



**Diarienummer:** 0021/17

**Handläggare:** Berndt Sundström  
Tel: 031 – 368 54 58  
E-post: berndt.sundstrom@gshab.goteborg.se

## Yttrande över stadsledningskontorets remiss av Göteborgs Stads riktlinje för nyttorealiserings avseende digitalisering

### Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Göteborgs Stadshus AB översänder till stadsledningskontoret nedanstående yttrande för beaktande med anledning av remissen av förslaget till *Göteborgs Stads riktlinje för nyttorealiserings avseende digitalisering*
2. Beslutet förklaras omedelbart justerat.

### Sammanfattning

Göteborgs Stadshus AB [Stadshus AB] har genom stadsledningskontorets remiss erbjudits möjlighet att yttra sig över förslaget till *Göteborgs Stads riktlinje för nyttorealiserings avseende digitalisering*. Göteborgs Stad bedriver ett alltmer gemensamt förändringsarbete för att värna likvärdig service och kostnadseffektiva lösningar ur ett hela staden perspektiv. Behov finns av att skärpa styrning av förändringsinsatser där digitalisering är en del av lösningen och i förlängningen stärka stadens förmåga att realisera förväntade nyttor både utifrån ett ekonomiskt och kvalitativt perspektiv. Nyttorealiserings är ett systematiskt arbetssätt med syfte att förverkliga de nyttor som ligger till grund för att en förändringsinsats ska genomföras. Föreslagen riktlinje är i linje med riktlinje för styrning av kommungemensamma interna tjänster.

Stadshus AB ser att det övergripande syftet, att förverkliga de nyttor som ligger till grund för en förändringsinsats, som lovvärt och relevant. Vald modell synes kunna uppfylla önskat syfte men hur den ska användas behöver tydliggöras.

Stadshus AB anser det problematiskt att förslaget fokuserar på digitalisering medan utvecklingsprojekt oftast är verksamhetsprojekt där digitalisering är ett verktyg. Nyttorealiseringsmodellen saknar kopplingar till verksamhetsprojekt och andra modeller av stadenövergripande karaktär t.ex. innovationsprogrammet och samverkan byggande förvaltningar.

Stadshus AB anser att innan riktlinjen antas ska beslut inväntas för de uppdrag som gavs vid kommunstyrelsens bifall per 2016-12-14 till yrkande om riktlinjer för kommungemensamma



tjänster eftersom förslag till riktlinje för nyttorealiserings är i linje med riktlinje för styrning av kommungemensamma interna tjänster.

Stadshus AB anser att de som äger verksamheten också äger frågan om utveckling av densamma. Föreslagen riktlinjes angreppssätt följer inte ett sådant synsätt då riktlinjen föreslås vara ett reglerande och styrande dokument att användas av förvaltningar och bolag och vars modells komponenter och förändringar ska förvaltas och initieras av nämnden för Intraservice.

### **Ekonomiska konsekvenser**

I bilagan till handlingsplanen finns angivet ett antal arbetsinsatser inom stadens förvaltningar och bolag. För att få en efterlevnad av förslag till riktlinje krävs ett flertal olika kommunikations- och utbildningsinsatser i samband med implementering. Åtgärderna bedöms ingå i ordinarie budget. Någon samlad uträkning eller uppskattning av den totala direkta resursåtgången finns inte. Inte heller av de indirekta långsiktiga ekonomiska konsekvenserna av att genomföra eller avstå från att genomföra åtgärderna i riktlinjerna. En rättvisande analys av de ekonomiska konsekvenserna låter sig därför inte göras.

Vad förslaget övergripande och strategiskt betyder för moderbolaget Stadshus AB låter sig inte göras.

### **Olika Perspektiv**

Stadshus AB gör inga andra bedömningar för de olika perspektiven än de som stadsledningskontoret gör i sitt förslag. Till omvärldsperspektivet bör dock tilläggas att det pågår utvecklingsprojekt för processförbättringar ur många perspektiv inom staden.

#### **Barnperspektivet**

Riktlinjen kommer bidra till att barnperspektivet beaktas vid prioriteringar.

