

## Nyttorealiserings

### Att skapa nytta är en ledningsfråga

När många kommuner, landsting och regioner nu investerar i digitalisering är det förstås viktigt att de digitala lösningarna och den nya tekniken verkligen får avsedd effekt, både för den egna verksamheten och för invånarna.

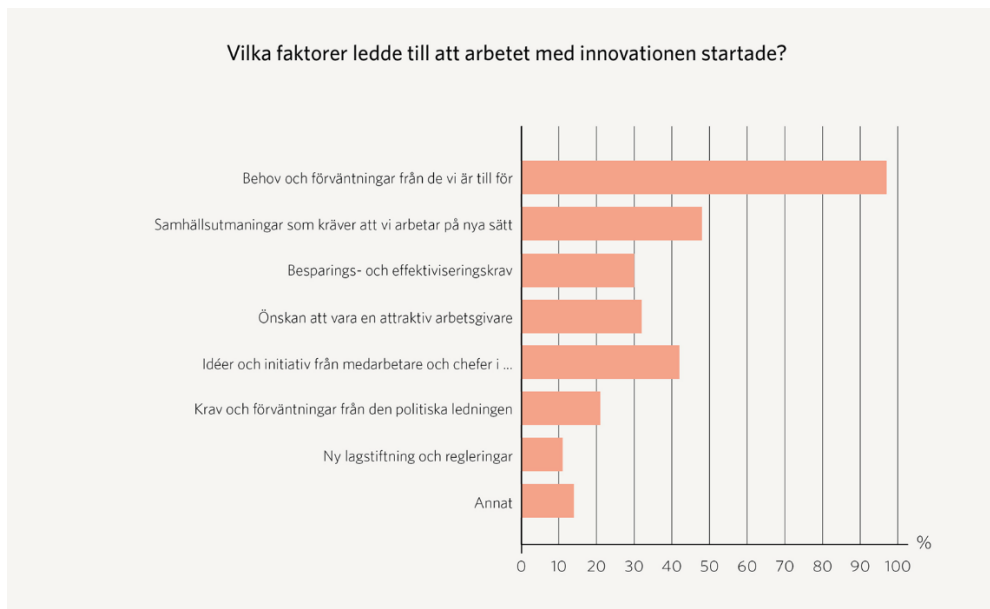
Av erfarenhet vet vi att det kan vara svårt att få ut verklig effekt av de satsningar och investeringar som görs. Det är lätt hänt att det blir dyrare än det var tänkt och att den digitala lösningen inte skapar den där besparingen eller förbättrade servicen som vi avsåg.

Nyttan uppkommer i användandet och därför är det viktigt att arbeta strukturerat på olika sätt för att säkerställa ett förändrat arbetssätt.

Behoven är stora och möjligheterna med digitalisering är spännande – men hur säkrar vi att vi både satsar på rätt saker och att vi driver förändringen på rätt sätt?

Resultat från SKLs undersökning Innovationsbarometern (oktober 2018) visar att den faktor som i högst grad driver på offentliga organisationers utvecklings- och innovationsarbete är **samhällsutmaningar som kräver att vi arbetar på nya sätt**.

Samtidigt kan man också se att den största delen förändringsinsatser drivs i syfte att möta **behov och förväntningar från de vi är till för**, samt att **ökad kvalitet** är den vanligaste utkomsten av innovation.



Här kan man läsa mer om Innovationsbarometern

<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/forskningochinnovation/innovation/innovationsbarometern/analysochresultat.24832.html>

