

Göteborgs Stads riktlinje för nyttorealiserings

Reglerande styrande dokument

Policy
► Riktlinje
Regel
Anvisning
Rutin
Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem



Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

Beslutad av:
Kommunfullmäktige

Gäller för:
Göteborg Stad

Diarienummer:
0448/15 (0110/21)

Datum och paragraf för beslutet:
2017-10-19 §25

Dokumentsort:
Riktlinje

Giltighetstid:
Tillsvidare

Senast reviderad:
2022-02-04

Dokumentansvarig:
Stadsledningskontoret,
Direktör för utveckling av stadens verksamheter

Innehåll

Inledning	4
Syftet med denna riktlinje.....	4
Vem omfattas av riktlinjen.....	4
Bakgrund	4
Lagbestämmelser	5
Koppling till andra styrande dokument	5
Vägledning och avsteg.....	5
Stödande dokument.....	5
2. Riktlinje Nyttorealiserings	6
2.1 Definitioner – vad innebär nytta och nyttorealiserings?	6
2.2 Principer för nyttorealiserings	6
2.3 Nyttorealiseringsens systematik.....	7
Identifiera förändringsbehov •	8
Specificera nyttor •	8
Planera nyttorealiserings.....	8
Realisera nyttor	9
Följa upp nyttorealiserings	9
2.4 Roller och ansvar	9
Begreppsförklaring	10

Inledning

Syftet med denna riktlinje

Syftet med riktlinjen är att förstärka styrningen av förändringsbehov och utvecklingsinitiativ där digitalisering är en del av lösningen och i förlängningen stärka stadens förmåga att realisera förväntade nyttor.

Vem omfattas av riktlinjen

Denna riktlinje gäller tillsvidare för samtliga nämnder och styrelser. Den gäller även för kommungemensamma utvecklingsinitiativ.

Bakgrund

Göteborgs Stad bedriver alltmer gemensamt förändringsarbete för att värna likvärdig service och kostnadseffektiva lösningar ur ett hela staden perspektiv. Projekten är ofta omfattande och många parter är inblandade. Basen för detta initiativ är programmet för esamhälle som beslutats i KS 2014-06-11. Styrgruppen för projekt e-samhälle beslutade 2015-05-26 att en för staden gemensam modell för nyttorealiserings tas fram och fastställs som ett styrande dokument.

Program för e-samhälle har förstärkt målsättningen för den gemensamma utvecklingen av digitalisering i staden. Projekt där digitalisering är en del av lösningen innebär ofta ansevärd initiala kostnader med förväntade nyttor över tid. Nyttor ska realiseras i olika organisationer, på olika nivåer och i olika tidsskeden vilket innebär särskilda utmaningar i styrningen och kontrollen av hemtagning. Därför ser staden behov av att förbättra sin styrning.

Stadens riktlinje för nyttorealiserings har sin utgångspunkt i nationella vägledningen som E-delegationen tog fram och Ekonomistyrningsverket förvaltar. Nyttorealiserings är ett koncept framtaget för att stärka förmågan att bedriva förändringsarbete. E-delegationens vägledning för nyttorealiserings som tagits fram i det nationella arbetet med Sveriges digitala agenda skärper kraven framförallt på två steg i arbetsgången: i) fullödigare förarbeten och underlag vid beslut om förändringsinsatser och ii) att hemtagning och uppföljning av förväntade nyttor verkligen genomförs.

Kraven i nyttorealiseringsmodellen fokuserar kritiska moment som staden vill stärka och bedöms ge positiva effekter i form av:

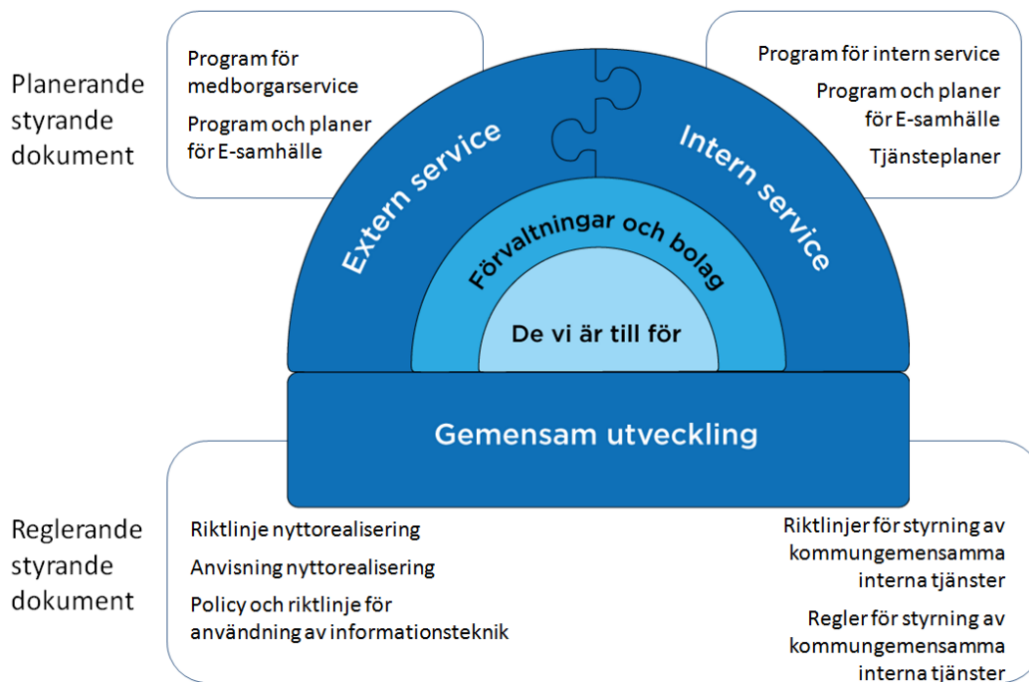
- Ökad kvalitet i beslutsunderlagen.
- Ökad möjlighet till en mer likvärdig värdering.
- Ökad möjlighet att prioritera utvecklingsinitiativ utifrån verksamhetens mål.
- Ökade hemtagningseffekter utifrån ett ekonomiskt och/eller kvalitativt perspektiv.

Lagbestämmelser

Tillämpningen av Göteborgs stads riktlinjer för nyttorealiserings måste förhålla sig till svensk lagstiftning

Koppling till andra styrande dokument

Det finns beslutade program och andra styrande dokument som lyfter upp behov av gemensam modell för nyttorealiserings kopplat till stadens gemensamma utveckling av intern och extern service och tjänster med stöd av digitalisering.



I Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll beskrivs den systematik som nämnder och styrelser arbetar utifrån när det gäller planering, genomförande, uppföljning och utveckling och som gäller även vid dessa utvecklingsinitiativ. Det finns även en mycket tydligt beroende till styrningen av kommungemensamma tjänster och även det kommande innovationsprogrammet för Göteborgs Stad.

Vägledning och avsteg

Huvudregeln är att riktlinjen ska tillämpas på förändringsinsatser där digitalisering är en del av lösningen. Arbetsinsatsen som krävs för att identifiera, specificera, planera, realisera och följa upp nyttor ska dock vägas mot förändringsinsatsens omfattning, resursåtgång och komplexitet.

Stödande dokument

Till riktlinjerna ska tas fram en kompletterande anvisning för tillämpningen. Till anvisningen finns kompletterande dokumentation på ekonomistyrningsverkets hemsida

2. Riktlinje Nyttorealiserings

2.1 Definitioner – vad innebär nytta och nyttorealiserings?

Staden följer e-delegationens definitioner:

Nytta är en mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål.

Nytta är alltså skillnaden mellan ett önskat läge och nuläge. E-delegationens vägledning delar upp nytta i två övergripande typer vilka också ska beaktas i stadens tillämpning av nyttorealiseringsmodellen:

Kvalitativ nytta ska vara direkt resultatpåverkande och kan på sikt leda till kostnadsbesparingar, Till exempel bättre informationskvalitet, frigjord arbetstid, högre servicenivåer, flexibla arbetssätt, ökad tillgänglighet, ökad insyn, nöjdare kunder, nöjdare medarbetare.

