

Ekonomi och Styrning
Anders Nordh

Skrivtolkad version av telefonintervju med Anna Pegelow, avdelningen för Digitalisering SKL

(drömsk musik)

Kjell: Jakten på den perfekta digitaliseringen.

Anna: Anna Pegelow.

Kjell: Hej! Det var Kjell Eriksson här som ringer.

Anna: Hej, Kjell!

Kjell: Nu är det äntligen dags.

Anna: Vad trevligt.

(jazzig strängmusik)

Speaker: Ja, nu är det äntligen dags igen; att samla in ny kunskap som leder dig mot en bättre digitalisering. Kjell låtsas att han driver en alldeles egen kommun: det fiktiva Kjellstavig. För då kan han utgå från den i hans jakt efter nya tankar, idéer, och handfasta, konkreta råd. Allt för att få till den där perfekta digitaliseringen.

Anna: Jag heter Anna Pegelow, och jag jobbar som strateg på Avdelningen för Digitalisering på Sveriges Kommuner och Landstring, SKL.

Speaker: Och Anna Pegelow kan allt om det som kallas för nyttorealiserings. Så låt oss se om vi kan applicera nyttorealiserings på digitalisering.

Kjell: Du vet väl vad nyttorealiserings är?

Speaker: Nja, det är väl ändå du som ställer frågorna, Kjell?

Kjell: Ja, jag kan fråga. Vi tar det från början: Vad är nyttorealiserings?

Anna: Om du har en verksamhet och känner att det skaver i ena hörnet, ”Vi har lite grus i maskineriet”, så vill vi ju förändra det. Och nyttan är ju det som uppstår då. Till exempel får vi en gladare medborgare, eller snabbare handläggningstid, vi kan öka produktiviteten i den här processen. Så det är ju själva nyttan med att vi har förändrat verksamheten. Den där förbättringen ska ju helst vara mätbar på något sätt. För att det ska vara en förbättring behöver den ju också uppfattas som positiv utav någon. Per definition vill vi ju också väldigt gärna att den ska bidra till verksamhetens mål, för vi kan ju göra en himla massa olika förändringar som gör saker och ting bättre, men vi kan inte göra allt. Vi har begränsade resurser. Då vill vi att det ska ligga i linje med det som är viktigast för verksamheten, så det inte blir så spretigt. Så det är själva

begreppet nytta, värde, eller effekt. Nyttorealiserings är ett ord som bara beskriver att vi jobbar strukturerat med att försöka få till den där nyttan. Vi gör en massa aktiviteter, har koll på det och mäter för att vi ska vara säkra på att vi har nått den där nyttan.

Kjell: Vad har då nyttorealiserings med digitalisering att göra?

Anna: Digitalisering handlar ju om att man utvecklar sin verksamhet genom att använda de möjligheter som digitala lösningar ger. Men digitalisering är ju aldrig ett mål i sig, utan det är ett verktyg för verksamheten att utföra sitt uppdrag på bästa sätt. Nyttorealiserings handlar om att vi ska få ut nyttan med de förändringar vi gör, oavsett om det är digitalisering i den förändringen, eller om det är så att vi utvecklar det analoga arbetssättet.

Men grejen är att digitala lösningar är så dyrt, och då är det ännu viktigare att vi jobbar med att realisera nyttan utav de där investeringarna. Att vi är säkra på att vi verkligen får ut det som vi vill när vi gör de här investeringarna. För digitala lösningar kostar ju inte bara i investeringen, utan det är ju också en årlig kostnad för drift och förvaltning. I och med att vi lever i en väldigt föränderlig värld innebär det att vi hela tiden måste uppdatera och förändra de här digitala lösningarna så att de följer omvärlden och verksamhetens förändringar. Och det kostar ju också.

Vanligtvis är det ju så att det kostar väldigt mycket mer att utveckla ett digitalt arbetssätt än att utveckla ett manuellt arbetssätt. Då måste vi också vara väldigt mycket mer noga med att vi prioriterar att satsa på rätt saker.

Kjell: Hur kan man då beräkna nyttan av digitala lösningar?

