kan bedrivas. Nedan beskrivs dessa faser på en konceptuell nivå.



Figur 3 Konceptuell process för digitaliseringsprojekt

<sup>2</sup> Om XBRL Sweden - XBRL Sweden



## 2.1 Erfarenheter mot bakgrund av hittills genomfört samarbete (DIÅR)

### 2.1.1 Initiering

#### Bolagsverket

I juli 2016, fick Bolagsverket regeringens uppdrag att införa en tjänst för ingivning av finansiell information avseende årsredovisningar. Finansieringen av uppdraget skulle ske inom ramen för Bolagsverkets ordinarie verksamhet, vilket innebar att inget specifikt anslag för genomförandet tillkom i samband med uppdraget.

I ett initialt skede av projekt DIÅR genomförde Bolagsverket en rad intervjuer och workshops med olika intressegrupper. Arbetet pågick i några månader och syftade till att samla in synpunkter för skapandet av en användarresa till projektet, det vill säga hur tjänsten skulle kunna se ut ur användarens perspektiv när den var färdigutvecklad. Det var viktigt för Bolagsverket att nyttan med projekt DIÅR tydliggjordes, både avseende nyttorna på myndigheternas sida, men även för de intressenter som skulle involveras eller påverkas av projektet.

Genomförandetiden för det initiala uppdraget upplevdes av Bolagsverket som kort. Detta innebar att Bolagsverket var tvungna att göra tydliga prioriteringar för att hinna genomföra projektet enligt uppdragets givna tidsramar. Uppdragets genomförande låg inom Bolagsverkets ansvar, men projektet utfördes i samverkan med bland andra Bokföringsnämnden, Skatteverket, Statistiska centralbyrån och Finansinspektionen vilka alla bjöds in till samtal. Projektet krävde dessutom deltagande av och samverkan med privata aktörer, innefattande representanter från programvarubranschen, informationsföreläsare samt redovisnings- och revisionsföretag. För att identifiera och facilitera samarbetet mellan de olika aktörerna aktiverades XBRL-förening för att nå ut till och bjuda in till särskilda informationsträffar (dialogdagar).

#### Erfarenheter från samtal i intervjufasen

Det är tydligt att aktörerna i denna undersökning har olika bild av hur arbetet bedrevs under DIÅR-projektets initiala fas. Bolagsverket utförde intervjuer och hade workshops med aktörer från olika relevanta grupper. Myndigheternas upplevelse av arbetet i den initiala fasen var dock att responsen från näringslivsrepresentanter inte gav särskilt goda resultat eftersom det verkade finnas en förväntan om att myndigheten själva skulle sitta på svaren.

I kontrast till detta anser flera av de intervjuade privata aktörerna att de inte upplever att tillräckliga förstudier, eller behovsanalyser för den delen, utförts, vilket i sin tur skapade ett projekt som inte var tillräckligt förankrat i företagets vardag och verklighet. Detta fick enligt dessa aktörer som konsekvens att projektet var tvunget att revideras för att bli genomförbart och dess tjänster och produkter användbara.

*”Jag märkte att en del var förvånade att myndigheterna inte hade svaren färdiga när de kom och ställde frågor.” - Myndighet*

*”Varför görs inte djupare och bättre utredningar inför dessa projekt, varför utförs inga behovsanalyser som hade fångat upp många av de problem som man sedan stöter på? Nu, vid vägs ände, ser vi att många saker borde ha gjorts annorlunda under projektets gång. Men man tar inte alltid in rätt kompetenser i början.”*

*- Informationsföreläsare*

Företagarna och programvarubranschen fyller på att Bolagsverkets projekt inte hade en tillräcklig koppling till slutanvändarna och att det skapade ett glapp mellan teori och verklighet.

En ytterligare erfarenhet som framkommit är att genomförandet av projektet upplevs ha präglats av en brist på flexibilitet, sannolikt grundat i hur själva uppdraget från regeringen har formulerats.

Det ska även tilläggas att även Bolagsverket ansåg att det första uppdraget som erhöles upplevdes som utmanande att utföra inom givna tidsramar.

Frågeställningar som väcktes bland de privata aktörerna utifrån denna problematik var: Vilka är myndigheternas möjligheter att avvika/tolka uppdraget? Vart vänder man sig, som privat aktör, ifall man bedömer att uppdraget i sig utgör ett hinder för det slutmål som uppdraget ämnar uppnå? Myndigheterna var dock relativt tydliga under sin diskussion kring regeringsuppdrag och dess utformning att det är väldigt svårt att påverka som myndighet när uppdraget väl är formulerat. Som privat aktör är påverkansmöjligheterna än mindre. Inkludering och offentlighet i skapandet av uppdraget ser inte myndigheterna som ett alternativ.

*”Insikten att det skulle ta långt mycket längre tid att uppnå målet fanns inte i Regeringskansliet. Preliminärt förväntades alla företag lämna in digital årsredovisning i mars 2018, vilket var helt omöjligt.” - Myndighet*

Sammanfattningsvis framgår följande erfarenheter:

- Ansvarig myndighet och de intressenter som engagerades har olika bilder av hur samverkan bedrevs under den initiala fasen. Bolagsverket å sin sida anser att ett gediget arbete gjordes för att lägga grunden för hur DIÅR skulle kunna genomföras i dialog med relevanta branscher.
- Övriga aktörer har dock i genomförda samtal en annan bild av hur samverkan initierades och anser att tillräckliga undersökningar och förstudier inte genomförts och att uppdraget därför inte var tillräckligt förankrat i verklighet och vardag. Det framfördes att nyttorna för olika intressenter måste identifieras, där bland annat ekonomiska- och kvalitetsmässiga incitament borde tydliggjorts.
- Det som samtliga parter verkar vara överens om är att uppdraget för DIÅR var snävt och satte ramar som inte var realistiska. Detta fick sannolikt konsekvenser för hur samverkan utfördes och upplevdes. Det finns således sannolika besparingar i både tid och pengar att göra i framtida projekt ifall uppdraget är mer verklighetsförankrat och att anpassningar även i uppdraget möjliggörs vid upptäckta brister.

## 2.1.2 Utveckling

### Bolagsverket

I regeringens uppdrag till Bolagsverket om att införa en digital tjänst för ingivning av årsredovisningar ingick att uppdraget ska utföras med bland andra Bokföringsnämnden, Skatteverket, Statistiska centralbyrån, Riksarkivet och Finansinspektionen.