Ekonomisk nytta kan realiserats i kostnadsbesparingar. Till exempel minskade kostnader, frigjord arbetstid, undvika kostnader, effektivare resursanvändning.

Nytta och effekt är snarlika begrepp. Effekt definieras som en förändring som inträffar till följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat. I stadens reguljära uppföljning eftersträvas att analysera effekter för att bedöma måluppfyllelse. Begreppet nytta inom nyttorealiseringskonceptet är en i förväg värderad del av effekten.

Värderingen ska vara kvantifierad för att kunna bedömas i förhållande till resursåtgång. Satsningar och initiativ visar inte alltid på omedelbara effekter men kan ge resultat på längre sikt.

Nyttorealiserings

- Nyttorealiserings är ett systematiskt arbetssätt med syfte att förverkliga de identifierade nytta som ligger till grund för att en förändringsinsats genomförs. Det omfattar att kartlägga behov, krav och möjligheter, beskriva lösningsförslag samt att identifiera, planera, realisera och följa upp nytta med en förändring.

2.2 Principer för nyttorealiserings

Följande principer används vid arbete med nyttorealiserings:

- Nyttorealiserings ska tillämpas på förändringsinsatser där digitalisering är en del av lösningen. Med del av lösningen menar vi att verksamhetsutvecklingen tar hjälp av IT-stöd för att åstadkomma mätbara nytta.
- Arbetsinsatsen som krävs för att identifiera, specificera, planera, realisera och följa upp nytta ska anpassas efter förändringsinsatsens omfattning och komplexitet, behov, lagkrav. Arbetsinsatsen skall relateras till den förväntade nyttoeffekten.

- Nyttan med förändringsinsatsen ska ha koppling till ett eller flera verksamhetsmål.
- Vid precisering av nyttor ska invånar-, brukar- och kundperspektiven vara i särskilt fokus. Vi ska ha ett aktivt förhållningssätt till att stärka kvalitet, service och bemötande till dem vi är till för.
- Nyttorealiserings ska utgå från ett hela staden perspektiv.
 - Nyttorealiserings kräver samarbete inom och utom förvaltnings- och bolagsgränser för att tillförlitligt öka realiseringen av förväntade nyttor utifrån de medel som tilldelats. Nyttorna kan ibland uppstå i andra förvaltningar medan kostnaderna kan öka i vissa. Staden totala nytta skall dock bedömas i sin helhet då nyttoeffekterna kan uppstå i andra förvaltningarna.
- Tydligt ansvar och roll för den som förväntas ta hem nyttorna skall identifieras.

2.3 Nyttorealiseringsens systematik

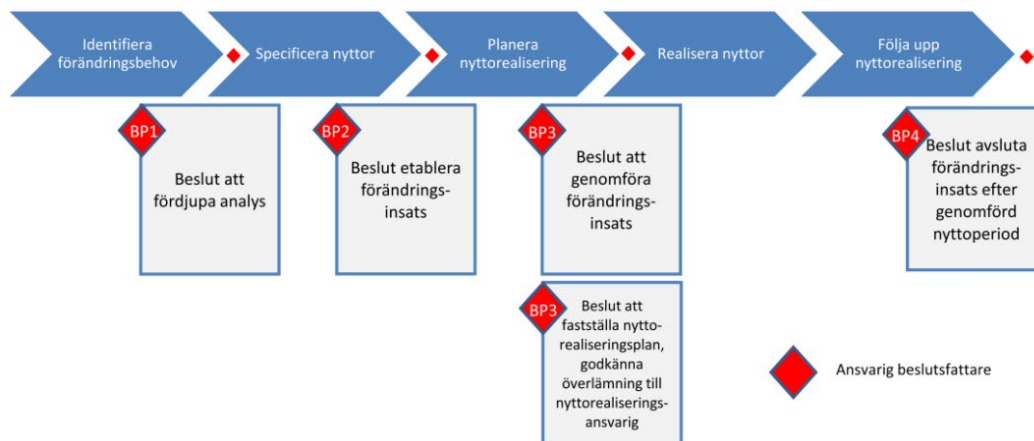
I staden är den etablerade PDSA-metodiken förebild för styr och ledningsprocesser såväl på lokal som övergripande nivå. Krav ställs på de fyra momenten planering, genomförande, uppföljning och utveckling för att säkerställa en konsekvent röd tråd i verksamhetsstyrningen. Att förstå hur det går och varför, så att verksamheten kan utvecklas där det får störst effekt är viktigt i denna stadens förebild för systematik.