Anna: Man ska nog inte räkna nyttan på själva digitala lösningen, utan utifrån vad den där förändrade verksamheten skapar. Försök att inte titta för mycket på den där investeringen eller projektet, utan se det i en helhet kring den förändring som vi ska uppnå. Om vi till exempel köper in mobila enheter, alltså paddor eller telefoner, till alla i en verksamhet och så ska vi använda det. Men om vi inte ändrar vårt sätt att arbeta så kanske vi ändå måste köra det där analoga vid sidan om, och då kanske vi inte skapar någon nytta utan då kan den där paddan istället bli en belastning för oss.

Kjell: Och här gäller det att vara lite vaksam då?

Anna: Absolut. Vi måste vara väldigt ärliga med vad det är för nyttor som vi skapar. Är det ekonomiska nyttor eller kvalitativa nyttor? Det är ganska vanligt att man räknar inbesparad arbetstid i ekonomiska termer. Om vi gör ett förändringsarbete eller en digital investering som frigör säg 20 minuter per dag och per medarbetare, så är inte det en ekonomisk nytta i sig.

Medarbetaren kan ju uppleva att det är minskad stress på jobbet, eller att man kan ta längre fikastrar så att man trivs bättre och sådär. Då är det jättebra, men det är fortfarande en kvalitativ nytta. Vill vi få ut en ekonomisk nytta – någonting som är budgetpåverkande – måste vi fatta beslut om vad vi ska göra med den där inbesparade

tiden. Vi kanske kan slippa anställa fler medarbetare, eller kan lägga andra typer av uppgifter på de här befintliga medarbetarna. Då sparar vi ju pengar. Men innan dess är det en kvalitativ nytta. Så det gäller att börja vara ärlig kring det.

Räknar man ekonomisk nytta på den här inbesparade tiden har man kanske olika förväntningar, eller blir besviken att man inte fick ut den där ekonomiska nyttan utav det. Allting handlar om vilka utmaningar man har i verksamheten. Är det så att den största utmaningen vi har är ekonomin så ska vi försöka göra investeringar som vi på något sätt kan räkna hem i ekonomiska termer.

Men om utmaningen är att vi har missnöjda medarbetare, eller har svårt att rekrytera, så kanske vi ska satsa för att göra arbetsmiljön mycket bättre. Allting handlar om att vi måste utgå ifrån utmaningarna vi har och de förändringsmål vi sätter upp i verksamheten.

Kjell: Här har jag hört att man ska tänka på en livscykelkostnad, om man använder det ordet. Vad menas med det här då?

Anna: Vad är den totala kostnaden? Vi har investering, drift och förvaltning under flera år, vi ska uppdatera oss ända tills dess att vi avvecklar den här lösningen och kanske ersätter den med någonting annat. Alla de kostnader som uppstår under hela dess livslängd är livscykelkostnaden.

Det är ganska vanligt att man tittar på investeringen och glömmer bort att ta höjd för kostnader som vi sen sitter fast med i förvaltning och förändringsarbete framöver. Det handlar om att man gör ett ordentligt business case, där man verkligen tittar på vad en lösning innebär för oss över tid, och hur vi tror att den kommer finnas i verksamheten.

Kjell: En grej jag tänker på här är att jag kanske sitter och uppfinner hjulet, som man brukar uttrycka det, på min kant, och sen sitter någon annan kommun och gör samma sak.

Anna: Framför allt när det gäller digitala lösningar som är ett verktyg och en support för verksamheten, så kan vi definitivt samverka väldigt mycket mer kring de lösningarna. Det är inte att vara ansvarsfull med skattemedel om vi sitter och parallellutvecklar samma sak i 290 kommuner.

Att ingå samverkan är jätteviktigt. Göra gemensamma upphandlingar och använda de nationella ramavtal som finns, och de kravställningar och arbeten som redan finns. Då vill jag passa på att tipsa litegrann om en webbsida som vi har tagit fram, som heter deladigitalt.se. Det är en webbsida som är till för offentlig sektor för att vi ska kunna dela erfarenheter med varandra. Vi kan ställa frågor till varandra, fråga om det är någon som redan har löst den här utmaningen som jag står inför, vi kan ta del av färdiga dokument eller halvfärdiga arbeten. Vi kan också säga "Nu tänkte vi sätta igång med det här. Är det några fler som vill hoppa på tåget och samverka med oss?".

