



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

Portföljstyrning av digitala utvecklingsinitiativ (PIOS)

Införande och genomlysning av PIOS i Göteborgs Stad

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

Jacob Torell

Forskningskonsortiet för Digital förvaltning

Swedish Center for Digital Innovation

Institutionen för Tillämpad IT

Göteborgs universitet

Sammanfattning

Göteborgs Stads kommunkoncern har under 2022 och 2023 infört och anpassat ett verktyg för portföljstyrning av digitala utvecklingsinitiativ i offentlig sektor. Målsättningen var att i linje med en ny styrmodell stärka transparens och styrbarhet för att säkerställa stadens ändamålsenlighet i digitalisering. Studien finner att staden lyckats väl med ett begränsat införande, och att man behöver stärka breddinförande genom framför allt bättre kommunikation avseende syfte och lokalt värde samt utbildning. Studien finner att det primära fokuset avseende stadens allokering av kapital för insatser tilltagande ligger inom ramen för intern effektivitet, även fast vissa skillnader uppvisas mellan interna leverantörsförvaltningar och förvaltningar och bolag. Staden uppvisar vidare påtagliga brister i formulering av effektmål i samtliga delar av verksamheten. Utan välformulerade effektmål går det inte att rikta digitalisering genom prioritering, nyttorealisering eller ansvarstagande. Studien presenterar konkreta rekommendationer för hur Göteborgs Stad ytterligare kan stärka ändamålsenligheten i digitalisering.

Innehållsförteckning

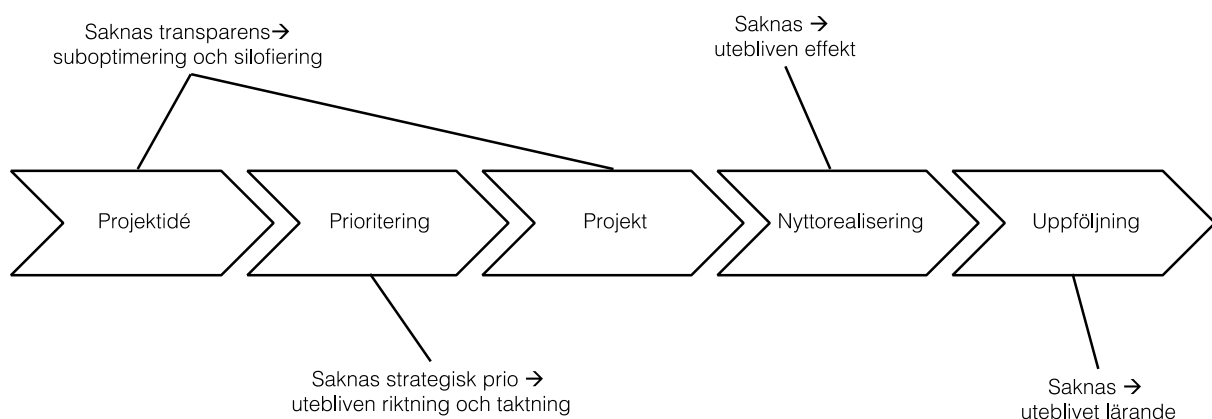
1. Bakgrund.....	4
2. Metod	8
3. Resultat.....	9
3.1. Riktning.....	9
3.2. Effektmålsformulering.....	13
3.3. Effekthemtagning.....	14
3.4. Införande	15
4. Analys och rekommendationer	17
4.1. Rekommendationer	19
5. Avslutande kommentarer	20
6. BILAGA A: Översikt av expansion av funktionalitet för nyttorealiserings.....	22

1. Bakgrund

Offentlig sektor och dess aktörer befinner sig mitt i en utmanande tid. Sektorn kämpar på två fronter, å ena sidan operationella utmaningar och å andra sidan institutionell omdaning. De operationella utmaningarna rör den ”omöjliga ekvationen”¹ där nuvarande verksamhetslogik inte längre är hållbar givet tillgängliga resurser. Tack vara en längre livslängd ökar efterfrågan på offentliga tjänster vilket kräver en uppskalning av sektorn som helhet. Offentlig sektor behöver helt enkelt leverera mer med mindre resurser. Samtidigt lyser både personella och finansiella resurser för denna uppskalning med sin frånvaro såväl på kort- som på lång sikt.

En trovärdig lösning på den omöjliga ekvationen utgörs av digitalisering², det vill säga en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation³. Digitalisering har möjligheten att genom en kraftig reduktion av marginalkostnad driva en skalning av verksamheten som varken kräver mer personella eller finansiella resurser.

Tidigare studier av digitalisering i offentlig sektor har identifierat tydliga brister i relation till styrning⁴. Särskilt utmanande är styrning av utveckling, där existerande styrningsramverk inte skapar tillräckliga grunder för att möjliggöra ändamålsenlighet. Rent krasst kan existerande styrning ses motverka ändamålsenlig utveckling, varvid betydande forskningsinsatser riktats in mot att stärka styrning av utveckling⁵. Tidigare forskning har identifierat återkommande brister relaterade till hur offentliga organisationer bedriver utvecklingsarbete från projektidé till uppföljning (Figur 1).



Figur 1. Tidigare identifierande brister i utvecklingsarbete.

Som framgår av Figur 1 så saknas transparens avseende de initiativ som bedrivs inom organisationen. Detta leder till risker relaterade till suboptimering och silofiering, stuprörstendenser där lösningar utvecklas utan tillräcklig koordination utifrån ett helhetsperspektiv. Vidare saknas möjligheter för

¹ <https://www.voister.se/artikel/2022/11/debatt-johan-magnusson-valfardssamhallet-riskerar-att-avvecklas>

² <https://www.altinget.se/artikel/skr-utan-mer-innovation-och-digitalisering-kommer-inte-offentlig-sektor-klara-sitt-uppdrag>

³ Magnusson, J. och Lindroth, T. 2022. Digitalisering av offentlig sektor. Adda kompetens, Stockholm.