Systematiken i nyttorealiserings ska följa stadens systematik och utgångspunkterna ska vara desamma. Utifrån lagstiftning, politiska mål och behov hos invånare, brukare och kunder, identifieras ett förändringsbehov och nyttorna som anges ska kunna härledas till utgångspunkterna.

Processen som illustreras nedan ska utgöra standard för förändringsinsatser avseende digitalisering. Processtegen är framförallt utvecklade i momentet planering. Själva genomförandet sker sedan när nyttorna realiserats. Därefter ska uppföljning ske av att nyttorna har realiserats. Uppföljningen leder i sin tur till att förbättringsområden kan uppmärksammas vilket kan leda till ett nytt förändringsbehov.

För varje processteg finns en beslutspunkt i enlighet med stadens gällande projektstyrningsmodell.

Systematiken illustreras i följande processbild:



Identifiera förändringsbehov •

- För de utvecklingsbehov som har identifierats vid planering av verksamheter och där digitalisering bedöms var en del i utvecklingen ska en idébeskrivning utarbetas. Den ska beskriva behov, krav som förändringsinsatsen ska beakta, möjligheter, problem och risker.
- Det ska fattas beslut av ansvarig beslutsfattare om att genomföra en fördjupad analys utifrån idébeskrivningen eller beslut att avstå/avslå förändringsinsatsen.

Specificera nyttor •

- Det ska tas fram ett beslutsunderlag med en kostnads- och nyttoanalys som tydligt anger ekonomiska och/eller kvalitativa nyttor, hur de ska realiseras och till vem nyttan ska tillskrivas. Representanter för de som ska hämta hem nyttorna ska delta i arbetet.
- Förändringsinsatsen och prioriterade nyttor ska dokumenteras i nyttoregister.
- Ett fåtal nyttor ska prioriteras för uppföljning
- Beslut fattas av ansvarig beslutsfattare ska om att starta förändringsinsats eller inte utifrån beslutsunderlaget.

Planera nyttorealiseringsplan

- Nyttorealiseringsansvarig¹ ska utses.
- Uppföljningsansvarig² ska utses.
- I nyttorealiseringsplanen ska prioriterade nyttor anges, hur och när nyttan ska realiseras samt vem/vilka som är nyttorealiseringsansvarig.
- Nyttorealiseringsplanen ska redogöra för former för uppföljning, vem som har ansvar för uppföljningen av att nytta uppstår i verksamheten samt när uppföljning och hemtagning ska ske.
- Ansvarig beslutsfattare ska förbereda verksamhet som berörs för förändring
- Nyttorealiseringsplan tas fram och fastställas av ansvarig beslutsfattare.

¹ Se 2.4 Roller och ansvar

² Se 2.4 Roller och ansvar

Realisera nyttor

- Arbete med att säkerställa att nyttorna verkligen kan uppnås ska göras, som t.ex. kravställning på utformning av möjliggörare, utbildning och framtagning av nya arbetssätt.
- Genomföra aktiviteter för att tjänsten ska komma till sin rätta användning och generera ett förändrat beteende.
- Kontinuerlig uppdatering av nyttor och kostnader samt uppdatering av nya förändringsbehov. Vi vill uppmuntra iterativ utveckling och stimulera innovation.
- Beslutsunderlaget ska uppdateras vid förändringar efter godkännande av ansvarig beslutsfattare.