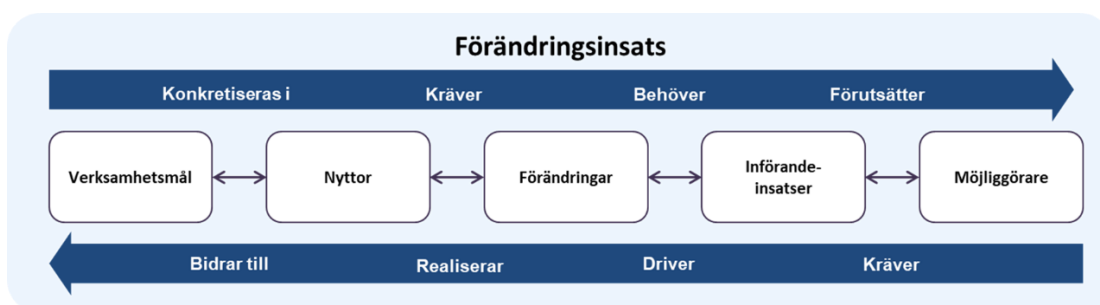
**Nyttorealiserings** är en ledningsstrategi designad för att sy ihop verksamhetens befintliga styr- och ledningsprocesser för att samverka mot det gemensamma målet att realisera den förändring man föresatt sig. Nyttorealiserings omfattar bland annat målstyrning, portföljstyrning, projektstyrning, förändringsledning, mätning och uppföljning.

### Behov och mål styr insatserna

En utgångspunkt för ett strukturerat nyttorealiseringsarbete är att alla förändringsinsatser ska vara väl förankrade i behov och verksamhetsmål. Då blir det lättare att prioritera vilka förändringsinsatser som är viktigast att genomföra och också lättare för verksamhetsansvariga att känna ett tydligt ägandeskap för de förändringar och nyttor som ska komma till stånd.

Ofta specificeras vilka möjliggörare (ofta = projekt) som behövs för att nå olika verksamhetsmål, men det är vanligen en ganska lätt övning att göra denna koppling.

**En effektkedja** är ett verktyg för att tydligare visa vilka förändringar som måste komma till stånd med stöd av införda möjliggörare och vilka nyttor som kan förväntas genom de förändringarna. Att arbeta med effektkedjor är ett sätt att få en helhetsbild över hela förändringsinsatsen och vad den ska leda till.



Det är ganska vanligt att man startar utvecklingsprojekt som inbegriper digitala lösningar avgränsat, både i dess omfattning och från den ordinarie verksamheten, vilket ökar risken för att nyttorna inte kan realiseras.

Projektledarens uppdrag är att se till att projektet levererar det som projektet omfattar, men det är först när verksamheten nyttjar detta för att göra förändringar i sitt arbetssätt som nytta uppstår.

Därför är det viktigt att verksamhetens chefer och medarbetare är de som ställer krav på det som ett projekt ska ta fram.

Det är aldrig en projektledares ansvar att realisera nyttorna av en ny lösning utan det ansvaret måste ligga på den chef som ansvarar för den verksamhet, budget och personal som ska förändras.

Medarbetarna är de som känner verksamheten bäst och därför har bäst förmåga att beskriva vad som behövs för ett förändrat arbetssätt. Medarbetarnas engagemang är nödvändigt för att styra rätt - inte så mycket ATT något ska förändras men HUR det kan göras. Involvering skapar också engagemang och acceptans.