⁴ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-styrningsmassiga-utmaningar/>

⁵ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/forsakringskassans-balanserande-utvecklingsstyrning/>

strategisk prioritering, det vill säga möjlighet att på basis av tydligt formulerade effektmål avgöra vilka initiativ som ger mest effekt på de övergripande målsättningar som verksamheten eftersträvar. Detta leder till en bristfällig insikt i hur utvecklingsinitiativ bidrar till omställning och förflyttning, samt i vilken riktning och med vilken takt utvecklingen bedrivs. Ytterligare brister relateras till en avsaknad av nyttorealiserings, där de nyttor och effekter som (i bästa fall) utgjort basen för prioritering uteblir. Givet en generellt låg nivå av uppföljning skapas inte heller förutsättningar för lärande och organisationen riskerar att upprepa eventuella misstag och missriktade initiativ framgent.

Som ett led i att åtgärda dessa brister har Forskningskonsortiet Digital Förvaltning utvecklat en metod för portföljstyrning av digitala utvecklingsinitiativ, PIOS⁶. Metoden har utvecklats som del av forskningsuppdrag mot kommun, region och myndighet och under 2022 lanserades en första version av ett digitalt verktyg för portföljstyrning. PIOS är utvecklat av Dimatech AB och kravställt genom en kombination av offentliga aktörer och forskningskonsortiet.

Med portföljstyrning menas den sammanlagda styrningen av utvecklingsinitiativ. Genom att se samtliga initiativ som del av en ”portfölj” säkerställs möjligheter att styra riktning och takt i utveckling. Initiativen klassificeras enligt strategiska dimensioner och portföljstyrningen skapar en översikt av hur verksamhetens kapital verkar för att uppnå övergripande målsättningar. Tidigare forskning visar att offentlig sektor utmärker sig genom en låg grad av nyttjande av portföljstyrning⁷. Utan den form av koordinering och transparens som portföljstyrning medför finner forskningen att utvecklingsinitiativ riskerar att bli ”tomtebluss” utan koppling till strategiska målsättningar. Risken är därmed stor att resurser läggs på annat än att uppnå målsättningar, dvs att man inte verkar i den riktning man etablerat som eftersträvansvärd. Vidare blir risken stor att man drar på sig onödig redundans i sina initiativ, dvs att man som en effekt av bristande transparens tenderar att bedriva parallella initiativ⁸.

Summan av samtliga utvecklingsinitiativ likställs med organisationens utveckling/förflyttning. Ur detta följer att riktning och takt för förflyttningen kan härledas direkt tillbaka till de effektmål som initiativen eftersträvar och den allokerade utvecklingsbudgeten. En övergripande, aggregerad analys av samtliga effektmål blir därmed ingången för att dels följa upp utvecklingen över tid och att säkerställa att riktning och takt ligger i linje med demokratiskt förankrade mål och strategier⁹. För att sen säkerställa faktisk framdrift krävs att de effektmål som prioriterats av verksamheten även uppnås, det vill säga att man realiserar de nyttor man har identifierat.

PIOS bygger i grund och botten på att varje effektmål i utvecklingsinitiativ stäms av mot två dimensioner¹⁰. Genom att fastställa hur effektmålet positioneras på skalorna effektivitet-innovation och

⁶ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-portfoljstyrning/>

⁷ <https://doi.org/10.1017/S104909652000181X>

⁸ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0960085X.2020.1740617>

⁹ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunala-digitaliseringsstrategiers-utveckling/>

¹⁰ Dessa två dimensioner utgör Forskningskonsortiets rekommendationer för fastställande av riktning. Detta innebär inte att dessa två dimensioner är de enda relevanta strategiska dimensionerna, och verktyget har utvecklats för att stödja inkorporeringen av ytterligare/alternativa dimensioner som t.ex. Globala Hållbarhetsmål (SDG) etc.

internt-externt direktvärde sätts projektets-/initiativets-/programmets-/portföljens-/organisationens utvecklingsriktning (Figur 2). Dessa två dimensioner utgör således digitaliseringens riktning.



Figur 2. Övergripande illustration av riktning.

Genom att beräkna varje effektmåls position i dessa två dimensioner i relation till budget kan en aggregerad översikt av valfri nivå (initiativ, projekt, portfölj, organisationenhet mm) tas fram. På basis av denna bedömning underlättas strategisk dialog avseende prioritering givet politiskt förankrade målsättningar. Med andra ord ger positioneringen en översikt av i vilken riktning nuvarande kapitalallokering och prioritering verkar. Därmed kan denna position jämföras med den satta målsättningen för verksamheten i stort.

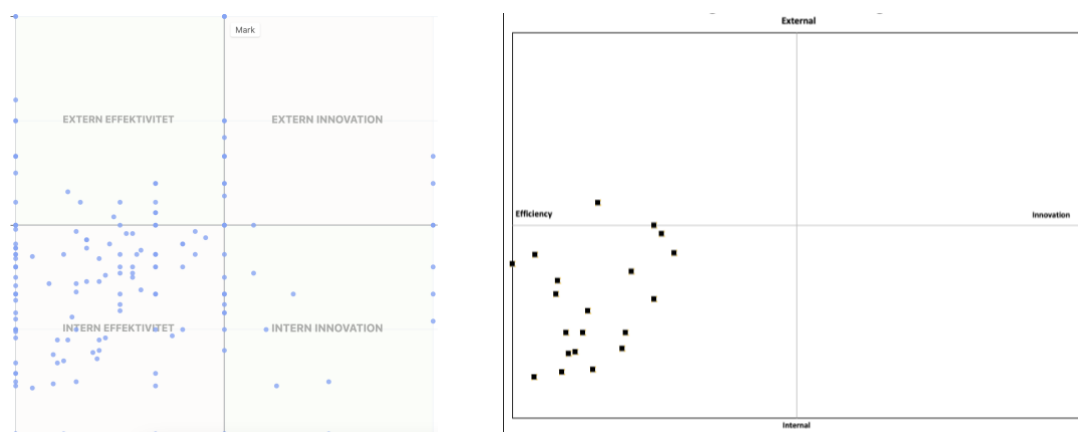
Syftet med dessa två dimensioner är att komplettera tidigare underlag för prioriteringsarbete där forskning visar på en tendens att fokusera på interna variabler som tid, budget och scope snarare än de eftersträvarvärda effekter som ett initiativ verkar för¹¹. Ur detta perspektiv ersätter det inte alternativa perspektiv som t.ex. genomförbarhet, risk och nytta utan verkar kompletterande. Klassificering sker baserat på nedanstående begrepp med exempel på nyckelord.