Under denna fas inleddes även samarbete med övriga intressenter som programvarubranschen, intresseorganisationer och företagare.

Flera öppna möten - dialogdagar - genomfördes för att informera intressenter om uppdraget, få in synpunkter på inriktning och innehåll samt öka förståelsen för vilka produkter och tjänster som erbjuds på marknaden med mera.

Under utvecklingsperioden genomfördes också gemensamma seminarier, intervjuer och kommunikationsinsatser.

Bolagsverkets uppdrag resulterade bland annat i framtagna taxonomier och att digital inlämning av årsredovisning blev möjlig avseende K2 med start i mars 2018 och avseende K3 i februari 2019. Den 6 februari 2021 möjliggjordes digital inlämning även för K3 Koncernredovisning samt aktiebolag i likvidation.

## Erfarenheter från samtal i intervjufasen

Intressenterna i denna undersökning lyfter fram att Bolagsverket har varit tillmötesgående och tagit ambitiösa initiativ till dialog och samarbete, vilket har tytt på en genuin vilja till samarbete kring att utveckla digital årsredovisning.

Trots detta positiva gensvar kring samarbetet finns ändå tre övergripande erfarenheter som har identifierats baserat på arbetet i denna fas:

### 1. Målstyrning

Undersökningen tyder på att målet var en digitaliserad årsredovisning, för vilket det genomförts ett business case. Aktörer i undersökningen lyfter istället fram ett annat möjligt tillvägagångssätt - att istället vända på frågeställningen och se hur det kan vara möjligt att genom digitalisering skapa ett så bra business case som möjligt. Den diskussionen verkar inte ha förts på djupet i de samverkansform som genomförts. En sådan diskussion kanske hade resulterat i en annan typ av digital inlämning som hade varit enklare att hantera och införa.

*"Vad är syftet? Vad är det för behov vi har? Utgå från det."*

- Redovisning och revision

### 2. Nyttfördelningen

Nyttan i projektet DIÅR verkar inte varit helt tydligt för de samverkansparter som intervjuats inom ramen för denna undersökning. DIÅR var ett projekt som krävde ett stort engagemang och framförallt stora investeringar i tid och pengar hos de samverkande aktörerna. Alltifrån programvarubranschen till Företagarna har sina egna intressen i ett projekt som DIÅR, och det framgick i undersökningen att det är av stor vikt att nyttan för samtliga dessa aktörer framgår.

Aktörerna upplevde att det som förmedlats snarare i huvudsak avsåg Bolagsverkets nytta av projektet.

*"Ingången var ensidig. Det handlade om att dra ner kostnaderna för Bolagsverket och leden därefter. En grej som kunde gjorts annorlunda är digital signering. Där hade man ett intresse att få en elektronisk signatur på fastställseintyget. För de som gör ÅR fanns det ett intresse att signera hela ÅR. Där fokuserade man för mycket på det som Bolagsverket ville ha istället för en totallösning." - Programvarubranschen*

Det tog relativt lång tid för systemleverantörerna att stödja de olika tjänsterna som Bolagsverket erbjöd och det gällde såväl K2 som K3. Det upplevdes som en stor investering för systemleverantörerna, där samtidigt nyttorna för slutanvändarna som utgör dess kunder inte upplevdes som tillräckligt väl definierade.

### 3. Flexibilitet

Flera intressenter framhöll vikten av ytterligare funktionalitet inom ramen för DIÅR. En viktig sådan var att revisionsberättelse och årsredovisning skulle kunna lämnas in i samma datafil. Frånvaron av detta såg de rapporterade aktörerna som ett hinder för en bred implementering. Trots återkommande synpunkter kring detta tog det ca 1,5 år innan DIÅR ändrades på denna punkt. Det var svårt att förstå varför ändringen tog så lång tid. Frustrationen som uppstod i detta påverkade både förtroendet och engagemanget bland inte minst programföretag och revisorer.

*"I vissa sammanhang var de mycket tillmötesgående, men i andra fall har de framhärdat och låst sig. Men så har de ändå behövt ge vika. Det har tagit mycket tid i onödan."*

- Redovisning och revision

### 2.1.3 Förvaltning

#### Bolagsverket

Bolagsverket markerade redan i ett tidigt skede vikten av förvaltningsfrågan och att exempelvis ägandet, vidmakthållandet och utvecklingen av taxonomierna är en kritisk framgångsfaktor för ett bestående resultat. Bolagsverket och samarbetsmyndigheternas rekommendation var att förvaltning av taxonomier för K-regelverket ska utföras av Bokföringsnämnden. I sin slutrapport avseende DIÅR i mars 2018 skriver också Bolagsverket att förvaltningsfrågan är större än taxonomierna och att frågan bör omfatta SBR som helhet. Detta inkluderar taxonomier, tekniska standarder, begreppsstandarder och hur informationskedjor arbetas fram med mera.

#### Erfarenheter från samtal i intervjufasen

Förvaltningsfrågan ha uppfattats som diffus under DIÅR med en osäker ansvarsfördelning och en osäker tidplan. Det verkar ha skapat viss otrygghet i processen. Bolagsverket har arbetat för att Bokföringsnämnden ska få medel för förvaltning av taxonomier vilket kan skapa en bra grund. Men därtill kommer den tekniska förvaltningen vilket är något annat, och där inget verkar vara beslutat ännu.

*”Det måste finnas en tidsplan för detta. Det fanns det inte i DIÅR och ingen förstår förvaltningsbildningen. Ingen vet vad man kan förvänta sig. Vi har fått uttrycka oss vad vi tycker, men vi vet inte hur det förvaltas eller hur det planeras att förvaltas. Hur ska förändringar kommuniceras?”*  
- Informationsförädlare

Flera framhåller också att myndigheter verkar bli osäkra avseende samarbete på tvärs med andra aktörer och att det är oklart vilken roll respektive myndighet har, exempelvis vilken roll Digitaliseringsmyndigheten DIGG har i detta arbete.

Bolagsverket får också medhåll avseende behovet av en sammanhållande kraft avseende en svensk strategi för SBR för att möjliggöra och ta del av nyttan i sammanlänkade informationskedjor.

Ytterligare en aspekt som lyfts fram är att slutprodukten i DIÅR ej uppnår den funktionalitet som krävs för att tillfredsställa vissa av de behov och förhoppningar som getts uttryck för av vissa branscher. En tydlig förvaltning bör således ge utrymme för vidareutveckling för taxonomierna så att de stödjer det behov som ej tillfredsställts, alternativt uppstår längs vägen.

