

Bedömningsstöd

Mars 2024

Varför dokumenterar vi alla våra utvecklingsinitiativ?

- Initiativ som beräknas ta mer än 40 timmar ska dokumenteras som ett utvecklingsinitiativ enligt mallen på utveckling.sundsvall.se
- Vi dokumenterar alla våra initiativ för att:
 - Ha en spårbarhet och prioritering, säkra att vi gör rätt saker
 - Planera och förbereda, säkra att vi gör saker på rätt sätt
 - Skapa förutsättningar för nyttohemtagning, säkra att rätt saker händer efter att utvecklingen är genomförd

Generella instruktioner

- Stödet ska fungera som ett **underlag** för att skapa samsyn i beslutsfattandet vid prioritering. Bedömningen ska vägas samman mot andra faktorer som ledningsbeslut/politiska beslut, strategiska beslut och taktiska beslut.
- Stödet bygger på modellen Digital mognad som syftar till att maximera vår potential att nyttja digitaliseringens möjligheter. ([länk till kort film om Digital mognad](#))
- Prioriteringar sker regelbundet mot pågående initiativ i portföljen och nya initiativ.
- Modellen utvärderas och förbättras kontinuerligt.

Bedömning av förutsättningar:

Avsnittet syftar till att säkerställa att initiativet är startsäkrat och har de förutsättningar som krävs för att bli lyckat.

- Det handlar både om att se till att vi gör rätt saker – att initiativet bidrar till att nå övergripande mål, strategier och prioriteringar och verksamheten. Samt att lösningen är genomtänkt, förankrad och lönsam.
- Samt att vi gör saker på rätt sätt, att lösningen är framtidssäkrad och hållbar och att vi jobbar smart genom att bygga och växla upp vår förmåga och utveckla ett mer möjliggörande arv.

Så här ser det ut i mallen:

Bedömning av förutsättningar:

Initiativ i linje med beslutade strategier och mål.	Nyttjande av vår digitala infrastruktur.	Nyttoanalys framtagen.	Ägarorganisation finns – stöd från ledning.	Finansiering och resurser säkrad.	Möjlighet till uppskalning och återanvändning

Motivering/kommentar till bedömning:

Initiativ i linje med beslutade strategier och mål.	
Nyttjande av vår digitala infrastruktur.	
Nyttoanalys framtagen.	
Ägarorganisation finns – stöd från ledning.	
Finansiering och resurser säkrade.	
Möjlighet till uppskalning och återanvändning.	