- Effektivitet: Exploatering av givna förutsättningar
 - Nyckelord: Effektivisering, regel-efterföljnad, automatisering, förbättring, ökad användning
- Innovation: Utforskande av nya möjligheter
 - Nyckelord: Test av ny funktionalitet, ny digital tjänst, utforskande, målsökande, utvärdering
- Internt direktvärde: Direkt värde för interna intressenter (medarbetare, organisation)
 - Nyckelord: Hantering, administration, kostnader, processer, ansvar
- Externt direktvärde: Direkt värde för externa intressenter (invånare, företag)
 - Nyckelord: Brukare, kundnöjdhet, invånare, företag, självservice, demokrati

Tidigare undersökningar av kommuners och regioners positionering i ovan två dimensioner visar på en tydlig koncentration av organisationer kring eftersträvan av intern effektivitet. Forskningskonsortiet lägger ingen värdering i vilken riktning digitalisering borde uppvisa i offentliga organisationer, men uppmanar samtidigt organisationer att vara noga i avvägningen av vilka projekt som prioriteras så att

¹¹ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-som-magiskt-tankande/>

dessas ligger i linje med de övergripande, demokratiskt förankrade målsättningarna utifrån de två föreslagna dimensionerna. Figur 3 innehåller en översikt av kommuner respektive regioners riktningar.



Figur 3. Samtliga svenska kommuner (vänster) respektive regioners (höger) riktning 2022¹²

Fördelarna med att skapa en transparens och översyn av planerade, pågående och avslutade digitala utvecklingsinitiativ är i huvudsak säkerställande av ändamålsenlighet och en möjlig stärkning av ansvarsutkrävande. Tidigare analyser uppvisar även ytterligare fördelar i relation till andra strategiska målsättningar som t.ex. Agenda 2030 efterlevnad¹³. När en organisation väl samlar samtliga utvecklingsinitiativ och effektmål skapas nya förutsättningar för styrbarhet och rådighet på samtliga nivåer i organisationen.

Utvecklingen av PIOS har innefattat avvägningar mellan flertal konkurrerande mål. Först, så har det inneburit att noga överväga nyttan med ökad kontroll jämfört med kostnaden för kontroll. Som ett led i detta har metoden utvecklats för att vara så enkel och övergripande som möjligt utan att öka kontrollkostnaden. Metoden har även designats ur perspektivet att öka transparens snarare än direkt kontroll över initiativen. Med ökad transparens möjliggörs synlighet mellan verksamhetens olika delar, och nya samarbeten kan skapas för att undvika tendenser till redundanta initiativ. Tidigare forskning kring styrning av digitalisering förespråkar transparens snarare än kontroll för att säkerställa att lokala initiativ inte motverkas¹⁴. Centralt för framtagningen av den nya metoden har varit att inte verka i linje med New Public Management och detaljstyrning. Givet den tillitsbaserade utveckling styrning och ledning inom offentlig sektor nu följer har målsättningen varit att skapa ett enkelt, pragmatiskt sätt för organisationer att kunna säkerställa ändamålsenlig digitalisering till så låg kontrollkostnad som möjligt.

¹² För närmare analys, se <https://digitalization-strategies-tz9fa.ondigitalocean.app/> samt <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunala-digitaliseringsstrategiers-utveckling/> för rapport med beskrivning av metod.

¹³ <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-integreras-hallbarhetsmal-i-digitalisering/>

¹⁴ <https://sloanreview-mit-edu.cdn.ampproject.org/c/s/sloanreview.mit.edu/article/7-key-principles-to-govern-digital-initiatives/amp>

2. Metod

Det huvudsakliga underlaget för denna utredning utgörs av Göteborgs Stads kommunkoncerns data från PIOS. Göteborgs Stad har inte fattat ett beslut om att införa portföljstyrning som strategisk metod, men valt att använda PIOS som metod och verktyg för att möjliggöra ett strukturerat sätt för varje förvaltning och bolag att beskriva, värdera och prioritera projekt för att kunna hämta hem effekter. PIOS har också införts för att skapa transparens inom och utanför staden, då det är en viktig komponent för ändamålsenlig digitalisering.

Givet att PIOS fortfarande rullas ut i organisationen och nya portföljer kontinuerligt adderas har data låsts 2 oktober för att skapa stabilitet i analys. Totalt 173 projekt ingår i underlaget, med en sammantagen budget på 374MSEK. 49% av projekt (209,5MSEK) ägs av interna leverantörer (intraservice, inköp och upphandling, demokrati och medborgarservice). Målsättningen med analysen har inte varit att upprepa information och analys som finns tillgänglig direkt via PIOS, utan att bidra med alternativa skärningar och nya perspektiv. Vår förhoppning är att detta kommer att stärka Göteborgs Stads kommunkoncern i framtida användning av PIOS. I skrivande stund har underlaget i PIOS sedan dess utökats till 576MSEK och 222 projekt, men analysen i denna rapport baseras uteslutande på data från 2 oktober.