*”DIÅR har landat i att vi nu har ett innehåll som enbart delvis kan läsas digitalt. Revisionsberättelsen går inte att läsa digitalt ännu i den form taxonomin är uppbyggd”.*

- Informationsförädlare

*”Under implementeringen av DIÅR var det betydande försening av registrering och påverkan på tillgången till finansiella data för bl a kreditvärdering och analys.*

- Informationsförädlare

Slutligen, parallellt med implementeringen av DIÅR, upplevdes störningar i den icke digitala delen av hanteringen av årsredovisningar. De intervjuade framhöll vikten av att upprätthålla kvalitet i existerande processer under pågående digitalisering. Förvaltningen av de redan etablerade processerna bör inte bli lidande för att man påbörjat en rörelse bort från dessa i och med en digitalisering.

## 2.2 Hur borde samarbetet se ut i en ideal situation?

Detta avsnitt syftar till att beskriva hur ett samarbete mellan myndigheter och övriga intressenter skulle kunna se ut i en ideal situation. Avsnittet beskrivs mot bakgrund av erfarenheterna som gjorts

under DIÅR men förslagen är inte nödvändigtvis begränsade utifrån hur denna typ av digitaliseringsprojekt bedrivs idag. Avsnittet kan således läsas som en vision om hur digitaliseringsprojekt skulle kunna bedrivas mot bakgrund av identifierade kritiska framgångsfaktorer.

### 2.2.1 Initiering

Utgångspunkten är att projektet grundas i en politisk ambition om en förändring och förbättring av en aktuell fråga. Denna vision formuleras i form av ett uppdrag till en myndighet. Redan här ser aktörerna i denna undersökning det som viktigt att dialogen initieras. Regeringen kan och bör svara på *vad* som ska uppnås. XBRL-föreningen och de intressenter de representerar bör dock vara med i dialogen kring *hur* målet ska nås.

Konkretiseringen av hur färdplanen från vision och mål ska se ut kan ske iterativt i dialog med intressenter. Interesse skapas för uppdraget eftersom aktörer får vara med och påverka uppdragets formulering och planering i realiteten.

Ett exempel på det motsatta framhölls av Skatteverket. I detta fall gick den tekniska lösningen före det övergripande målet. SKV drev igenom "Digital myndighetspost" och ville ha med alla myndigheter och privata aktörer. I projektet började man i tekniken och efter det försökte man sälja in projektet, vilket inte lyckades.

Ett business case kan utvecklas parallellt med denna iterativa process. Business caset bör vara transparent på så sätt att estimerade nyttors storleksordning tydliggörs liksom dess fördelning. Genom att business caset utvecklas parallellt kan projektets uppdrag formuleras och anpassas på ett sådant sätt att nyttor optimeras.

*"En lösning hade varit att departementet kontaktat XBRL innan projektstart för att påbörja en gedigen och grundlig behovsanalys. Istället lämnade man de privata aktörerna åt att fånga upp all problematik som uppstod och lät dem själva finansiera lösningarna. Ifall de, långt innan projektstart, öppnat mer samarbetsytor där man kört sessioner mellan olika stakeholders hade potentiellt dessa problem aldrig uppstått.*  
- Informationsförädlare

Alla aktörer har säkerligen egna idéer kring hur visionen skulle kunna realiseras, men särskilt från uppdragsgivaren krävs flexibilitet avseende medlen, om än inte med målen. Under initieringsfasen kommer alla val som styr mot vissa typer av teknikal

att vara kritiska. Dessa är därför särskilt viktigt att föra in tidigt i dialogen.

Ytterligare en aspekt som framkom i undersökningen var att projektledande myndighet behöver allokeras tid och resurser för att identifiera eventuella juridiska implikationer. De behöver även ta höjd för det utrymme som krävs avseende att både genomförandet av utredningar och införande av eventuella lagändringar. I fallet med DIÅR uppstod onödig osäkerhet och kommunikation kring om vald lösning var förenlig med lagar och regler.

*"Det finns massvis med rutiner och lagar som behöver förändras. Det framkommer mängder med sådana insikter allteftersom digitalisering sker. Vi behöver få in lagstiftning etc. för att hjälpa företag ställa om till den nya verkligheten." - Myndighet*

Uppdraget behöver också följas av en realistisk finansiering för dess genomförande. Detta har inte varit tillfredsställande under DIÅR som finansierats inom ramen för ordinarie verksamhet. På grund av att Bolagsverket är avgiftsfansierad skapar detta inneboende svagheter i möjligheten att finansiera långsiktiga åtaganden såsom DIÅR och digital förvaltning.

## 2.2.2 Utveckling

En aspekt som återkommer i denna undersökning är vikten av transparens. Dels avseende målsättningar och genomförande så att de aktörer som är med och bidrar får rätt ställda förväntningar, men också avseende vilka områden där osäkerheter finns. Genom att vara öppen med vilka osäkerheter och frågetecken som finns skapas dels rätt nivå på förväntningar, men också möjlighet till effektiv dialog kring lösningar på dessa osäkerheter.

Ett exempel på en sådan transparens är Skatteverkets utvecklarportal där relevant information finns samlad. Där finns också information om pågående projekt vilket skapar öppenhet och förutsättningar för likabehandling.

Det uppdrag som formulerats ska möjliggöra samverkan med relevanta parter och utvecklingen av en lösning. Vidare ska löpande anpassningar kunna ske under utvecklingsfasen vilka baseras på återrapportering från samverkansparter och slutanvändare. I undersökningen framkom att kontinuerlig dialog och förmåga att anpassa lösningar allt eftersom arbetet fortskred, var två fundamentala parametrar för ett lyckat samarbete och en lyckad produkt. Ett iterativt tillvägagångssätt bör således vara fördelaktigt i framtida projekt.

En ökad dialog och inblandning i framtagandet av lösningar ställer även krav på projektets samverkande aktörer. Både engagemang och resurser behöver erbjudas i de fall det efterfrågas. Och i en iterativ process kommer detta krävas kontinuerligt.