Så det är en väldigt nyttig och bra sajt för att få reda på vad andra gör och kunna ingå samverkan med andra.

Kjell: Till sist då, om jag nu ska lyckas med den perfekta digitaliseringen av min kommun, Kjellstavig, vilka tre tips skulle du vilja skicka med mig?

Anna: Utgå ifrån de största utmaningarna, och prioritera och satsa på de insatserna. Både digitala och analoga som hanterar de där utmaningarna. Så styr du den här verksamheten hela vägen tills dess att man har löst utmaningarna.

Speaker: Tips ett. Utgå från utmaningarna och lös dem.

Anna: Sen tänker jag också samverka och återanvänd så mycket du bara kan. Det finns den här sajten deladigitalt.se. Gå till den, titta där, prata med grannkommunerna, titta på vad regionen gör, ingå i kommunalförbund och samverka där.

Speaker: Tips två. Samverka. Tål att upprepas om och om igen. Samverka, samverka, och samverka.

Anna: Sen tänker jag som ett tredje tips hoppa på de här nationella lösningarna som finns och som utarbetas nu. Det kan vara digital infrastruktur-lösningar, eller nationella informationsförsörjningstjänster som den enskilda regionen eller kommunen inte kan utveckla själv, utan som vi måste göra på nationell nivå där vi ska dela information och tjänster med varandra.

Speaker: Tips tre. Glöm inte de befintliga, nationella systemen som redan finns. Med de kan du få idéer och skapa nya möjligheter.

Anna: Digitalisering är så många olika saker. Det är många som tänker på de här roliga prylarna; sensorer och Internet of Things-grejer, och e-tjänster som vi har pratat om i så många år. Men digitalisering handlar ju egentligen om att designa sin verksamhet, att nyttja den information och data som finns tillgänglig digitalt. Det betyder att vi kan tänka helt nytt också.

Vi kan använda den här datan för att ta bort hela processer. Hela offentliga sektorn är uppbyggd kring en industrialiserad logik där medborgaren ska lämna in en ansökan om någonting. Man kanske inte behöver göra det i dagsläget? Jag har två barn som går på samma skola år ut och år in, jag bor på samma ställe alla år. Kommunen kan ganska lätt kolla att mina barn går kvar på den här skolan, och att vi bor kvar på samma ställe, och att jag är mamma till mina barn. Då kanske de bara kan ställa en fråga till mig: "Vill du ha ett busskort eller skolskjuts för dina barn i år också?". Jag kanske inte behöver ansöka om det, utan bara får en fråga "Vill du ha så skickar jag ett", "Tack, det vill jag gärna ha", och så får jag det hemskickat till mig.

Man kan använda data för att jobba proaktivt istället. Då slipper man handläggningstoppar och den här belastningen som det ändå är att folk lämnar in ansökningar som inte är fullständiga och sådär. Så om vi designar våra verksamheter, tänker lite mer nytt kring hur vi kan använda den här informationen för att skapa

bättre tjänster som för medborgaren kanske inte ens är en tjänst. Man märker inte ens av att det här händer. Man måste se möjligheterna med digitalisering. Det är inte så svårt och komplicerat, utan det skapar jättestora möjligheter.

Det får inte bli ett berg, utan vi kan titta på våra verksamheter med helt nya ögon och säga ”Hur ska vi arrangera vårt arbete?”, eller ”Hur kan vi tjäna våra medarbetare och medborgare på bästa sätt, genom att använda all den här informationen och datan som vi redan har tillgänglig digitalt?”.

(jazzig strängmusik)

Kjell: Vilken inspiration jag har nu.

Anna: Vad bra!

Kjell: Nu Kjellstavik, vet du.

Anna: Nu måste du öppna en kommun! (skrattar)

(drömsk musik)

Kjell: Jakten på den perfekta digitaliseringen.