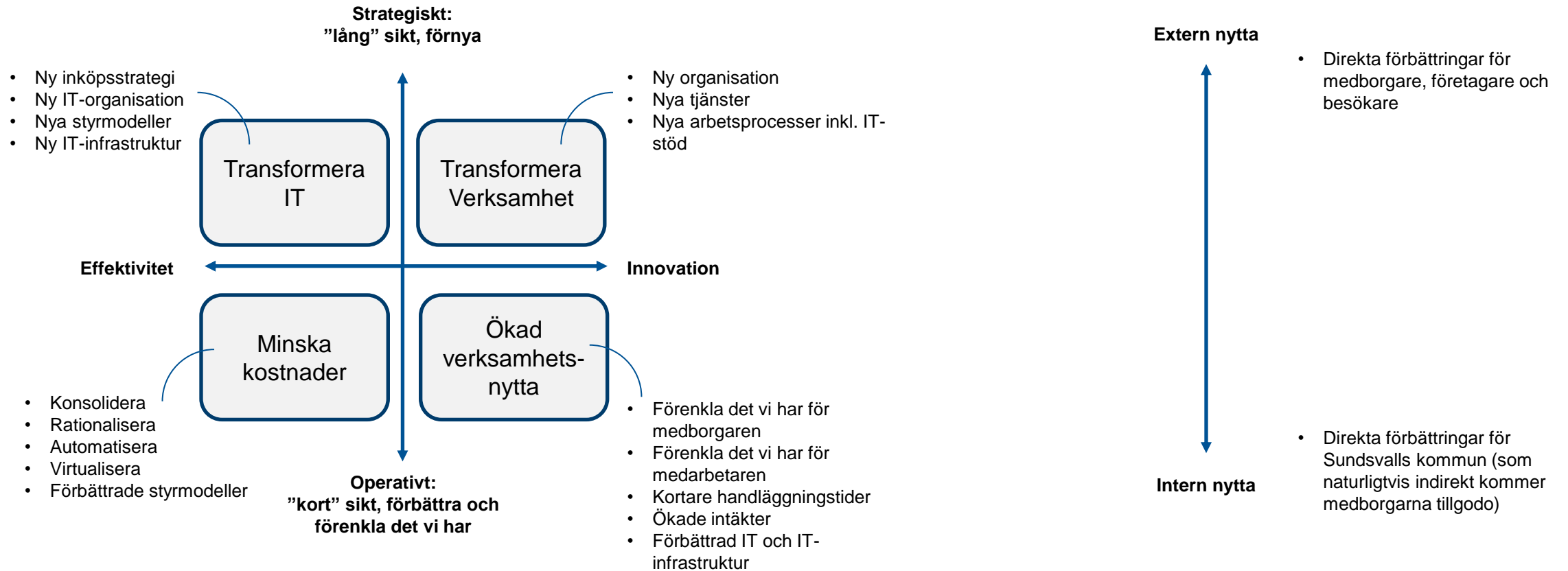
Beskrivning av kriterier

Kriterie	Beskrivning	
Initiativ i linje med beslutade strategier och mål.	Alla våra initiativ ska koppla till övergripande målsättningar eller strategier. Är initiativet i linje med mål eller strategier och innebär nyläget att vi rör oss mot målen eller realiserar strategier.	JA/NEJ
Nyttjande av vår digitala infrastruktur.	Nyttjande och uppskalning av vår digitala infrastruktur är prioriterat, och koncerngemensamma medel ska prioriteras till detta. Vår digitala infrastruktur är komponentbaserad för att kunna nyttjas för flera behov och processer, samt uppskalning och återanvändbar.	JA/NEJ
Nyttoanalys framtagen.	Samtliga initiativ ska ha en nyttoanalys. Det handlar om att säkerställa att vi gör rätt prioriteringar och hanterar skattemedel på ett ansvarsfullt sätt. Nyttoanalysen kan se olika ut beroende på om initiativet är ett genomförande eller en förstudie/MVP. Oavsett vilken ska den nytta och de effekter som man önskar uppnå ingå i analysen. Införandeinitiativ ska alltid innehålla ekonomisk nyttoanalys.	JA/NEJ
Ägarorganisation finns – stöd från ledning.	Alla våra initiativ ska stötts av och ägas av verksamheten. Den utmaning, problem eller lösning som ska utvecklas ska finnas på ledningens agenda och i verksamhetsplan. Detta för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att både säkra att vi gör rätt saker, samt att vi får önskade effekter.	JA/NEJ
Finansiering och resurser säkrade.	Alla initiativ ska vara säkrade utifrån resurser och finansiering innan det är startsäkrat. Beredningsprocessen syftar till att säkra resurser, dessa ska vara namngivna så långt det går/alt team. Det är också viktigt att verksamhetens resurser är vidtalade och säkrade, att dessa kan avsätta tid är centralt för att initiativet ska lyckas. Finansiering ska vara säkrad, i form av egen, via centrala medel eller andra medel.	JA/NEJ
Möjlighet till uppskalning och återanvändning	Utveckling och initiativ som kan återanvändas och uppskalas prioriteras, framförallt utifrån centrala medel. Går framtagna lösningar att återanvändas? (ex utveckling av microtjänster i vår infrastruktur) Går lösningen att skala upp? Ex gemensam ärendehantering eller annan funktionalitet som kan nyttjas i och av andra processer och verksamheter.	JA/NEJ

Portföljens balans

Effektivitet-Innovation
Operativt-Strategiskt
Intern-Extern nytta

Styrningsområden



Klassificering: Så här ser det ut i mallen:

Klassificering

Klassificeringen utgår ifrån metodiken digital mognad som är en forskningsbaserad modell för att optimera verksamhetens möjlighet att nyttja digitaliseringens möjligheter. Läs mer om hur bedömningen görs på utveckling.sundsvall.se

Effektivitet			Innovation	
Uteslutande effektivitet (100% - 0%)	Övervägande del effektivitet (75% - 25%)	Lika stor del (50% - 50%)	Övervägande del innovation (75% - 25%)	Uteslutande innovation (0% - 100%)
			X	

Sätt X i den cell du bedömer ligger närmast aktivitetens balans mellan Effektivitet och Innovation.

Operativt			Strategiskt	
Uteslutande operativt (100% - 0%)	Övervägande del operativt (75% - 25%)	Lika stor del (50% - 50%)	Övervägande del strategiskt (75% - 25%)	Uteslutande strategiskt (0% - 100%)
			X	

Sätt X i den cell du bedömer ligger närmast aktivitetens balans mellan Operativt och Strategiskt.

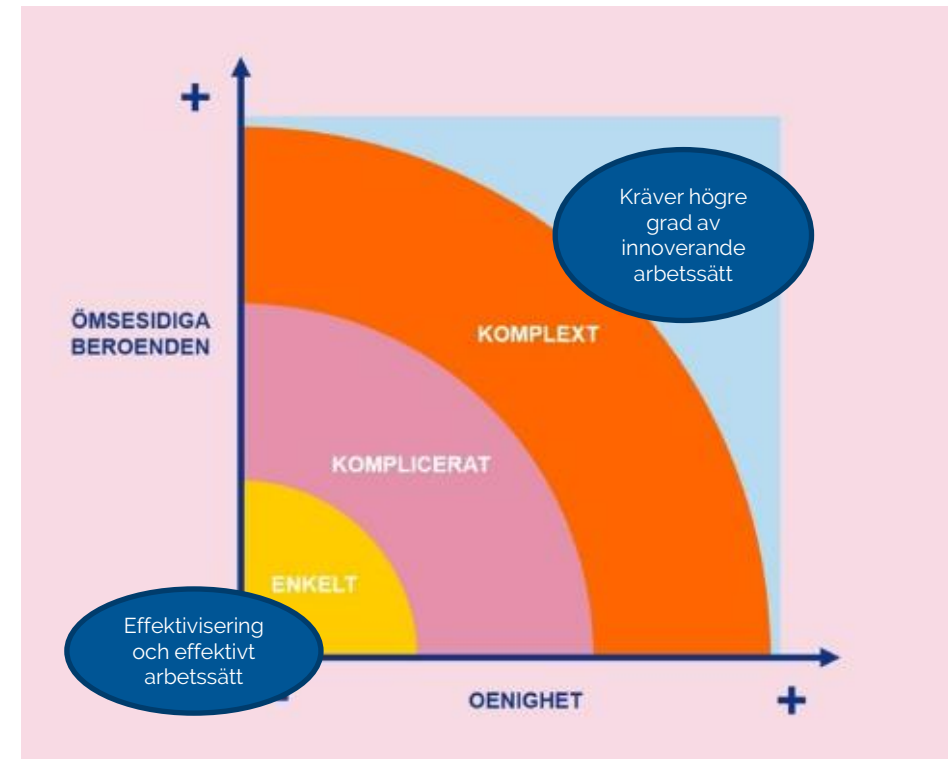
Intern nytta			Extern nytta	
Uteslutande intern nytta (100% - 0%)	Övervägande intern nytta (75% - 25%)	Lika stor del (50% - 50%)	Övervägande del extern nytta (75% - 25%)	Uteslutande extern nytta (0% - 100%)
			X	

Sätt X i den cell du bedömer ligger närmast aktivitetens balans mellan Intern och Extern nytta.