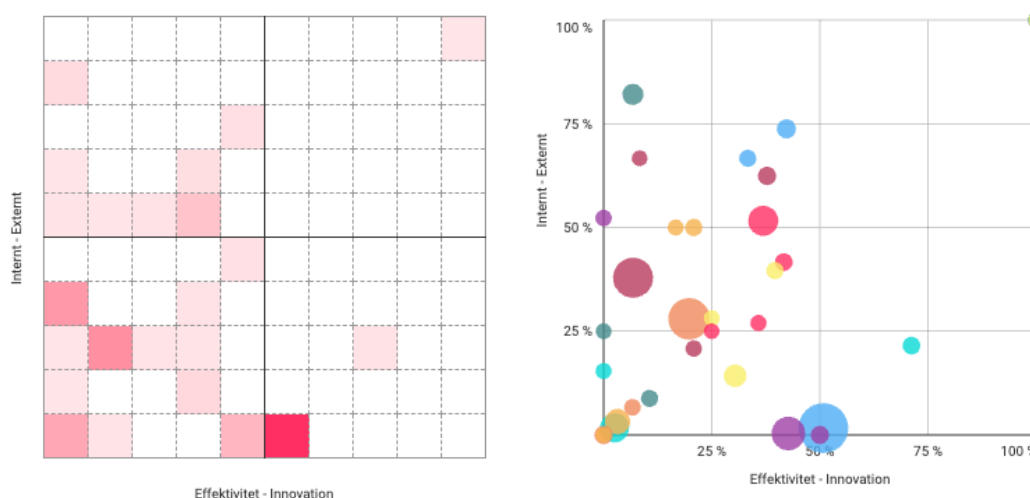
Vid sidan av detta genomfördes nio intervjuer (5 förvaltningar, 1 bolag, 2 stadsledningskontoret, 1 extern leverantör (Dimatech AB)) med individer direkt involverade i användning och införande av PIOS. Intervjuerna var semi-strukturerade och berörde frågor som upplevelsen kring införandet, användandet av verktyget, underlag, mognad i egen verksamhet, frustrationer och motstånd, önskningar och förhoppningar. Intervjuerna spelades in och transkriberades, varvid transkriptionerna utgör underlag för utredningen. Detta material har kompletterats med interna styrdokument.

Givet avsaknaden av total utvecklingsbudget har ingen analys av täckningsgrad kunnat genomföras. Detta medför att rapporten uteslutande kan uttala sig om de projekt som inkluderats i PIOS.

3. Resultat

3.1. Riktning

Införandet av PIOS har skapat förutsättningar för Göteborgs Stads kommunkoncern att för första gången få en överblick av vilken riktning respektive delmängd av stadens sammanlagda digitala utvecklingsprojekt verkar i. Projekten är grupperade i portföljer som i stort sett följer stadens organisering i förvaltningar och bolag. Som framgår av Figur 4 är majoriteten av stadens kapital allokaterat till projekt med ett huvudsakligt fokus på intern effektivitet. Viss spridning, särskilt gentemot mer externt riktat direktvärde förekommer, men mycket litet kapital allokeras till innovationsrelaterade målsättningar över lag.



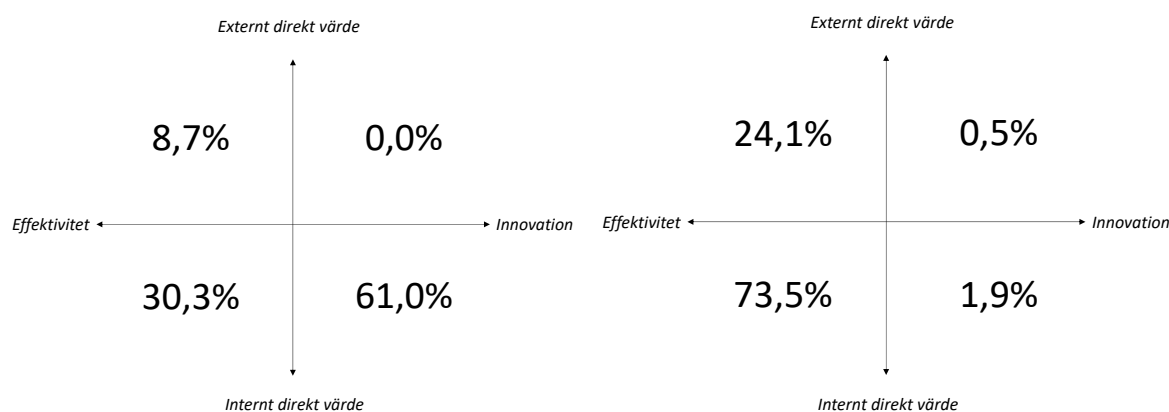
Figur 4. Styrka i färg (vänster) respektive storlek på cirklar (höger) indikerar kapitalintensitet (budget), gruppering efter portfölj.

Portföljernas sammanvägda spridning avseende effektivitet-innovation sträcker sig från helt effektivitet (5 portföljer) till helt innovation (5 portföljer). Avseende internt-externt sträcker sig portföljerna från helt internt (4 portföljer) till helt externt (5 portföljer). Vi har i denna rapport valt att i stället för att presentera den övergripande exakta positioneringen i de två dimensionerna (som i PIOS) aggregera projekt inom matrisens fyra övergripande delar (intern effektivitet, extern effektivitet, intern innovation, extern innovation). Motivet till denna typ av analys och visualisering är att vi finner det mer talande för riktning än bara den enkla positioneringen i två dimensioner. Portföljvärdet i de fyra fälten i matrisen fördelas enligt Figur 5 (baserat på en sammanräkning av total projektbudget i respektive del av fyrfältaren).



Figur 5. Aggregerad analys av allokering av utvecklingsmedel samt portföljöversikt¹⁵.

Givet att PIOS används av både interna leverantörer (intraservice, inköp och upphandling, demokrati och medborgarservice) samt förvaltningar/bolag har en nedbruten analys genomförts (Figur 6).



Figur 6. Aggregerad analys av allokering av utvecklingsmedel per Intern leverantör (vänster) respektive förvaltningar/bolag (höger).

Som väntat är fokus på internt direkt värde av initiativ mer tongivande för leverantörer än för förvaltningar och bolag (91,3% kontra 75,4% av kapital). Den genomsnittliga portföljbalansen visar på ett större internt fokus (16 procentenheter) och ett lägre effektivitetsfokus (23 procentenheter). Aningen oväntat är effektivitetsfokus med andra ord lägre för leverantörer än för förvaltningar och bolag (39% kontra 97,6%). Detta kan efter vidare undersökning härledas till en felklassificering av ett stort (89,5MSEK) projekt inom Intraservice. Givet korrekt klassificering av detta stora projekt skulle fokus på intern effektivitet öka markant på såväl totalen (81,6%) som specifikt på leverantörerna (89,6%).