#### **Jämställdhetsperspektivet**

Där det är relevant och möjligt ska det finnas indikatorer för att kunna följa jämställdhet och den jämlika utvecklingen utifrån diskrimineringsgrunder, geografi och socioekonomisk tillhörighet.

#### **Mångfaldsperspektivet**

Genom tydliga prioriteringar av nyttor så kan vi säkerställa att mångfaldsperspektivet kan beaktas

#### **Miljöperspektivet**

Genom tydliga prioriteringar av nyttor kan vi säkerställa att miljöperspektivet beaktas.



### **Omvärldsperspektivet**

Med ökade krav på behovsdriven utveckling och samverkan över organisationsgränser för att leverera förvaltningsgemensamma lösningar ökar kraven på beslutsunderlag och processer som möjliggör att nyttan verkligen uppstår. Genom att stadens modell och styrande dokument för nyttorealiserings grundar sig i e-delegationens vägledning som används av flertal myndigheter och kommuner ges en möjlighet att utgå från gemensamma begrepp och processer vilket underlättar samverkan och jämförelser mellan olika aktörer inom offentliga sektorn.

### **Bakgrund**

Som en del av program för e-samhälle har en för staden gemensam modell enligt bilaga Modell för nyttorealiserings – övergripande strukturbild för nyttorealiserings tagits fram. Den grundar sig i e-delegationens vägledning för nyttorealiserings bilaga Vägledning Nyttorealiserings som i sin tur tagits fram i det nationella arbetet med Sveriges digitala agenda. Modellen utgör ett ramverk och verktygslåda och kommer successivt att utvecklas med metoder och verktyg för en tydligare ledning, samordning och uppföljning av stadens utveckling av digitalisering. Därmed, i högre grad än tidigare, säkerställs att förväntade effekthemtagningar görs.

Göteborgs Stad bedriver ett allt mer gemensamt förändringsarbete för att värna likvärdig service och kostnadseffektiva lösningar ur ett hela staden perspektiv. Projekten är ofta omfattande och många parter är inblandade. Projekt där digitalisering är en del av lösningen kan innebära initiala investeringar med förväntade nyttor över tid. Nyttor ska realiseras i olika organisationer, på olika nivåer vilket innebär särskilda utmaningar i styrning av och uppföljning över effekthemtagning. Kraven i riktlinjerna fokuserar just dessa kritiska moment.

Stadsledningskontoret gör bedömningen att genom mer samordnad verksamhetsutveckling med stöd av IT, tydligare organisering av digitaliseringsarbetet samt konsolidering och samordning av IT verksamhet ökar förutsättningarna för satsningar på digitalisering initialt inom befintlig ram. Fördjupad analys bör dock genomföras för att säkerställa genomförbarhet och grad av effekthemtagning.

Nyttorealiserings är ett systematiskt arbetssätt som 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. Arbetssättet omfattar att kartlägga behov, krav och möjligheter, beskriva lösningsförslag samt att identifiera, planera, realisera och följa upp nyttan med en förändring. Det är ett styrverktyg som möjliggör god ekonomisk hushållning och att rätt saker utvecklas och att det utvecklas på rätt sätt. På så sätt styrs ekonomin och kvalitet både i ett kortare och längre perspektiv.

Inga bolag förutom Stadshus AB, har fått förslag för riktlinje på remiss. Stadshus AB utgår, i yttrandet, från ett övergripande och strategiskt perspektiv som koncernmoder. Yttrandet ska efter styrelsens behandling inlämnas senast 2017-03-30.



Nedan följer en lista på de bolag/förvaltningar som fått riktlinjerna på remiss.

1. Göteborgs Stadshus AB,
2. Nämnden för Konsument och medborgarservice,
3. Nämnden för Intraservice,
4. SDN Västra Hisingen,
5. SDN Angered,
6. SDN Askim-Frölunda-Högsbo,
7. SDN Centrum,
8. utbildningsnämnden,
9. byggnadsnämnden,
10. miljö och klimatnämnden

## Ärendet – Yttrande över stadsledningskontorets remiss

### *Generella synpunkter från Stadshus AB*

I förslaget anges att nämnden för Intraservice initierar förändringar och förvaltar modellens komponenter samt att riktlinjen ligger i linje med riktlinje för styrning av kommungemensamma interna tjänster.