Ytterligare en aspekt är att få rätt samverkan med rätt kompetens i rätt läge. Vissa tillfällen kommer kräva att de samverkande aktörerna kan bistå med teknisk kompetens, i andra fall behöver man inhämta kunskap från någon som förstår kundernas behov. Även kommunikationen med slutanvändarna behöver fungera, oavsett om dessa är involverade i projektet eller ej. Det är trots allt dessa som kommer behöva förhålla sig till produkten av projektet, och bör därför få säga sitt. Men, det är inte endast av denna anledning som involveringen av slutanvändare har ett syfte. Involveringen av dessa kommer även generera ett större engagemang hos slutanvändarna när projektet väl kommit på plats. För det första genererar en sådan involvering goodwill hos användarna i utvecklingen av produkten, och för det andra introducerar man projektet till slutanvändarna så att det skapas en medvetenhet kring projektet. Bägge är aspekter som, enligt Företagarna, lär bidra till en ökad användargrad när väl projektet är klart.

*" Bolagsverket har varit tillgängliga och det har funnits kontaktytor berörande olika saker, exempelvis en särskild kanal för tekniska frågor. De har försökt sammanföra olika typer av nyckelspelare, och de har även gjort information etc. tillgängligt på ett lättförståeligt språk."*

- Informationsförädlare

*"Ifall de kan ta med företagarna etc kommer de kunna sprida det vidare. Att inkludera oss kommer ge ringar på vattnet och inspirera företagen att arbeta med detta."*  
- Företagarna

## 2.2.3 Förvaltning

En tydlig idé om förvaltningsmodell behöver redan i det initiala skedet vara framtagen. Oavsett om det är samma förvaltningsmodell eller en reviderad version som slutligen ska implementeras när utvecklingsfasen är över, krävs det tydlighet i ägandet, vidmakthållandet och vidare utveckling. Det bör finnas en tydlig samordning kring de samverkande parterna i förvaltningsprocessen. Kontrakt behöver upprättas och ansvar fördelas. Projektledande myndighet bör rimligtvis ta det initiala ansvaret att skapa de förutsättningar som, i dialog med samverkande

*"Man behöver göra en förflyttning där allt hänger ihop. Vem håller ihop den svenska strategin? Bolagsverket är bara en part. Men man måste hålla ihop på totalen. I nuvarande form blir det bara delprojekt, som i och för sig bättre och bättre synkar med varandra. Det är sannolikt så att myndigheter och departement måste hålla ihop allt på övergripande nivå."* - Redovisning och revision

parter, identifierats som väsentliga för en välfungerande och gynnsam förvaltning.

Vidare ser vi inte att det, i det ideala samarbetet, sker en förvaltning av slutprodukten frånskilt andra SBR- eller digitaliseringsprojekt. Förvaltningen av dessa bör snarare ske i samverkan med utförda och framtida projekt. Möjligheterna att skapa en flexibilitet och återanvändbarhet som gagnar allt ifrån utvecklare till användarna ökar ifall det finns en gemensam styrning och dialog i förvaltningen.

#### 2.2.4 Exempel Skatteverket

Ett återkommande inslag i undersökningen var att Skatteverket (SKV) lyftes fram som en myndighet vilken på senare år arbetat på ett föredömligt vis med samverkan i digitaliseringsprojekt. För att öka vår förståelse för de förutsättningar som kan underlätta samverkan mellan myndighet och näringsliv, gjordes en fördjupning kring SKV och deras processer. I det här avsnittet lyfts lärdomar och positiva erfarenheter fram, vilket inte betyder att SKV saknar utrymme till förbättring, utan endast att det finns aspekter som är värda att lyfta fram. Nedan följer en kort redogörelse för SKVs arbetsmodell och vad det är som eventuellt skapar förutsättningarna för dess framgångar.

Skatteverket har sedan några år tillbaka ändrat strategisk inriktning från att vara en kontrollmyndighet till att bli en servicemyndighet. Övergången kan summeras i att SKV tidigare såg på medborgare och företag som "skatteskyldiga", medan de idag ser på dessa som "kunder". Övergången är

*"Det har varit ett långsiktigt arbete att gå från kontrollmyndighet till servicemyndighet. Det är grunden till varför vi är där vi är idag. Förut var de skatteskyldiga - nu ser vi dem som kunder." - SKV*

*"Vi bidrar aktivt till att myndighetens information används för att skapa nytta i andra verksamheter, både i offentlig och privat sektor. Tillsammans med andra utforskar och använder vi aktivt digitaliseringens möjligheter till bland annat informationsutbyte. Därigenom bidrar vi till nytta för kunder och omvärld." - SKV*

en långsiktig satsning där SKV ser sin egen utveckling i samklang med utvecklingen av bättre tjänster för kund och samverkansparter. Det finns vissa ekonomiska incitament som ligger till grund för detta skifte (exempelvis gynnar minskad manuell hantering av deklARATIONER kundens arbete samtidigt som det minskar arbetskostnaderna för SKV), men det synliggör också en mentalitet där både SKV ser och letar efter fördelar för bägge parter i deras samverkan.

Initieringen av projekt sker, likt för andra myndigheter, på flera olika vis för SKV. Ofta är det förslag som kommer in från samverkan med branschen som utgör starten för ett projekt, men det finns även situationer där beslutet kommer ovanifrån och då SKV behöver implementera ett uppdrag utan initiala samtal med andra. Oavsett vilket så ser SKV dialogen med de aktörer som kommer beröras av projektet som en viktig del i att driva igenom projektet och för att nå önskade resultat. Som en del i att skapa förutsättningarna för denna form av dialog har SKV arbetat för att skapa ytor för

*"SKV försöker hålla ihop allt genom en kanal. De satsar mycket på sin utvecklarportal. Bolagsverket verkar ta ett projekt i ett rör och de skiljs åt."*

*- Programvarubranschen*

kommunikation och information. Ett exempel på detta är "Utvecklarportalen" där företag och privatpersoner har möjlighet att ta del av allt ifrån API:er till datamängder. Syftet med denna portal är dels att visa på transparens och ett sätt att förhålla sig till likabehandlingsprincipen, men det utgör även ett av flera verktyg som används för att bygga och upprätthålla förtroendet mellan SKV och de privata aktörerna. Förtroendet är enligt SKV en viktig förutsättning för lyckad samverkan och är något som tar tid

och resurser att bygga upp. I undersökningen framgick det att de privata aktörerna, förutom förtroendet, uppskattade den tydlighet som skapades genom utvecklarportalen.

Ytterligare en viktig faktor för SKV att kunna driva projekt som de gör är att de är anslagsfinansierade till skillnad från, exempelvis, Bolagsverket. SKV uttrycker således att de, tack vare sin anslagsfinansiering, åtnjuter större frihetsgrader att utforma sina tjänster och interaktioner så länge de gör det inom ramarna för myndighetens uppdrag och i enlighet med legalitetsprincipen.