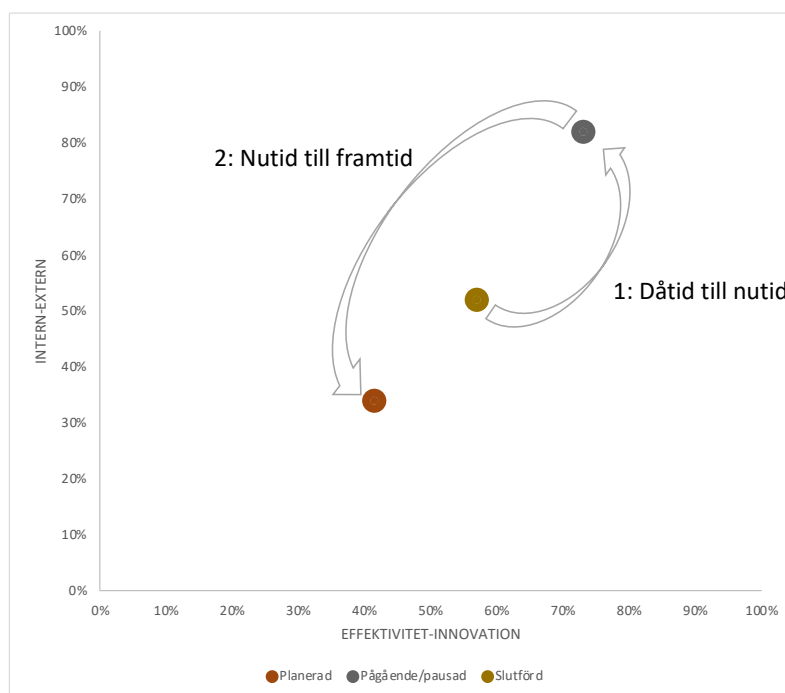
¹⁵ Värdet i respektive del i fyrfältaren har beräknats utifrån summan av totalt kapital. T.ex. summan av samtliga projektbudgetar hos projekt med positionering i nedre vänstra hörnet (>50% Effektivitet och Internt direkt värde) som del av total summa projektbudget i staden utgör värdet i procent.

Denna felklassificering av ett så stort projekt får även följd effekter på övrig analys men vi har valt att utgå från datan utan kvalitetssäkring för konsistens.

Givet möjligheten att märka projekt baserat på vilken fas det är i (ej beslutad, ej påbörjad, pågående, pausad, slutförd, ej satt) har en analys av den aggregerade portföljens riktning genomförts (Tabell 1).

Tabell 1. Sammanställning av portfölj per fas				
Faser	Budget	Effektivitet/ Innovation	Internt/ Externt	Effekt- hemtagnings- plan
Ej beslutad	7,900,050	12% / 88%	25% / 75%	0.0%
Ej påbörjad, beslutad	8,509,360	71% / 29%	43% / 57%	0.0%
Pågående	336,833,258	73% / 27%	82% / 18%	8.1%
Pausad	4,164,000	47% / 53%	58% / 42%	0.0%
Slutförd	25,287,188	57% / 43%	52% / 48%	4.0%
Ej satt	1,400,000			

Ur denna analys framgår ett skifte från 57% effektivitet-innovation i de slutförda jämfört med 12% av de beslutade men inte påbörjade, och ett skifte från 52% till 25% internt-externt direktvärde. Med utgångspunkt i detta framgår att Göteborgs Stads kommunkoncern skiftar sitt strategiska fokus för digitala utvecklingsinitiativ mot ökad effektivitet och internt direktvärde (Figur 7).

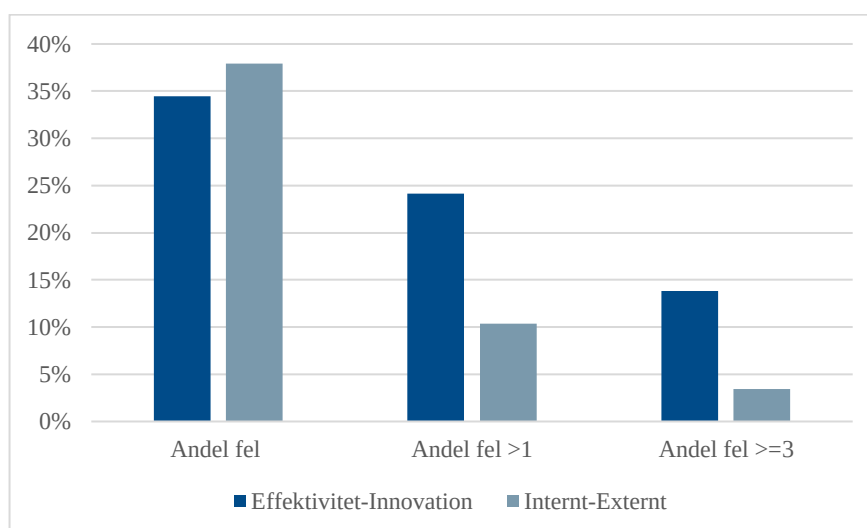


Figur 7. Riktningsförändring i prioriterade projekt från dåtid till nutid¹⁶.

¹⁶ Positionerna av respektive fas har beräknats som snittet i fall där fler än en fas innefattas (tex. Planerad beräknas genom snittet av Ej beslutad och Ej påbörjad/beslutad).

Givet att denna analys och illustrationen i Figur 6 ej tar i beaktande relativ skillnad i kapital bör den ses som indikativ på ett framväxande mönster. De planerade (ej beslutade/påbörjade) projekten utgör en ca 3% av det totala portföljvärdet, men genom att följa detta över tid (i takt med att fler och fler projekt beslutas) kan staden få värdefull information rörande eventuella omstyrningar av riktning samt ett underlag för att göra bedömningar kring om eventuella skiften i riktning är ändamålsenligt eller inte. I takt med att såväl täckningsgraden kring utvecklingsprojekt går upp och flera års utvecklingsinitiativ lyfts in kommer staden att kunna följa och simulera utveckling över tid.

Fastställandet av riktning i PIOS sker på basis av portföljledares klassificering av effektmål i portföljens projekt. Givet att införandet av PIOS skett utan breddinförd utbildning i klassificering av effektmål, förväntas en viss grad av felklassificering i materialet förekomma. Betydande felklassificering av ett större projekt alternativt systematiska felklassificeringar utgör en betydande risk vid användningen av PIOS som underlag för beslutsfattande och uppföljning av utvecklingsriktning. För att säkerställa kvalitet i klassificering genomfördes en stickprovsanalys av 10% av samtliga effektmål. Effektmålen klassificerades av forskare väl insatta i PIOS metodik, för att undersöka efterlevnad av klassificeringsmetodik i Göteborgs kommunkoncerns portföljer.