Effektivitet eller innovation? Vi väljer arbetsmetod utifrån utmaning.

Olika typer av utmaningar hanteras på olika sätt.

- Vi "enkla" utmaningar (vi ska göra samma sak som igår, men lite snabbare och lite bättre) större projekt som exempelvis införande av nytt verksamhetsprojekt jobbar vi ofta med effektiva arbetssätt som styrs med kostnadskontroll och riskminimering
- Vid mer komplexa och där lösningen inte är känd från början arbetar vi mer innovativt genom tät användarinvolvering, korta intervaller, dynamiska arbetssätt och iterativ utveckling.



Effektivitet och innovation

Effektivitet

Kännetecknen **Effektivitet**:

- Planerbart
- Långa cykler
- Vattenfall
- *Ofta* stora investeringar
- *Ofta* långa projekt
- Homogenitet och standardisering
- Skalekonomiska fördelar
- Diagnostisk styrning

Innovation

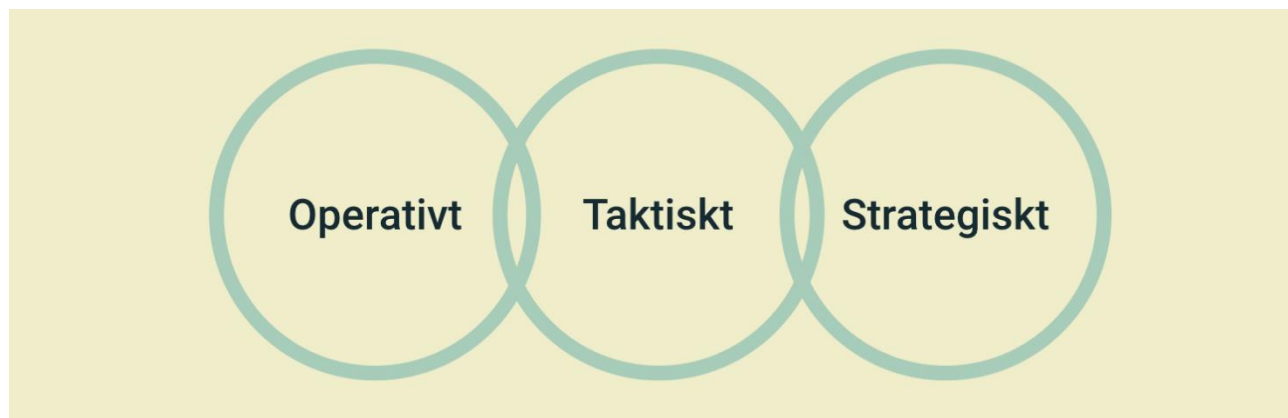
Kännetecknen **Innovation**:

- Dynamiskt, utforskande
- Korta cykler
- Agilt
- Små investeringar/kostnader
- Korta projekt
- Heterogenitet och pluralism
- Kombinationsekonomiska fördelar
- Interaktiv styrning

Operativt eller strategiskt Vi bedriver utveckling på alla nivåer.

Vi jobbar både med att förbättra här och ny, och förändra/förnya framåt.

Vad är omfattningen av utvecklingsarbetet: vill vi förbättra det vi har, eller vill vi förnya? Vad är tidshorisonten: "kort" sikt eller "lång" sikt?



Operativ och strategisk

Operativt

- Förbättrar och förenklar det vi har
- Arbetar på "kort" sikt
- "Liten" påverkan på verksamhetens arbetssätt: kräver information/utbildning, men inte så mycket förändringsledning

Strategisk

- Förnyar, transformerar förändrar sättet vi levererar tjänster på.
- Mer omfattande arbete, på "lång" sikt.
- "Stor" påverkan på verksamhetens arbetssätt: kräver förändringsledning för att lyckas

Extern och intern nytta.

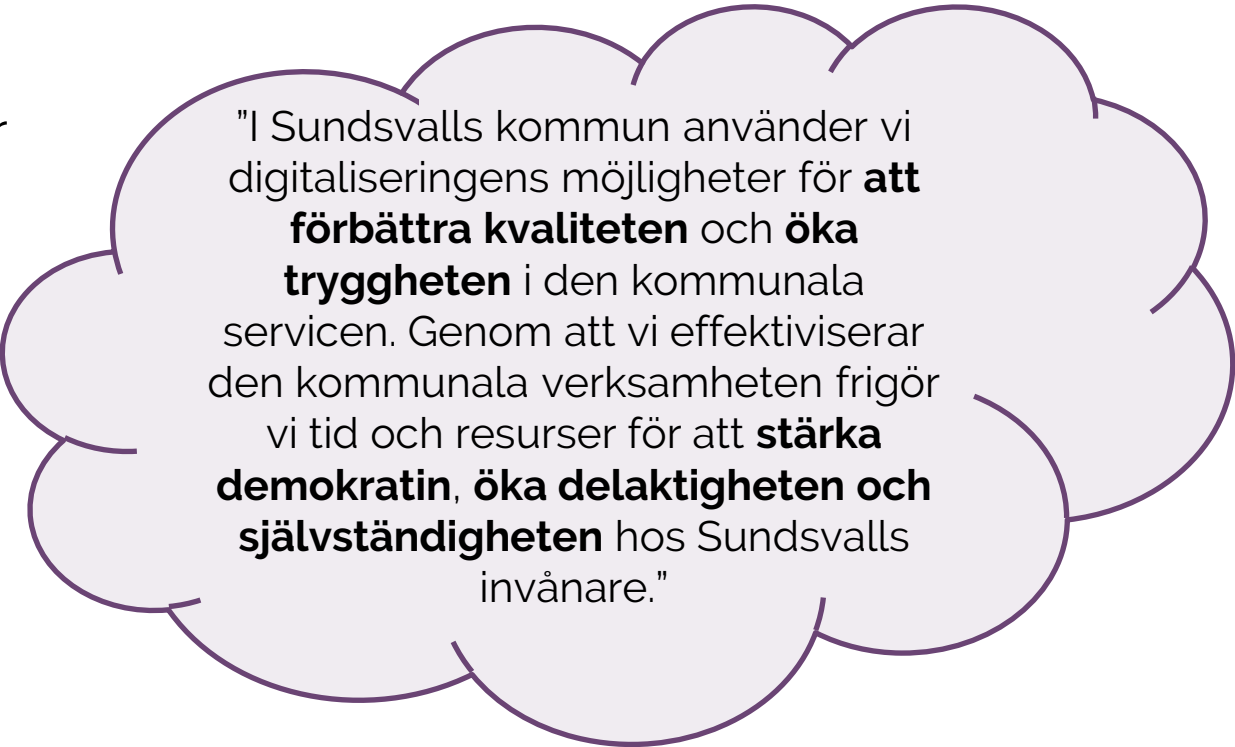
Vi är medvetna om varför vi utvecklar och för vilka.