*”Vi är anslagsfinansierade. Bolagsverket är inte det, utan de ska tjäna pengar på att sälja informationen som de tillhandahåller. Detta innebär att när vi får ett uppdrag från regeringen så har vi större frihetsgrad att driva projekt än vad de har.”*

I genomförandet av samverkansprojekt bedriver SKV dessa med ambition om transparens och öppen kommunikation. SKV försöker även applicera ett iterativt tillvägagångssätt i projekten för att nå önskade resultat. De privata aktörerna uttryckte samtliga att de uppskattar SKVs processer och ser själva deras bidrag och vinning i denna process.

*”Vi har återkommande möten där vi sätter en agenda. De lyfter information kring sina projekt och ställer frågor till oss. Vi har även fokusmöten med dem när de behöver specifik input.” - Programvarubranschen*

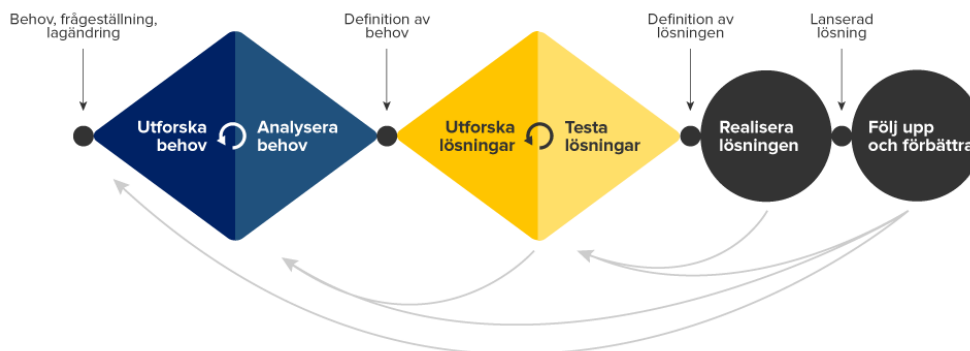
En bidragande faktor till att SKV har möjlighet att arbeta genom dessa processer är delvis tack vare det stöd som medarbetarna känner från ledningen.

Utan en strategisk inriktning och en ledning som stöttar samverkan och iterativ förändring blir det svårt att driva igenom projekt med dessa metoder.

Några av de lärdomar som kan dras av SKV är att myndigheten dels lyckats skapa strukturer som bidrar till lyckade samverkansprojekt, dels att de som myndighet får eller skapar sig det utrymme som behövs för att genomföra projekt. Myndighetens finansieringsmodell och ledning är faktorer som bidrar till detta.

Nedan återfinns en figur som illustrerar en av de arbetsprocesser som SKV använder sig av. Metoden har sin utgångspunkt i tjänstedesign, där stor vikt ligger i att utforska behov och lösning i processen, och visar på hur en agil och iterativ arbetsprocess tillämpas i SKVs arbeten. Det kan noteras att både formerandet av behovsbilden och utformningen av lösningen är iterativa processer i SKVs ramverk.

#### Från behov till mätbar förändring



Figur 3 Arbetsprocess Skatteverket



Summerat kan vi peka på fyra tydliga aspekter, vilka alla möjliggör och stödjer SKV i deras samverkan mot digitalisering:

- Frihet inom uppdraget
- Agil och iterativ arbetsprocess
- Tydligt stöd från ledning, Skatteverkets inriktning och strategier
- Uppbyggnad av långsiktigt förtroende mellan aktörer och SKV

## 2.3 XBRL-föreningens roll i framtida samverkan

Mot bakgrund av erfarenheter från projekt DIÅR har den roll som XBRL-förening skulle kunna spela i framtida projekt börjat utkristallisera sig för de olika medlemmarna, men även för andra aktörer som deltog i DIÅR. Föreningen har begränsningar i form av resurser och tid, det är trots allt en ideell förening, men undersökningen visade på en vilja och en förmåga att engagera sig ytterligare. XBRL-förening har möjlighet att ha en aktiv roll inom samtliga faser i framtida projekt, men bör utifrån dess begränsningar fokusera sina insatser där de gör mest nytta. I det följande presenteras undersökningens resultat avseende vilken roll XBRL-förening kan spela i framtida samverkansprojekt.

### 2.3.1 Initiering

En återkommande synpunkt avseende DIÅR var att det uppdrag som Regeringskansliet/departementet tog fram inte ansågs tillräckligt förankrat i verkligheten och att det snarare hämmade än underlättade för de samverkande aktörerna. Uppdragen som Regeringskansliet sänder ut till myndigheterna är i regel svåra att påverka när de väl har formulerats och delats ut, varvid påverkan på dess utformning behöver ske i ett tidigare skede. Återkommande i undersökningen var således en önskan om att det fanns en aktör som positionerade sig som rådgivare alternativt lobbyist för att kunna påverka formuleringen av framtida samverkansuppdrag.

#### Framtida roll

XBRL-föreningens roll under det initiala skedet utgörs delvis av det påverkansarbete som lade grunden för XBRL som standardiserat filformat i Sverige. I undersökningen framgick att det finns en önskan

*”Arbetet började med föreningen som gjorde ett fantastiskt jobb kring lobbyism kring vilket format som ska användas i Sverige. Där hade XBRL sin grace-period på riktigt, när de var med och såg till att det kom en rekommendation till Bolagsverket.”*

*- Programvarubranschen*

och ett behov av att XBRL-föreningen ska bedriva påverkan och informationsarbete inför framtida samverkansprojekt. Flera intervju-grupper pekade på de fördelar som XBRL-föreningen bidragit med i samband med att de varit drivande i introduktionen av SBR i Sverige. Det finns således en uppfattning om att föreningen skulle kunna vara fortsatt drivande i SBR-frågor och vara mera aktiv vid departementen för att tidigt kunna vara med

och påverka. Denna uppfattning återfinns dock främst bland de privata aktörerna som upplever att det finns ett behov av att fånga upp näringslivsperspektivet och få in det tillräckligt tidigt och tydligt för att kunna påverka framtagandet av framtida uppdrag.