Följa upp nyttorealiseringsplan

- Prioriterade nyttor ska följas upp utifrån fastställd nyttorealiseringsplan. • Uppföljningen skall kontrollera om, hemtagning av framtagna nyttor sker.
- Det finns två alternativ vid uppföljning av nyttorealiseringsplan:
 - ✓ inom ramen för linjearbetets ordinarie uppföljningsprocesser
 - ✓ inom ramen för de rapporteringsvägar som etableras för specifika utvecklingsåtgärder (till exempel med hjälp av program- eller portföljstyrning).
- Genomförd förändringsinsats ska utvärderas och dokumenteras utifrån fastställd nyttorealiseringsplan.

2.4 Roller och ansvar

För att säkerställa att nödvändiga aktiviteter genomförs krävs tydliga roller och ansvar. Hur samspelet mellan olika parter ska gå till kopplade till genomförandet av utvecklingen måste vara förankrat och förstått av alla berörda. Nyttorealiseringsplan är ett ansvar för chefer i de verksamheter där nyttorna förväntas uppkomma. Nedan beskrivna roller ska följa angiven process för nyttorealiseringsplan.

Roll	Beskrivning	Kommungemensam utveckling	Lokal utveckling
Ansvarig beslutsfattare ex projektägare	Ytterst ansvarig för satsningen och dess resultat. Kan vara nämnd/styrelse eller tjänsteperson Utser nyttorealiseringsansvarig och uppföljningsansvarig Tillses att nyttorealiseringsplan tas fram.	Ansvarig beslutsfattare enligt gällande prioriterings- och beslutsordning för riktlinjer för styrning av kommungemensamma interna tjänster	Följer ordinarie linjestruktur

Nyttorealiseringsansvarig	Tilldelat ansvar för att förväntade nyttor realiserar. Utses och resurssätts när omfattningen så kräver utifrån respektive beslut om förändringsinsats.	Anges i nyttorealiseringsplanen	Anges i nyttorealiseringsplanen
ex linjeförstap			
Uppföljningsansvarig	Tilldelat ansvar för att följa upp att förväntad nytta uppstår i verksamheten och att hemtagning görs.	Anges i nyttorealiseringsplanen	Anges i nyttorealiseringsplanen
ex verksamhetscontroller			

Begreppsförklaring³

Begreppen nedan är hämtade från Vägledningen för nyttorealiserings framtagen av Ekonomistyrningsverket och följer även Göteborgs stads styrsystemsdefinitioner.

Kostnads/nyttoanalys	Analysmetod för att kvantifiera kostnader och nyttor under en viss period för att ett eller flera handlingsalternativ. Ligger till grund för objektivt beslutsfattande och utvärdering. Omfattar inte bara finansiella analyser utan inkluderar också indirekta och kvalitativa nyttor.
Möjliggörare	En möjliggörare är något som skapar förutsättningar för att realisera de nyttor som ligger till grund för en förändringsinsats. Kan vara t ex IT-verktyg, ny kunskap, ny arbetsmetod eller omorganisation
Nytta	Nytta är en mätbar förändring vilken uppfattas som positivt av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål.
Nyttorealiseringsansvarig	Ett arbetssätt med syfte att förverkliga de identifierade nyttorna som ligger till grund för att en förändringsinsats genomförs. Detta omfattar att kartlägga behov, krav och möjligheter, beskriva lösningsförslag samt att identifiera, planera och realisera och följa upp nyttan med en förändring.
Nyttorealiseringsansvarig	Chef med ansvar för att realisera planerade nyttor i aktuell verksamhet.

³ Vägledning för nyttorealiserings v 2.0, Ekonomistyrningsverket

Nyttorealiseringsplan	Sammanställning som redovisar när, var, hur och av vem nyttor kopplade till en specifik förändringsinsats kommer att realiseras.
Portfölj	Sammanställning som redovisar när, var, hur och av vem nyttor kopplade till en specifik förändringsinsats kommer att realiseras.
Portföljstyrning	Centraliserade styrning av en eller flera portföljer, som inbegriper att identifiera, prioritera, auktorisera, styra och följa upp initiativen i portföljen för att nå verksamhetens strategiska mål.