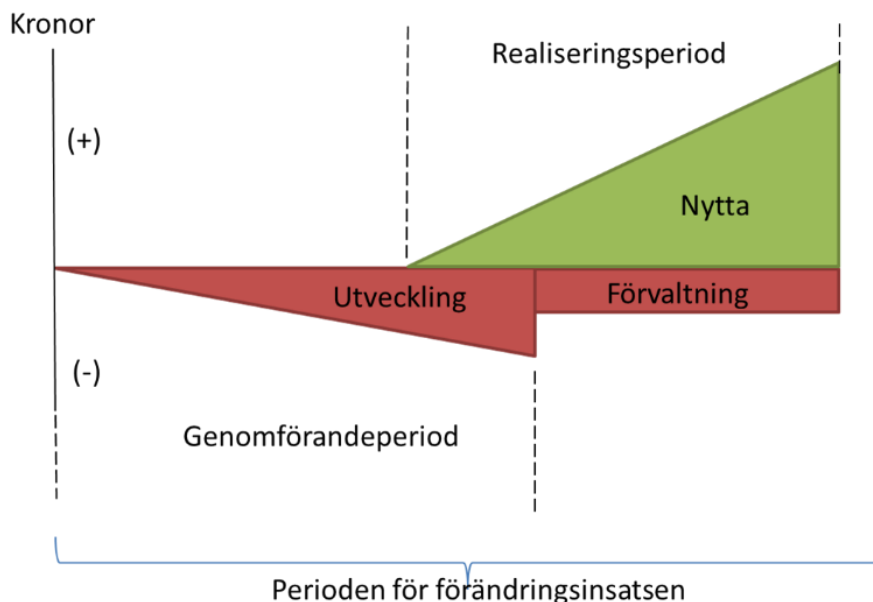
## Mät för att styra

Om vi ska vara säkra på att rätt saker utvecklas och att de hjälper oss att nå våra mål så ställs stora krav på att veta hur verksamheten ser ut i nuläget. Det får vi genom att mäta t ex invånarnöjdhet, medarbetarnöjdhet, kvalitetsindikatorer och processmätningar som hjälper oss att ”ta tempen” på verksamheten.

Det är i gapet mellan nuläge och målbild som förändringsbehovet kan definieras.

Därför bör alla förändringsinsatser börja med en sk ”**nollmätning**” som talar om hur något ser ut före förändringen. Och sedan måste man mäta samma nyckeltal efter det att förändringen gjorts för att säkerställa att man faktiskt nått de nyttor som avsetts.

Ofta faller nyttor ut över tid, dvs när vi lärt oss det nya arbetssättet fullt ut och kanske justerat de digitala lösningar som ska stödja arbetssättet, så det är viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv och göra aktiviteter som kan maximera nyttan. T ex kanske det behövs ytterligare utbildning för medarbetarna eller korrigeringar i process eller verksamhetssystem för att det verkligen ska funka i praktiken.



Mål kan ta sikte på att förbättra något men det kan också innebära att man gör investeringar för att kunna bibehålla en viss nivå av service, kvalitet eller effektivitet.

Så ser det ut för många kommuner, landsting och regioner just nu när utmaningarna med att rekrytera personal eller att med samma resurser leverera service till fler invånare växer. Då kanske det inte är kostnadsbesparingar som är det intressanta för mätning och beräkning, utan snarare **undvikta kostnader och bibehållen kvalitet**.

Ett steg i rätt riktning är att prata mer om förändringen och **”förändringsinsatsen”** än vilka produkter som ska utvecklas och hur projekten drivs.