Vi balanserar vår nytta. Vi har en tydlig riktning om varför vi ska utveckla. Genom att följa upp och balansera vilka nyttor vi styr och prioriterar utifrån säkerställer vi att vi utvecklar holistiskt.

Fråga att ställa:

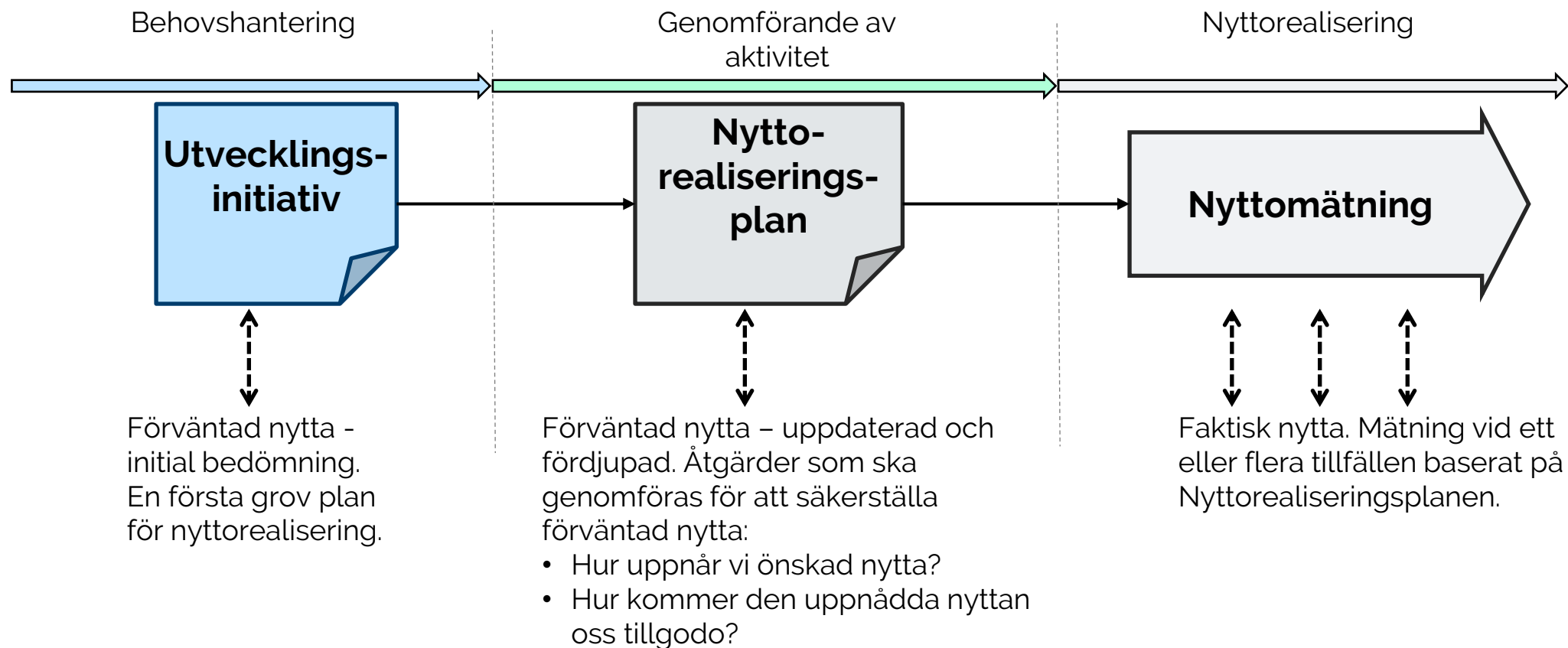
- Var kommer nyttan kunna tillgodogöras? Internt inom Sundsvalls kommun? Eller externt till medborgare, företagare eller besökare?

I många fall är nyttan såväl intern som extern. Det kan vara införande av en digital tjänst som ger medborgaren förbättrad service, och minskar den manuella hanteringen för medarbetare inom Sundsvalls kommun.



"I Sundsvalls kommun använder vi digitaliseringens möjligheter för **att förbättra kvaliteten och öka tryggheten** i den kommunala servicen. Genom att vi effektiviserar den kommunala verksamheten frigör vi tid och resurser för att **stärka demokratin, öka delaktigheten och självständigheten** hos Sundsvalls invånare."