Figur 8. Andel felklassificeringar i stickprov.

Som framgår av Figur 8 uppvisar en tredjedel av samtliga klassificeringar genomförda av portföljledarna fel. Vidare analys visar dock att en majoritet av felklassificeringarna är försumbara (>1 position på en femgradig skala). Betydande felklassificering (>=3) förekom i 13% av fallen avseende effektivitet-innovation och i 3% av fallen avseende internt-externt¹⁷. Vi hade förväntat oss att se större kvalitetsbrister i klassificering än vad denna analys visar. Enligt vår bedömning är de enda direkt kritiska källorna associerade till felklassificering kopplade till bedömningen effektivitet-innovation, och då endast i 13% av effektmålen. Vi ser grundläggande utbildning av portföljledare i klassificering som en nödvändig satsning för att säkerställa att beslutsunderlag håller tillräckligt hög kvalitet. Detta har tidigare gjorts under pilotprojektet för PIOS genom 15 minuters e-utbildning med gott resultat.

¹⁷ Givet att analys gjorts på stickprov (10%) kan inga meningsfulla resultat relaterade till individuella organisationsenheter eller annan nedbrytning presenteras.

Sammanfattning Riktning:

Göteborgs Stad har skapat en första ingång mot att säkerställa en översikt och transparens kring riktning i digitalisering. Givet fortsatt förstärkning av kvalitet (klassificering, effektmål, budget) och spridning av användning (organisationsenheter och samtliga projekt) i organisationen stärks förutsättningarna för ändamålsenlig digitalisering. Givet underlaget uppvisar Göteborgs Stad ett primärt fokus på intern effektivitet med en indikation på gradvis ytterligare förstärkning av denna riktning.

3.2. Effektmålsformulering

Väl formulerade och förankrade effektmål utgör grunden för väl fungerande prioritering, genomförande och nyttorealiserings av initiativ. Summan av effektmål utgör organisationens totala utveckling, det vill säga dess totala framdrift. Tidigare forskning lyfter svårigheter och brister i effektmålsformulering¹⁸ och har föreslagit en metodik (SMART) för kvalitetssäkring av effektmål som numera utgör en global standard (Tabell 3).

<i>Tabell 3. SMART metodologin</i>	
Kriterium	Beskrivning
(S)pecifikt	Vem och vad påverkas?
(M)ätbart	Hur mycket och i vilken riktning skall förändring ske? Vilken data används för att mäta detta?
(A) Uppnåbart	Hur skall detta uppnås? Vilka resurser behövs för att uppnå det?
(R)elevanter	Bidrar effektmålet till övergripande strategiska målsättningar?
(T)idsbundet	När skall effektmålet ha uppnåtts?

Genom att säkerställa efterlevnad av SMART kriterierna får organisationen en viktig komponent för såväl prioritering, genomförande och nyttorealiserings. Prioritering kan genomföras genom ett fokus på vilka konkreta nyttor som kommer att realiseras, snarare än på mer vaga tankar om vad som vore eftersträfvansvärt. Detta för även med sig fördelar i genomförande, då projektets syfte stärks ytterligare. Slutligen leder detta till att man har en god grund för att arbeta med konkret nyttorealiserings utifrån projektets välformulerade mål. Exempel på välformulerade effektmål enligt SMART:

- Minska andelen sjukskrivna medarbetare i kundcenter med 5 procentenheter fram till 31 december 2024 (baslinje: 15%, datakälla: PRIMULA).
- Öka antalet årliga inkomna digitala medborgarförslag med 300% fram till 31 december 2025 (baslinje: 120, datakälla: diarium) genom riktad informationskampanj.
- Uppnå ett läge där 20% av samtliga bygglovsbeslut är helt automatiserade vid slutet av 2023 (baslinje: 1%, datakälla: Antura).

Av de 173 projekt som analyserats via PIOS saknar 43% effektmål. Vidare uppvisar en betydande majoritet av de effektmål som finns påtagliga brister avseende kvalitet. Genom bedömning av ett slumpmässigt urval (10%) effektmål visas att dessa i genomsnitt efterlever två av fem SMART-kriterier (40% efterlevnad). Detta ses som en indikator på betydande kvalitetsbrister i formulering av effektmål. Vidare uppvisade vartannat projekt med effektmål solitära effektmål, dvs ett enda effektmål för hela projektet. Denna utbredda praktik leder till att effektmålen riskerar bli vagt formulerade, givet att de

¹⁸ Se tex <https://doi.org/10.12968/bjhc.2017.23.7.324>

behöver fånga helheten i projektet i en konkret formulering. För vissa projekt kan detta (ett enda effektmål) vara fullgott, men analysen pekar på att flertalet projekt skulle behöva ett flertal effektmål för att operationalisera projektens tänkta övergripande målsättningar.

<i>Tabell 4. Exempel från effektmål från data, kategoriserat efter kvalitet</i>		
Låg effektmålskvalitet	Medel effektmålskvalitet	Hög effektmålskvalitet
Det övergripande målet med digitalisering/automatisering är att skapa möjlighet för verksamheterna att arbeta mer effektivt och digitalt i sina processer.	Lägre personalomsättning och ökad personalstabilitet.	Att fram till år 2025 öka anmälningsgraden av ärenden gällande diskriminering och kränkande behandling mot barn med minst 200%.

Utan välformulerade effektmål saknas tillräckligt underlag för att relatera initiativet till övergripande målsättningar och strategisk riktning. Förekomsten av projekt som saknar effektmål är uppseendeväckande och väcker frågor rörande hur dessa projekt har motiverats och prioriterats samt hur de förväntas följas upp i termer av effekter i staden. I tidigare studier har avsaknaden av effektmål i beslutade projekt associerats med en kostnadsbaserad prioritering som utesluter eftersträfvade nyttor med projektet från bedömning och skapar en glidning från satta strategiska målsättningar¹⁹. Detta får även långsiktiga konsekvenser för nyttorealiserings, då det saknas etablerade mål och mått för att säkerställa realiserbarhet.