Myndigheterna har även de en vilja att föreningen ska bedriva påverkansarbete, men de har en anorlunda vinkel på föreningens roll. De ser snarare en möjlighet att föreningen, när väl uppdraget är tilldelat berörd myndighet, stödjer myndigheten i att nå ut till rätt personer i rätt organisationer för

*"En bra sak föreningen gjorde var att, trots motstånd, kom vi ut ganska fort till nyckelpersoner hos aktörerna som faktiskt brann för det här projektet. Av dem fick vi stor draghjälp. Medlemmarna från föreningen kunde hjälpa oss nå fram till rätt personer"*

- Myndighet

att skapa momentum för uppdraget i stort. XBRL-föreningen bidrog på ett liknande vis i DIÅR, genom att identifiera och definiera relevanta samverkansparter och skapa förutsättningarna för att kontakt kunde etableras med dessa nyckelpersoner. Vidare ansåg myndigheterna att påverkan inte endast är relevant under projektens initiala skeden, utan att

det kontinuerligt under projekt finns nytta för en aktör, som med rätt kontaktnät och möjlighet att föra samman relevanta parter, kan ha en positiv inverkan på projektens utfall från initiering till förvaltning.

### 2.3.2 Genomförande

Det finns några aspekter som framkom i undersökningen vilka dels förklarar hur XBRL-föreningen skulle kunna bredda och fördjupa sitt engagemang i framtida projekt, och dels utgör komplicerande faktorer för föreningens framtida möjligheter till engagemang.

#### Framtida roll

En av de mest framträdande egenskaper som de olika intressenterna och aktörerna inom DIÅR pekade på avseende XBRL-föreningens nytta i projektet, och kanske dess främsta styrka, var att det utgjorde en plattform för dialog. Det här framgår som något som föreningen bör ta tillvara på och utveckla inför kommande samverkansprojekt.

*"XBRLs största nytta finns i att koppla samman olika intressenter på ett bra sätt." - Informationsförädlare*

XBRL-förening har möjlighet att skapa en yta som belyser alla intressenter och vilken nytta de olika aktörerna har av ett samarbete. Föreningen har möjligheten att skapa kanaler för kommunikation och på så sätt förena dessa nyttor.

*"Alla vill nå ett mål. Vi från redovisning kanske vill göra på ett sätt. Revision kanske vill något annat. Programvaruföretagen kanske vill något tredje? Det behöver finnas en plattform där alla kan samlas även om inte alla tycker lika."*

- Redovisning och revision

*"Vi har resonerat kring ifall det hade varit bra om det fanns något gemensamt forum för oss. Vi har suttit separat och arbetat med samma frågor. Vi hade behövt en plattform för att samarbete mellan oss."*

- Programvarubranschen

Även myndigheterna nämner i undersökningen att det finns behov för en aktör som utgör en grund för samverkan i framtida projekt. De ser DIÅR och framtida SBR-projekt som en hel digitaliseringsresa för myndigheter och företagare.

*"De processer som finns behöver uppdateras från att vara analoga till digitala. Det finns massvis med rutiner och lagar som behöver förändras. Det framkommer mängder med sådana insikter allteftersom digitalisering sker. Vi behöver få in lagstiftning etc. för att hjälpa företag ställa om till den nya verkligheten. XBRL-föreningen kan utgöra en grund för samverkan för att fånga upp och möta de behov som uppstår." - Myndighet*

Det framgick i undersökningen att det finns ett behov av en aktör som arbetar för att öka förståelse mellan de olika aktörerna och för deras olika förutsättningar. Samsyn mellan aktörerna är värdefullt för att projektet ska kunna bli lyckat och XBRL-föreningen skulle i framtiden kunna fylla detta behov.

En förutsättning för att XBRL-föreningen ska ha möjlighet att i framtiden facilitera och vara delaktiga i samverkansprojekt är att de fortsätter att förhålla sig neutrala till de olika aktörerna. I undersökningen framgick det att föreningens neutralitet utgör en av dess främsta styrkor. Den neutralitet som föreningen innehar har flera fördelar. Dels skapar den en trygghet mellan intressenterna eftersom inget särintresse har överhanden och att dialoger kan ske under transparenta förhållanden med ett gemensamt mål. En privat aktör beskriver föreningen som ett filter, där politik och egenintressen filtreras bort, vilket skapar förutsättningarna för samverkan kring gemensamma problem.

*"Det finns inga specifika intressen från medlemmarna. Den är opolitiskt. Det finns således en bra grund för att utgöra ett filter." - Informationsförädlare*

Erfarenheten från DIÅR visar på behovet av en neutral samarbetsyta, huruvida XBRL-föreningen har möjlighet att agera som denna samarbetsyta eller inte beror till stor del på de begränsade resurser som föreningen har att disponera. Således är det kanske inte möjligt fullt ut för föreningens att utgöra denna plattform, utan att den istället får ansvara för att kommunicera behovet av plattformen i framtida projekt och skapa så goda förutsättningar som möjligt.

Neutraliteten utgör delvis ett dilemma för föreningen. Å ena sidan utgör dess neutralitet en av föreningens stora styrkor. Å andra sidan utgör den en tröskel för ett större engagemang då det skapar större krav på föreningens finansiering.

*"Föreningen skulle behöva statlig finansiering för att skapa en projektledarroll. Det är samlandat av intressenter som är viktigt för framtida förbättrade processer. Det hade kunnat vara en utgångspunkt för projekt, men föreningens kapacitet är för liten." - Informationsförädlare*

*"Viktigt att tillägga är att det som är bra med föreningen, och talar emot statlig finansiering, är att föreningen är neutral, den utgör bara ett nav." - Informationsförädlare*

Ifall föreningen skulle erhålla statlig, eller privat, finansiering utöver medlemsavgifterna så riskerar den att förlora sin neutralitet. Dock finns, som ovan nämnt, ett behov och en önskan att föreningen ska ha ett större ansvar och engagemang för att kunna påverka framtida samverkansprojekt i större utsträckning. Ytterligare en aspekt avseende föreningens finansiering är att myndigheterna är bundna till "Likabehandlingsprincipen". Det innebär att XBRL-föreningen sannolikt inte kan bli statligt finansierad med syftet att utgöra en unik samverkanspart i framtida projekt.

*"Det är dock svårt att ge Föreningen en "unik fördel" jämfört mot andra föreningar eftersom vi är tvungna att förhålla oss till "Likabehandlingsprincipen". Det blir således svårt att formalisera att Föreningen ska utgöra en unik roll i myndigheternas processer. Vi behöver låta andra intressenter ha möjlighet att få motsvarande roll ifall intresse finns." - Myndighet*

Dock ser myndigheterna gärna ett utökat samarbete med föreningen förutsatt att den har möjlighet att bidra med mer resurser (tid) i framtida projekt.