Process för nyttorealisering (övergripande)



Nyttorealisering i kontext

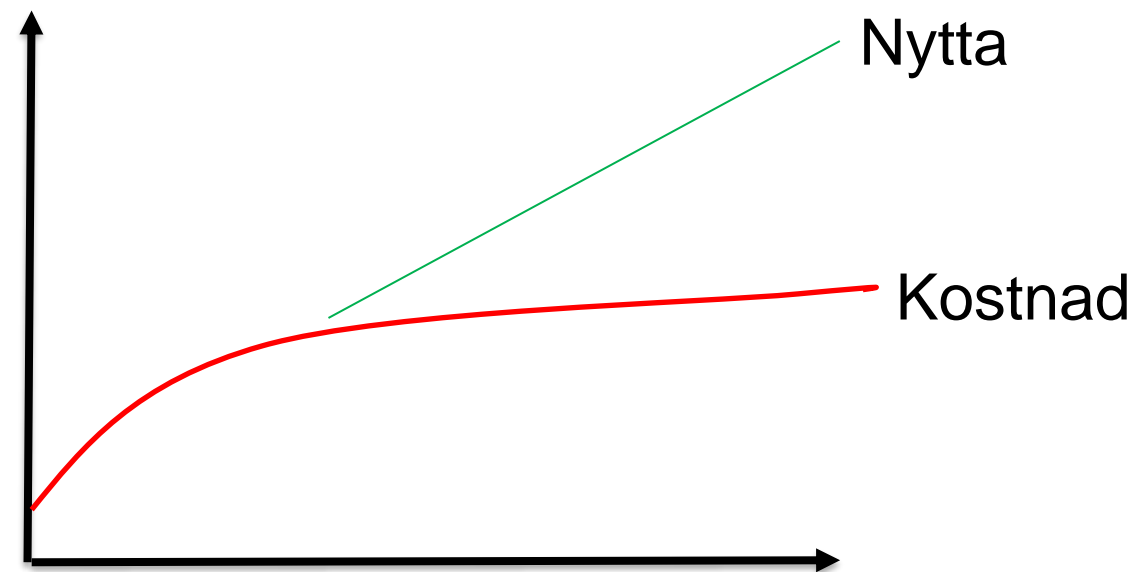
Att arbeta med att realisera nytta (värde) är ett aktivt och systematiskt arbete för att säkerställa och för att optimera nyttan med de förändringar vi avser genomföra

LEDNINGSTRATEGI

SÄKRA VÅR
OMSTÄLLNINGS-
FÖRMÅGA

Logiken för de flesta (digitala) lösningar

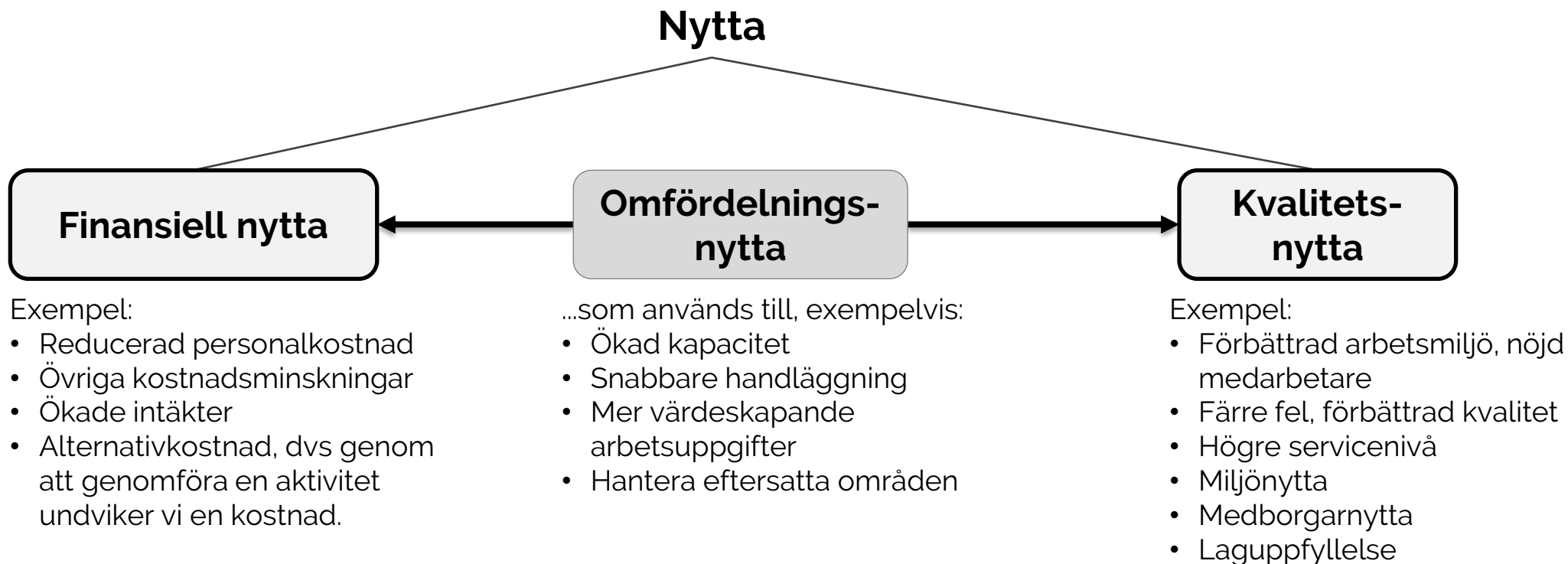
- Vid skalning (fler användare) av digitala lösningar blir merkostnaden är marginell
- Nyttan faller ut per verksamhet där man kan sluta göra på det gamla sättet