Sammanfattning Effektmålsformulering:

Göteborgs Stad uppvisar betydande brister avseende kvalitet i effektmålsformulering samt förekomst av effektmål. Vidare utbildning i effektmålsformulering samt krav på förekomst av (fler än ett) effektmål som nödvändig bas för prioritering är nödvändig.

3.3. Effekthemtagning

Av samtliga projekt har 6,1% en effekthemtagningsplan. Fördelningen av projekt med effekthemtagningsplan per kategori av verksamhet (leverantör, förvaltning/bolag) visar att leverantörernas projekt helt saknar effekthemtagningsplaner, och 8,9% av förvaltningar och bolags projekt har effekthemtagningsplaner. Den sammanlagda budgeten för projekt med effekthemtagningsplan är 4MSEK, fördelat på 14 projekt med en genomsnittlig budget på 335 000SEK. Med andra ord utgör projekt med effekthemtagningsplan endast en minoritet av portföljvärdet (ca 1%). Projekt med effekthemtagningsplan utmärker sig genom att vara betydligt mer innovations- och externt fokuserade än genomsnittet. Med utgångspunkt i Tabell 1 kan vidare ses att utvecklingen från slutförda till påbörjade och planerade projekt uppvisar en utveckling från 4 till 8 till 0%, dvs en ökning av förekomst av effekthemtagningsplan från genomförda till nu pågående projekt (4-8%) stannar av och backar till 0% för planerade (såväl beslutade som ännu ej beslutade).

Sammanfattning Effekthemtagning:

Göteborgs Stad uppvisar betydande brister i fastställande av effekthemtagningsplaner. Endast ett fåtal av projekten i PIOS och 1% av portföljvärdet har en effekthemtagningsplan, varvid majoriteten av

¹⁹ Se till exempel <https://www.digitalforvaltning.se/rapport/portfoljstyrning-som-magiskt-tankande/> och https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-41138-0_24

effekthemtagning i staden kan förväntas utebli alternativt ej garanteras. Värt att notera här är att den faktiska verksamhetsutvecklingen kan likställas med nyttorealisering och effekthemtagning, varvid detta innebär att verksamhetsutveckling ej kan garanteras vid avsaknad av effekthemtagningsplan. Detta utgör ett betydande systemfel i stadens hantering av digitala utvecklingsinitiativ och behöver åtgärdas.

3.4. Införande

Införandet av PIOS har analyserats utifrån en serie intervjuer med användare, projektledare, projektägare och extern leverantör (Dimatech AB). För vidare information, se Metod. Innan införande av PIOS saknade Göteborgs Stads kommunkoncern en översikt av pågående digitala utvecklingsinitiativ. Vidare uppvisade staden en betydande variation i projektmognad över koncernens olika delar, med en undermålig dokumentation av projektdirektiv. Även avseende portföljstyrning förelåg en betydande variation, med vissa förvaltningar och bolag väl bevandrade i portföljstyrning och andra utan erfarenhet.

Införandet av PIOS är ett led i införandet av den nya styrmodellen för styrning, finansiering och samordning av digital utveckling och förvaltning²⁰, samt den beslutade planen för digitalisering 2023-2026²¹. Båda dessa uttalar en tydlig målsättning kring transparens och gemensam syn på digital utveckling i staden, helt i linje med tidigare forskning som ser detta som en viktig möjliggörare för ändamålsenlig digitalisering.

Införande av PIOS inleddes hösten 2022 under ledning av stadsledningskontoret. Målsättning för införandet var:

- Skapa gemensamma arbetssätt och metoder för prioritering av pågående och framtida digitala initiativ.
- Möjliggöra strategisk överblick och analys för att säkerställa en balanserad styrning (intern nytta/extern nytta och effektivitet/innovation) mot beslutad riktning och övergripande mål.
- Att stadens gemensamma digitala utveckling och förvaltning bedrivs resurseffektivt och att rätt prioriteringar görs utifrån beslutade övergripande mål.
- Öka möjligheten till att hitta synergieffekter, uppskalningseffekter och samarbeten och ökat lärande kring digitala satsningar i staden.
- Ge en övergripande analys/bedömning på planerade effekthemtagningar som ska göras och nyttor som ska realiseras både vad gäller utveckling, vidareutveckling och förvaltning.

Införandet av PIOS i Göteborgs Stad har varit frivilligt för förvaltningar och bolag och tvingande för interna leverantörer. Detta har resulterat i ett begränsat införande i staden som helhet, där många förvaltningar och bolag är avvaktande i väntan på vad de beskriver som att stadsledningskontoret skall bevisa nyttan med PIOS.

Givet avsaknaden av tydlighet i kommunikationen kring PIOS tenderar värdet för förvaltningar och bolag att ses som begränsat och syftet riskerar likställas med införande av ökad central kontroll över utvecklingsinitiativ. Detta riskerar leda till misstänksamhet snarare än nyfikenhet, särskilt i relation till

²⁰ [Göteborgs Stads riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning \(goteborg.se\)](#)

²¹ [Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023 - 2026 \(goteborg.se\)](#)

hur stadsledningskontoret har kommunicerat den tänkta nyttan med PIOS. Stadsledningskontoret har varit tydlig med att införandet av PIOS inte kommer att påverka den höga grad av suveränitet och autonomi som föreligger inom staden med separata nämnder et cetera.

PIOS är beslutat som enda kanalen till politiken för sammanlagd information rörande digital utveckling, men inget beslut om planerat införande i förvaltningar och bolag föreligger i skrivande stund. Stadsledningskontorets planerade arbete för att stärka användningen av PIOS innefattar kommunikation, direkt handhavande stöd och lyftandet av goda exempel och möjlig lokal nytta.

Bland användarna av PIOS förekommer det även förvaltningar som ser mycket positivt på PIOS nytta såväl för staden som den egna förvaltningen. Det förekommer en önskan om ökat operativt arbete lokalt i PIOS, önskemål om en gemensam NOS portfölj samt funktionalitet relaterat till projektidéer och nyttorealiserings.