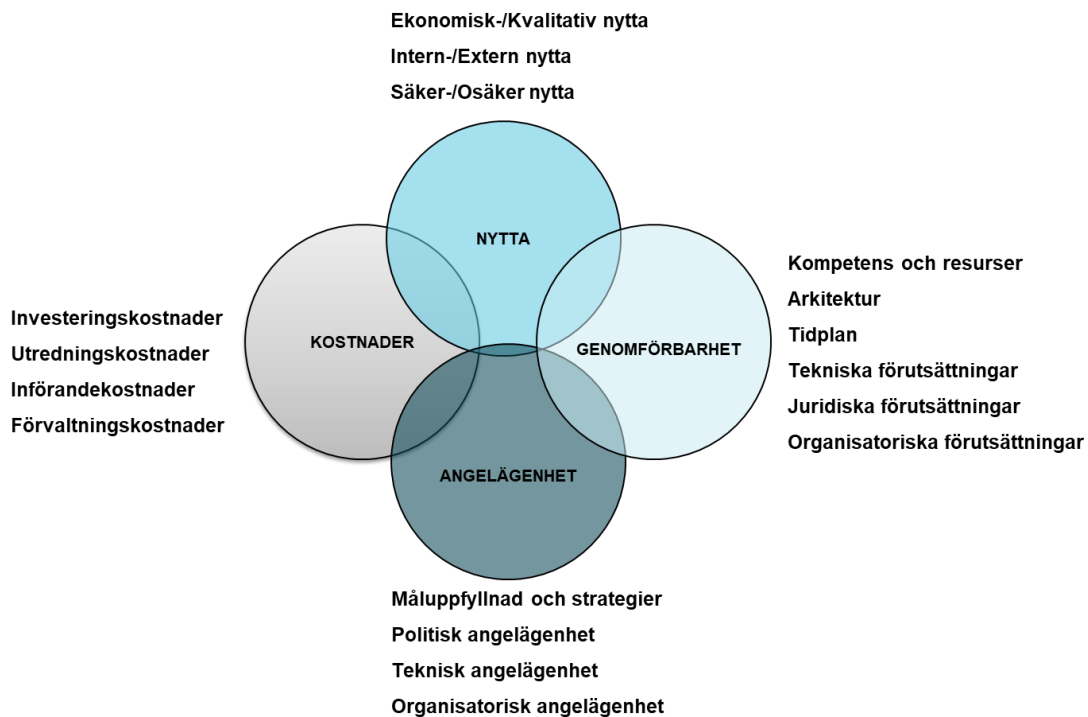
Ofta hamnar styrnings- och uppföljningsfokus på ”projekten” och att de ska leverera på utsatt tid och till utsatt budget. Istället bör fokus ligga på förändringen som ska åstadkommas i verksamheten eller i kontakten med invånarna.

## Beslutsunderlag

För varje förändringsinsats bör man ta fram ett beslutsunderlag (sk Business Case) som belyser flera perspektiv för att kunna bedöma att den bör prioriteras och att den har goda förutsättningar att lyckas.

Det finns många gånger en missuppfattning om att ett Business Case tas fram för att övertyga ledningen om att prioritera ett visst projekt och det är inte ovanligt att leverantörer av olika digitala lösningar är med och tar fram beslutsunderlaget. Istället bör Business Case ses som ett underlag som tas fram för att ledningen ska kunna ta ett välgrundat beslut om en förändringsinsats ska genomföras eller inte och också vara ett levande underlag för styrning under förändringsinsatsens gång.

Först och främst bör man säkerställa att förändringsinsatsen är tillräckligt angelägen och att den är genomförbar. Det finns mycket man kan göra och som skapar någon form av nytta, men troligen måste man prioritera att göra det som är allra viktigast och det som också är praktiskt genomförbart. Att driva förändring kräver chefer och medarbetares tid och engagemang. Därför kan för många förändringsinsatser inte drivas på samma gång. När genomförbarheten är säkerställt beräknar man kostnader och nyttor.



## Metoder och verktyg till stöd

Som stöd till ett strukturerat nyttorealiseringsarbete finns flera metoder och verktyg.

Att arbeta med portföljstyrning (en metod för att prioritera och styra en grupp av insatser) eller målnedbrytning är t ex bra sätt att föra strategiska diskussioner kring vilka insatser som behövs för att nå uppsatta mål, men också för att ställa krav på beskrivning av förslag till insatser.

eDelegationen har tagit fram en vägledning i nyttorealiserings som omfattar dels en beskrivning av konceptet och dels mallar och fördjupade bilagor

<https://www.esv.se/publicerat/publikationer/2016/nyttorealiserings-version-2.0/> .

Här finns också ett excelverktyg för Business Case (beslutsunderlag) som man kan använda för att belysa en förändringsinsats angelägenhet, genomförbarhet, kostnader och nyttor.

RICE utvecklar just nu på uppdrag av PTS ett verktyg för investeringskalkylering gällande digitala lösningar inom ett antal verksamhetsområden. Verktuget kommer inom kort att lanseras.

RICE har också sammanställt fallstudier inom området välfärdsteknik och eHälsa, som visar nyttor och lärdomar vid införande av digitala lösningar i olika verksamheter inom kommuner, landsting och privata utförare

<https://www.swedishict.se/application-areas/e-health#node-12852> .