Att lägga fokus på resultatet och nyttan och
inte på lösningen

Att lägga ansvaret för uppföljning
av resultatet/nyttan där den uppstår

Nytta – Finansiell och kvalitativ



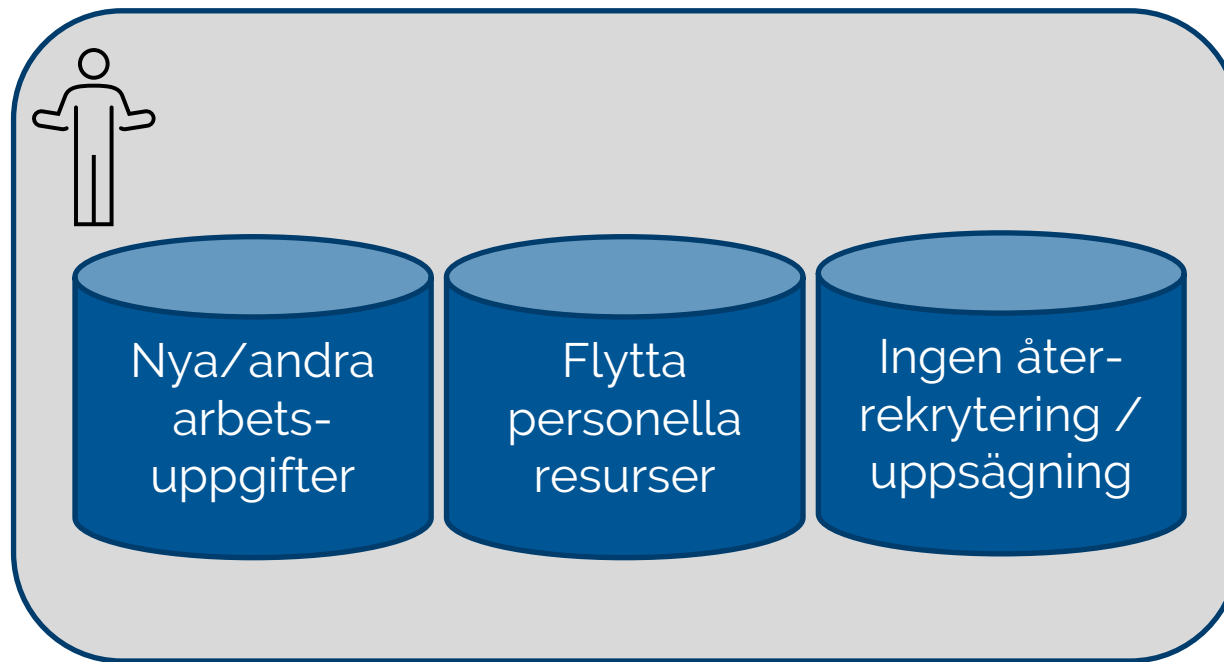
Vi väljer att visa Frigjord tid som en egen kategori, detta eftersom det är en så vanligt förekommande nytta hos oss. Frigjord tid är dock en indirekt nytta, dvs det är det som den frigjorda tiden används till som ger nytta. Den kan ge ekonomisk nytta om den hämtas hem som reducerad personalkostnad. Den kan också ge kvalitativ nytta, t.ex. om den används till att åstadkomma högre servicenivå.

Kvalitativa nyttor och förflyttningar

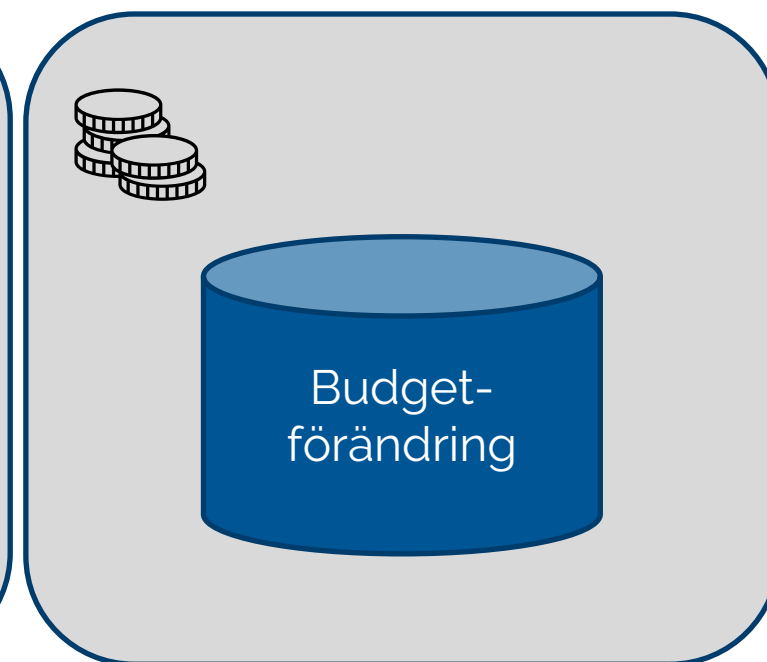


"Verklig omställning" att möta kompetens- och behovsutmaningarna

Omställning av personal till undvikta kostnader



Omställning av kostnadsbesparingar och undvikta kostnader



Så här ser det ut i mallen

3 Nytt

Förväntad nytta	Målgrupp	Nytta förväntas uppnås genom	Mätbar (ja/nej)	Noll-mätning
<i>Exempel: Ökad servicegrad: möta medborgares förväntan.</i>	<i>Medborgare.</i>			
<i>Exempel: Minskade kostnader.</i>	<i>Kommunen.</i>			
<i>Exempel: Frigjord tid som tas hem genom minskade kostnader.</i>	<i>Kommunen.</i>			

Om aktiviteten bedöms ge en direkt ekonomisk nytta (sänkta kostnader, frigjord tid, ökade intäkter) så ska en nyttokalkyl tas fram, där den ekonomiska nyttan, samt kostnaden, estimeras över tid.

Om aktiviteten inte kommer ge en direkt ekonomisk nytta behöver en nyttokalkyl inte fyllas i. Exempel: Arbetet handlar om kvalitetshöjande åtgärder som t.ex. att uppfylla lagar eller förbättrad informationssäkerhet, eller att skapa rätt förutsättningar som t.ex. en utbyggd eller förbättrad IT-infrastruktur.

Förstudier eller utredningar som ska ge underlag till beslut om genomförandeprojekt (t.ex. beslut om lösningsalternativ och vägval).

I sådana fall räcker det att fylla i kostnader samt beskriva den kvalitativa nyttan. Detta eftersom nyttan i dessa fall är svår att omvandla till ekonomisk nytta.