Många intressenter finns samlade i XBRL-förening och det vore naturligt för föreningen att driva liknande projekt i framtida samverkan. Men återigen faller det tillbaka på att föreningen skulle behöva externa resurser för att kunna genomföra ett sådant arbete.

### 2.3.3 Förvaltning

Förvaltningen av de resultat som framtida samverkansprojekt genererar bör inte ligga inom XBRL-förenings ansvar. I undersökningen framgår det, se avsnitt "2.1.3 Förvaltning", att en stor osäkerhet inom DIÅR var otydligheten kring förvaltningen av vissa centrala delar av projektet. För att framtida samverkansprojekt ska vara lyckade kommer det krävas att en tydligt definierad förvaltningsplan, där både ansvar och finansiering är fastställda, presenteras redan i det initiala skedet av projektet. Förvaltningen kommer således inte kunna ligga inom XBRL-förenings ansvar eftersom de ej har resurserna eller förmågan att ansvara för förvaltningsfrågor. Den förvaltning som föreningen bör ägna sig åt i framtida projekt riktar sig snarare mot spridning av information samt att föra in kunskap från dess medlemsorganisationer och omvärlden.

*"Mer resurser från föreningen krävs för att öka samarbetet. Vi skulle vilja att medlemmarna engagerar sig i att granska taxonomier osv. Föreningen skulle gärna få igång arbetsgrupper för att utföra dessa granskningar." - Myndighet*

### 2.3.4 Framtida roll

I förvaltningen av SBR-projekt krävs det att förvaltaren säkerställer att lösningen upprätthåller ställda krav över tid. Således kommer löpande anpassningar till extern utveckling och interna behov krävas, och för det krävs det kompetens och kunskap kring aktuella standards etc. I detta finns det en roll för XBRL-förening att spela, nämligen att utgöra en kunskapshub och ett nätverk för omvärldsbevakning. En aktör som har kunskap om vart tekniken är på väg och var andra länder befinner sig i utvecklingen. I undersökningen fanns det en positiv inställning till det ansvar som föreningen redan idag, och inför DIÅR, tagit inom denna funktion/roll. XBRL-föreningen har, exempelvis, anordnat årliga konferenser kopplade till XBRL som informationsbärare och SBR, där man också bjudit in internationella organisationer för information och kunskapsdelning.

*"XBRL-föreningen har ansvarat för omvärldsbevakning och att förmedla informationen. Det har varit nyttigt att få veta var Sverige ligger i relation till andra länder."  
- Myndighet*

### 2.3.5 Synpunkter från årsstämman 25 februari 2021

I samband med XBRL Sweden ABs årsstämma den 25 februari 2021 samlades synpunkter in från deltagande medlemmar på stämman. Tre frågor ställdes till medlemmarna och de erbjöds möjlighet att svara enskilt i fri text på samtliga frågeställningar.

#### 2.3.5.1 Fråga 1: Vilken är den viktigaste förbättringen myndigheter kan göra i sättet de genomföra digitaliseringsprojekt?

Totalt inkom 24 svar på den första frågan. Vid en genomgång av svaren återfanns ett antal tydligt återkommande begrepp och teman. Det fanns en vilja att myndigheterna skulle förstå problematiken bättre och arbeta mer agilt samt iterativt, för på så vis formulera mer realistiska mål samt löpande stämna av utfall mot

*"Genomför projekt iterativt i små delprojekt och testa av med omvärlden att man får de lösningar och resultat man förväntar sig." - Årsstämman*

dessa. En önskan om ett mer agilt arbetssätt återkom i flera av svaren, vid flera tillfällen i kombination med begreppet "transparens".

Utöver transparens och ett agilt arbetssätt var "involvering" och "samarbete" vanligt förekommande begrepp bland svaren. De både begreppen överlappade varandra i dess betydelse och syftade främst till en utökad grad av samarbete/involvering, där de privata aktörerna har möjlighet att bidra till projektet framgång i alla dess faser. Vidare fanns även ett visst uttryck av missnöje kring

*"Ännu mer samarbete med näringslivet. Se till att nyttorna verkligen förstås." - Årsstämman*

att tidigare projekt, i viss utsträckning, blivit lidande på grund av en för låg grad av samarbete/involvering. Utöver samarbete/involvering återkom även "nyttan" som begrepp bland svaren. Myndigheter behöver förbättra sitt arbete med att visa på, och skapa, nytta för projektets berörda parter.

Slutligen framkom det även synpunkter kring att myndigheterna behöver förbättra sättet de säkerställer att de har rätt förutsättningar att genomföra projekt som når utsatta mål och effekter. Bland annat ansågs det att myndigheterna måste; våga ifrågasätta direktiv från departement/politiker, uppmärksamma ifall dessa inte finns på plats, och även ställa krav tillbaka mot Regeringskansliet.

*"Jobba mot departement för att få stöd i lagstiftning och finansiering." - Årsstämman*

### 2.3.5.2 Fråga 2: Vilken är den viktigaste rollen för föreningen att ta i digitaliseringsprojekt?

Totalt 17 svar inkom på den andra frågan. Vid en genomgång av svaren framträdde framförallt två roller för XBRL-föreningen. För det första fanns en tydlig önskan och åsikt om att XBRL-föreningen bör arbeta med påverkansarbete, uppvakta myndigheter och regering, samt påverka beslut kring, och genomdrivande av, framtida SBR-initiativ i Sverige.

*"Driva och styra åt rätt håll, så att inte myndigheter går vilse av okunskap om hur det går till i den s.k. verkligheten." - Årsstämman*

Vidare var ett återkommande tema kring XBRL-föreningens roll i framtida projekt att den bör agera plattform för dialog och samverkan mellan projektets parter. Förutsatt att XBRL-föreningen tar ansvaret och rollen som "plattform", kan den kunskap och det nätverk som finns i XBRL-föreningen utnyttjas för att möjliggöra och hjälpa projekt framåt. Flertalet svar tryckte specifikt på att det är den kunskap som finns inom XBRL-föreningen som utgör föreningens främsta styrka. Således bör föreningen ta tillvara på detta och förvalta sin roll som "kunskapshub" och informationsspridare.

*"Fungera som arena för samverkan i olika relevanta projekt. Kommunikatör till relevanta målgrupper. Verka för standardisering. Verka för att relevanta myndighetsrapportering samordnas. "One stop shop". - Årsstämman*

Informationsspridare.