Stadshus AB:s bedömning är att det är av vikt att de möjligheter till rationalisering som finns i koncernen tas tillvara. Genom att i möjligaste mån använda stadens gemensamma kanaler för rationaliserings- och utvecklingsfrågor kan samverkan över bolags- och förvaltningsgränser stärkas och effektiviseringar säkras. Den föreslagna riktlinjen för nyttorealiserings avseende digitalisering ligger i linje med detta arbetssätt. Innan riktlinje antas behöver beslut inväntas för de uppdrag som gavs vid kommunstyrelsens bifall per 2016-12-14 till yrkande om riktlinjer för kommungemensamma tjänster. I övrigt bör hänvisning ske till delegationsordningen inom staden.

Det övergripande syftet med riktlinjen är att förverkliga de nyttor som ligger till grund för en förändringsinsats. Behovet av ett gemensamt synsätt, vägledning i arbetssätt och modell för kostnads-/nyttokalkyl är stort i och med att många projekt innefattar flera olika parter från förvaltningar och bolag.

Stadshus AB ser att det övergripande syftet, att förverkliga de nyttor som ligger till grund för en förändringsinsats, som lovvärt och relevant. Vald modell synes kunna uppfylla önskat syfte men hur den ska användas behöver tydliggöras. De förväntade effekterna av nyttorealiserings ses som rimliga att uppnå. Rent styrningsmässigt är det problematiskt med att förslaget fokuserar på digitalisering. I staden finns gemensamma digitaliseringsprojekt endast inom Intraservice uppdrag. Övriga utvecklingsprojekt är att betrakta som verksamhetsprojekt. I många fall är det processförbättringar som avses och där digitalisering/IT är ett verktyg.

Projekt/investeringar kräver ofta särskilda beslut i respektive bolag. Det är viktigt att modellen tar hänsyn till bolagens förutsättningar. Inom bolagssektorn upprättas regelmässigt så kallade "business case" inför projekt/investeringar. Dessa är verksamhetsanpassade och olika beroende på



projektets/investeringens art och följs också upp i efterhand för att mäta utfallet i förhållande till kalkyl. Nyttan som kalkyleras och mäts är oftast av ekonomisk karaktär. Exempel är "Invest for Excel" inom Hamnen och Antura (med koppling till Winst) inom Framtiden Byggutveckling AB samt GDP (Gemensam byggprocess) respektive GEP (Göteborg Energis projektmodell) inom Göteborg Energi AB.

Stadshus AB anser att riktlinjer för nyttorealiserings saknar kopplingar till verksamhetsprojekt och andra modeller av stadenövergripande karaktär t.ex. innovationsprogrammet och samverkan byggande förvaltningar. Om nyttorealiserings ska integreras är en framgångsfaktor att anpassa processen med organisationens ordinarie processer för verksamhetsstyrning och verksamhetsutveckling. Hur denna är planerad saknas i förslaget.

Förslaget innefattar få uppgifter om kostnader. De uttrycks vagt och det är svårt att få en uppfattning om de ekonomiska konsekvenserna. Det behövs omfattande utbildningsinsatser om modellen ska få genomslagskraft. I förslaget återfinns uppgifter om att kostnaderna ryms inom befintlig ram utan att denna närmare bedömts.

Stadshus AB anser det nödvändigt att få en bättre helhetsbild av de ekonomiska konsekvenserna samt ett förtydligande kring hur de finansiella frågorna ska beslutas och hanteras. Sammantaget kan kostnaderna uppgå till belopp där särskilda budgetbeslut i bolagens styrelser behöver tas.

## Bilagor

1. TU - Göteborgs Stads riktlinje för nyttorealiserings avseende digitalisering
2. Förslag riktlinje för nyttorealiserings
3. Modell för nyttorealiserings
4. Mognadsanalys
5. Tidplan för införande
6. Vägledning i nyttorealiserings

## Expedieras

1. Stadsledningskontoret