Enkel
nyttokalkyl.xlsx

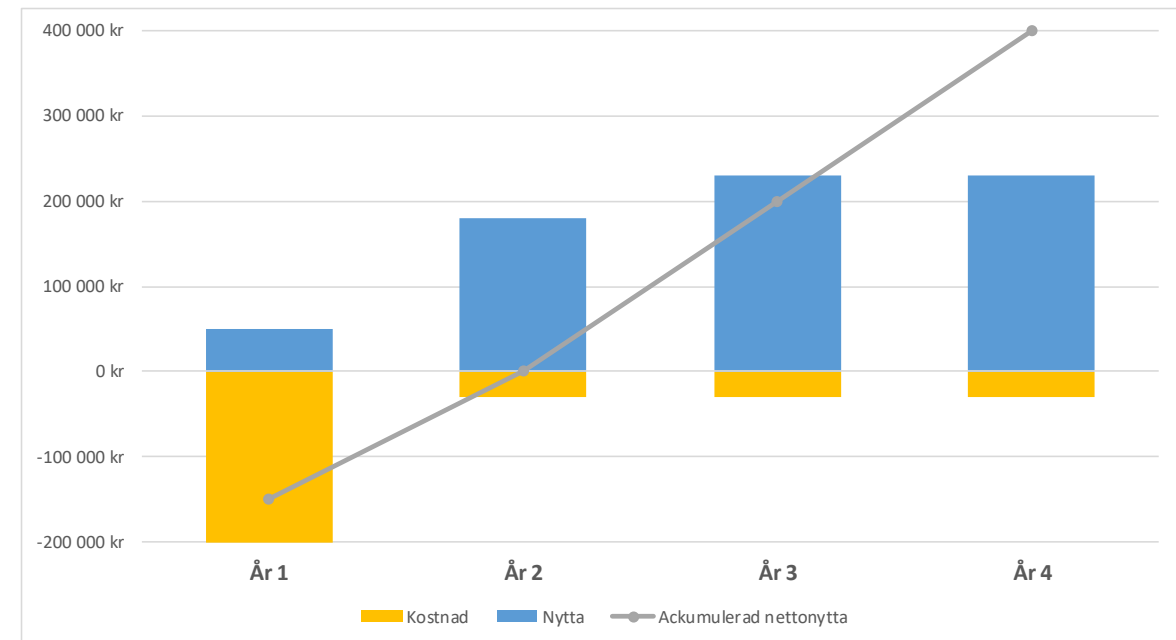
Steg 1. Nyttöanalys

- I vår nyttokalkyl räknar vi på den ekonomiska nettonyttan under minst 3 år, så vi ser om aktiviteten rent ekonomiskt är försvarbar att genomföra ("business case"). Med ekonomisk nettonytta avses ekonomisk nytta minus kostnader.
- För mätning och uppföljning använder vi den årliga realiserbara ekonomiska nettonyttan efter att maximal effekt uppnåtts.

Se exempel till höger.

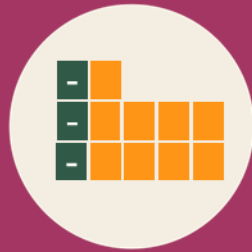
Den ackumulerade ekonomiska nettonyttan är 200 000 kr under de första 3 åren.

Den årliga realiserbara ekonomiska nyttan vi ska sträva mot är 200 000 kr (230 000 kr minus 30 000 kr).



Ineras modell för nyttokalkyler

Öppen info:
Nyttokalkyler



Metodstöd



Mallar



Filmbibliotek



Användar-
forum

[Nyttokalkyl DIGG](#)

[Nyttokalkyl SKR](#)

Steg 4 – 6. Nyttorealiseringsplan

Från fördjupad nyttoanalys

- Vad är nyttan?
- Vad ska mätas?
- Vad är målet?
- Vad är nuläget?
- Hur och när mäts detta, och av vem?
- Hur kommer nyttan oss tillgodo?

Aktiviteter

- Aktivitet
- Syfte
- Tidplan
- Resurser

Finns det aktiviteter, som inte ingår i projektet, och som krävs för att nyttan ska kunna uppnås?

För att nå målet kan det krävas att **vissa förutsättningar** är uppfyllda. Exempel: För att målet om frigjorda timmar ska kunna uppnås för en digitaliserad och automatiserad arbetsprocess, krävs det att antal digitala ansökningar uppnår en viss nivå (dvs att antal ansökningar som sker via pappersblankett minskar). Krävs någon specifik aktivitet (t.ex. marknadsföring) för att åstadkomma detta?

Det kan också krävas att berörda medarbetare arbetar på ett annat sätt än idag (**beteendeförändringar**). Vad krävs för att åstadkomma detta? (I detta fall kan verksamhetsansvarig chef behöva ett förändringsstöd).

Nyttorealiseringsplan

Övergripande

- Vad är nyttan?
- Vad ska mätas?
- Vad är målet?
- Vad är nuläget?

Praktiskt

- Hur ska nyttan realiseras?
- Vilka aktiviteter krävs för att nyttan ska realiseras?
- Vem ansvarar för vilka aktiviteter?
- När ska det rapporteras?

Nyttorealiseringsplan – exempel

Bakgrund: Uppdraget syftade till att minska arbetsåtgången med manuellt skapade fakturor. Lösningen var att skapa en e-tjänst för manuell kundfakturering, med integration mot ekonomisystemet.