### 2.3.5.3 Fråga 3: Vilka initiativ bör föreningen ta för att lyckas bättre i denna roll?

Totalt inkom 13 svar på tredje frågan. Vid en genomgång av svaren återfanns ett antal initiativ för att lyckas bättre i de roller som beskrivits i 2.3.5.2 ovan. I XBRL-föreningens lobbyistverksamhet bör de, enligt svar, stödja myndigheterna att ställa krav på politiker och departement att ta ansvar för genomförbarheten i uppsatta politiska mål och visioner. Vidare bör föreningen arbeta för att, på regeringsnivå, framföra relevant information om företagens situation och hitta vägar för att påverka direktiv.

*"Jobba för att på regeringsnivå framföra relevant information om företagens situation." - Årsstämman*

Vidare framfördes några initiativ som berörde XBRL-föreningens roll som "plattform" och "kunskapshub". Initiativen utgör nödvändigtvis inte konkreta förslag på aktiviteter, utan berörde alltifrån arrangerandet av medlemsaktiviteter där olika aktörer har möjlighet att mötas, till arbetet med att bli identifierade som en viktig samarbetspartner i samverkansprojekt. Det gavs även uttryck för vikten av XBRL-föreningens neutralitet och föreningens bibehållna ställning i frågan.

*"Internationell utblick för svenska intressenter, och internationell inblick i vad som händer i Sverige."  
- Årsstämman*

Slutligen fanns det ett antal initiativ vilka var av mera allmän karaktär. Dels berördes vikten i att XBRL-föreningen tar en aktiv roll i framtida projekt. Men de berörde även frågan kring återanvändningsbarhet av taxonomier i nya statliga projekt och att föreningen bör ta fram tydliga och konkreta "case" kopplat till detsamma.

*"Prioritera det som är viktigast. Inte bli passiva proffstyckare." - Årsstämman*

Summerat framgår det att de synpunkter och svar som erhållits under årsstämman väl korresponderar med den data som insamlats under intervjutillfällena.

### 3 Slutsatser

Rapporten ämnar uppfylla två syften. Det första syftet är att, genom kunskap och erfarenheter från XBRL-föreningen, belysa och förbättra hur offentliga digitaliseringsprojekt genomförs. För att uppnå detta syfte har de lärdomar som kunnat härledas från projektet DIÅR beskrivits i sammanfattningen samt detaljerat i rapportens avsnitt 2.1 "*Erfarenheter med bakgrund av hittills genomfört samarbete (DIÅR)*". Vidare har ett idealt samarbete beskrivits i det efterföljande kapitlet "2.2 Hur borde samarbetet se ut i en ideal situation?" utifrån de lärdomar som deducerats från erfarenheterna i projekt DIÅR. Nedan följer en summering av de slutsatser som avser belysa och förbättra hur offentliga digitaliseringsprojekt genomförs:

- Erfarenheten från DIÅR var att uppdraget var snävt och satte ramar som inte var helt realistiska. Detta fick troligen konsekvenser för hur samverkan utfördes och upplevdes. Det finns således sannolika besparingar i både tid och pengar att göra i framtida projekt ifall uppdraget är mer verklighetsförankrat och att anpassningar även i uppdraget möjliggörs vid upptäckta brister.
- Business caset bör vara transparent på så sätt att estimerade nyttors storleksordning tydliggörs liksom dess fördelning. Genom att business caset utvecklas parallellt kan projektets uppdrag formuleras och anpassas på ett sådant sätt att nyttor optimeras. Genom ett sådant arbetssätt definieras och tydliggörs nyttan för de samverkansparter som identifierats som relevanta för projektet.
- Tydlighet kring ägande, vidmakthållande och utvecklingen av projektets resultat är en kritisk framgångsfaktor för ett bestående resultat i förvaltningsfasen.
- Förvaltningen bör ske i samverkan med utförda och framtida projekt. Möjligheterna att skapa en flexibilitet och återanvändbarhet som gagnar allt ifrån utvecklare till användarna ökar ifall det finns en gemensam styrning och dialog i förvaltningen.
- En djupdykning i SKVs förutsättningar, processer och arbetsmetoder synliggjordes ett antal strukturella och konkreta framgångsfaktorer för samverkansprojekt. Lärdomar från dessa är att det frihet inom uppdraget och en finansieringsmodell som möjliggör en högre grad av förutsägbarhet, i kombination med agila och iterativa arbetsprocesser och ett stöttande ledarskap ger goda förutsättningar för att driva samverkansprojekt.

Rapportens andra syfte är att tydliggöra den roll som XBRL-föreningen bör spela i offentliga digitaliseringsprojekt. Undersökningen visade på att XBRL-föreningen har spelat en viktig roll och att det funnits ett behov av en aktör likt XBRL-föreningen i genomdrivandet av projekt DIÅR. Det finns möjlighet för föreningen att stärka sina positioner i redan definierade roller, men även att positionera sig inom nya områden. Rapportens slutsatser avseende XBRL-föreningens framtida roll kan beskrivas utifrån projektens tre faser: "Initiering", "Utveckling", och "Förvaltning":

- XBRL-förening har en viktig uppgift i att bedriva påverkansarbete i initieringsfasen. Dels bör den bedrivas gentemot departement och Regeringskansliet för att påverka framtida uppdrags utformning. Dels bör den bedrivas inom föreningens nätverk för att engagera (rätt) aktörer i framtida samverkan.
- XBRL-föreningens roll i utvecklingsfasen bör definieras av att bära rollen som en gemensam plattform. I denna roll skulle XBRL-föreningen kunna utnyttja sitt medlemsnätverk och sin neutralitet för att underlätta kommunikation och öka samsynen i framtida projekt. Det kan dock krävas ytterligare finansiering för att föreningen ska kunna ta en större roll och erbjuda mer resurser i projektet. För att neutraliteten ej ska påverkas behöver dessa medel kunna erhållas utan att det påverkar föreningens intressen.
- XBRL-föreningen bör, i förvaltningsfasen, utgöra en kunskapshub och ett nätverk för omvärldsbevakning. Föreningen kan positionera sig som den aktör som sprider kunskap om vart tekniken är på väg och var andra länder befinner sig i utvecklingen, och på så vis främja förvaltandet av tekniska plattformar.



#### 4 Källförteckning

[Om XBRL-förening - XBRL-förening - http://www.xbrl.se/om-xbrl-sweden](http://www.xbrl.se/om-xbrl-sweden)