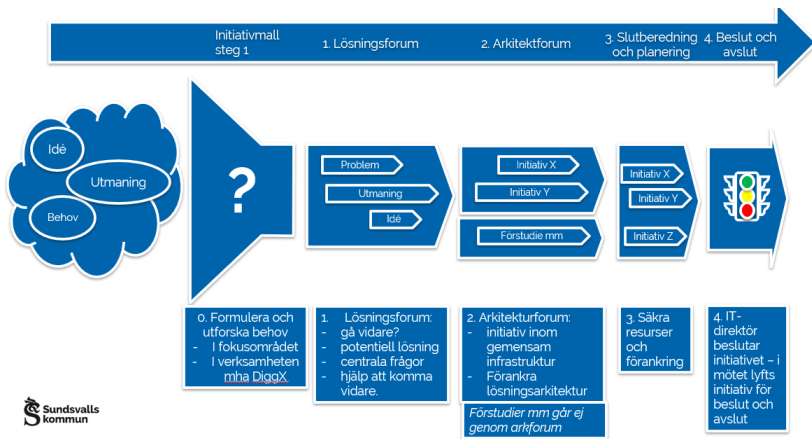
Vad är nyttan?	Frigjord tid / undvika ökade personalkostnader inom Ekonomi-sektionen.
Vad ska mätas?	Vi kan inte mäta den frigjorda tiden direkt. Istället mäter vi antal manuellt skapade fakturor som inkommit via e-tjänsten, och antalet indikerar hur mycket tid som frigjorts.
Vad är nuläget?	Under 2016 skapades 13 400 st manuella kundfakturor, registrering i ekonomisystemet uppskattas till ca 4 minuter per faktura. Detta motsvarar ca 890 timmar/år.
Vad är målet?	<p>På sikt minska hanteringen av manuellt skapade fakturor med 90%. Notera att vi även fortsättningsvis kommer få hantera vissa fakturor som tidigare: där det förekommer skyddade personuppgifter samt om man vill ha bilagor.</p> <p>Om vi hanterar 13 400 fakturor per år, innebär det att ca 12 060 fakturor hanteras via e-tjänsten och ca 1 340 fakturor hanteras som tidigare.</p> <p>Detta ger att vi spar ca 800 timmar per år (ca 12 060 fakturor som i snitt tar ca 4 minuter att hantera).</p> <p>Givet en schablonkostnad på 450 kr/h motsvarar detta 360 000 kr per år.</p>
Hur och när mäts detta, och av vem?	Detta kommer mätas månadsvis. Första mätningen kommer ske i december 2020 (och då avse november 2020).
Hur kommer nyttan oss tillgodo?	Frigöra tid till andra arbetsuppgifter. Sektionen har fått mer arbetsuppgifter, vilket ger att nyttan i praktiken innebär att undvika ökade personalkostnader.

Arbetsgång - övergripande

Förberedelse och planering

Genomförande

Beredningsprocess



Gemensam portfölj

Allmänt om utvecklingsärendet						Finansiering (uppstart)	
Finansiering	Nytta	Projektinfo	Visa alla kolumner	Ta bort alla filter			
Nr	År	Utvecklingsärende	Projektnr	Kostnad (totalt)	2%-aren		
21-11	2021	Bolagens övergång till Heroma		2 021 000 kr			
21-14	2021	Marknadsplatsen (Beslut inom 2 % 2021 Digitalt först)	11042 och aktivitet 1992 Di	730 000 kr	730 00		
21-32	2021	Bolagen går in i gemensam leverantörsfakturaportal		- kr			
22-04	2022	SBK Parkeringstillstånd	11773	2 114 575 kr			
22-07	2022	Öka takten i e-arkiv	11673	1 600 000 kr	1 600 00		
22-09	2022	Vidareutveckling process för registrering av timanställda i Heroma	11695	218 400 kr			
22-15	2022	Avslut av anställning i Heroma för ej aktiv timvikarie	11777	203 950 kr			
22-17	2022	Automatiserat beslut och uppskalning av gemensam ärendehantering	11779	147 500 kr	147 50		
22-23	2022	Upphandling av lösning för att hantera LAS	11685	- kr			
22-27	2022	Morgondagens invånarservice och kontaktcenter	11676	1 420 000 kr	1 420 00		
22-35	2022	Koncerngemensamt införande av Chatt	11680	175 200 kr	175 20		
22-42	2022	Gemensam ärendehantering Kontaktcenter och Lön & Pension	11686	737 000 kr	737 00		
22-43	2022	Vidareutveckla automationen av ekonomiskt bistånd (fas 3)	11186	1 314 000 kr			
22-45	2022	Årlig kontroll och möjlighet till förlängning av timvikarie (orsakat av förändringar i LAS)	11688	- kr			
23-01	2023	Förstudie Digital post	11689	60 000 kr	60 00		

Med gemensam uppföljning

Steg 0 - Under framtagande/påbörjat

Steg 1 - Behov och lösning

Steg 2 - Initiativ till arkitektforum

Steg 3 - Klar för beredning

Färdigberedda initiativ

Klara för beslut

Beslutade initiativ

MRP 2024 – indikatorer för digitalisering

Indikator 1: Antal individer som nyttjar koncerngemensamma digitala tjänste Förslag

Antal unika individer som har ett ärende som genom en helt eller delvis integrerad och automatiserad digital process visar status i kommunens mina sidor-funktioner.

Att invånare, företagare, medarbetare och andra målgrupper får en enklare vardag med tydligare och mer enhetlig service från kommunen som helhet.

Indikator 2: Antal tillgängliga koncerngemensamma digitala tjänster

Antalet helt eller delvis integrerade och automatiserade digitala processer som visar status i kommunens mina sidor-funktioner.

Sättet att följa upp styr mot fler digitala processer som fokuserar på att skapa en hög nytta och bättre service för målgrupper, med minimal administration i verksamhet. Istället för att exempelvis räkna på totala antalet e-tjänster, där en e-tjänst i värsta fall t om kan bidra med ökad administration om inte processen i sig digitaliserats och automatiserats.

Indikator 3: Antal avvecklade IT-system, digitala arv

Antalet avvecklade IT-system inom kommunens digitala arv

Att vi minskar totala antalet system och framförallt minskar antalet icke värdeskapande IT-system. I slutändan ger värdeskapande och ändamålsenliga IT-system i verksamhet en enklare process och bättre service till verksamhetens målgrupp.