4. Analys och rekommendationer

Göteborgs Stads kommunkoncern uppvisar brister i styrkedjan från effektmål till nytta avseende digitala utvecklingsinitiativ. Utan fullvärdiga effektmål omöjliggörs nyttorealiserings, och som framgår av resultaten saknas goda effektmålsformuleringar. Detta innebär att ytterligare insatser för att säkerställa realisering av nytta relaterat till utvecklingsinitiativ kommer uppvisa bristande effektivitet så länge kvalitet i effektmålsformulering inte stärks.

Givet den metodik som följs i PIOS avseende fastställande av riktning är det effektmål som klassificeras, inte övergripande projektmål. Ur detta följer att avsaknaden av fullgoda effektmål även leder till svårigheter att fastställa riktning. Det går med andra ord inte att fastställa i vilken riktning kapital allokaterat till utvecklingsinitiativ verkar utan hög kvalitet i effektmål. Detta utgör en brist som till syvende och sist faller tillbaka ner i ett demokratiskt problem. I en kommunkoncern som Göteborg skall tjänstepersoner exekvera i linje med de demokratiskt förankrade målsättningarna, varvid avsaknaden av fullgoda effektmål för utveckling leder till en avsaknad av möjligt ansvarsutkrävande relaterat till stadens utveckling²².

Avsaknaden av en uniform och allmänt accepterad uppföljning leder till svårigheter i fastställande av takt i utveckling. Givet att det saknas en översyn av hur mycket av total omslutning för tex en förvaltning som läggs på utveckling, sker taksättning av omställning uteslutande lokalt och ej tillräckligt medvetet och konsekvent över tid. Detta leder till svårigheter i tider som kräver omställning²³, där centralt beslutade ambitioner tolkas utifrån lokala förutsättningar²⁴. Skillnader i lokala förutsättningar leder till en tilltagande fragmentering i relation till det digitala, där vissa förvaltningar riskerar att hamna på efterkälken i relation till resten. Med andra ord leder denna brist på insyn i lokal taktning till växande ojämlikheter och bristande synergier och breddinförandemöjligheter av gemensamma lösningar över tid.

Den praktik som föreligger (med en låg grad av samstämmighet och kvalitet i effektmålsformulering inom organisationen) är symptomatisk för en styrning och ledning optimerad för vidmakthållande och förvaltning. Om en organisation har kontinuerliga förbättringar som huvudsaklig förändringsstrategi kan dessa förändringar (till delar med fördel) bedrivas utan vidare koordinering. Konsekvenser av detta återfinns i suboptimering av verksamhetsövergripande processer och tilltagande silofiering över tid, men även i lokal rådighet och en möjlighet att äga sin egen organisationsenhets kontinuerliga utveckling.

Problemet med detta förhållningssätt blir särskilt tydlig då förändringsbehovet överstiger kontinuerliga förändringar av existerande verksamhet. När en organisation står inför en större grad av förändring alternativt en högre nödvändig förändringstakt ökar behovet av koordinering, och kostnaderna av avsaknaden av verksamhetsövergripande transparens blir tydliga. Givet det läge som offentlig sektor står inför idag och givet den effekt som tilltagande digital intensitet har på sektorer blir dessa kostnader betydande och kritiska. Den typ av portföljstyrning som återfinns i PIOS möter upp detta tilltagande

²² Denna tendens till avsaknad av och kvalitetsbrister i effektmålsformulering är genomgående för övriga organisationer som studerats inom offentlig sektor och skiljer sig åt mot organisationer inom privat sektor.

²³ <https://www.altinget.se/artikel/skr-utan-mer-innovation-och-digitalisering-kommer-inte-offentlig-sektor-klara-sitt-uppdrag>

²⁴ Detta decentraliserade mandat är en viktig hörnpelare i såväl organisering som styrning av kommuner, men för även med sig behov av transparens kring utvecklingsinitiativ som än så länge saknas i staden.

behov av koordinering genom transparens för att skapa förutsättningar för ändamålsenlig digitalisering. Värt att notera här är att dessa tilltagande kostnader och uteblivandet av nyttor ej begränsas till IT på något sätt, utan snarare kommer att återfinnas i svårigheter relaterat till t.ex. efterlevnad av hållbarhetskrav, stärkt produktivitet inom äldreomsorgen, stärkta skolresultat. Givet att det digitala utgör en grund för majoriteten av verksamheter i staden blir begränsningar i effektfullhet, ändamålsenlighet och effektivitet i digital utveckling direkt motverkande för verksamhetens målsättningar.

Införandet av en transparens relaterad till digital utveckling samt en stärkt styrkedja från prioritering till nyttorealiserings utgör en absolut nödvändighet för organisationer inom offentlig sektor som står inför betydande förändringsbehov. I en pågående, ännu ej publicerad studie av VGR och Region Stockholm kring hur nyttorealiserings omsätts från policy till praktik finner vi att efterlevnad av policies för nyttorealiserings ej stöds på bästa sätt genom tvingande insatser. Här ses Göteborgs arbete med införandet av PIOS som föredömligt.

Det som återstår för att säkerställa att transparens och en stärkt styrkedja skall kunna finnas på plats i verksamheten är en ökad tydlighet i kommunikation avseende nyttan och syftet med PIOS. Här blir det viktigt att finna värden som är direkta för respektive förvaltning och bolag. I tidigare studier har vi funnit att detta värde på det lokala planet ofta utgörs genom den ökade legitimitet som prioriteringsbeslut kan få genom ett mer strukturerat och transparent angreppssätt. Den nu pågående expansionen av funktionalitet i PIOS till att även innefatta nyttorealiserings (planerad) och projektidéer (genomförd) ses som ett bra sätt att skapa ytterligare värde för lokal användning.

För att säkerställa en komplett styrkedja som möjliggör nyttorealiserings kommer även rutiner för justering av ram att behöva ses över. Från tidigare studier förefaller det vanligt²⁵ med en frikoppling mellan justering av ram (dvs budget) för en verksamhet som drivit ett initiativ och nyttorealiserings. Med andra ord justeras inte ram direkt, utan detta görs eventuellt först om de eftersträfvade nyttorna realiserats. Detta är en typ av praktik som skiljer det offentliga från privat verksamhet åt, där det inom det privata är mer vanligt att prioritering av initiativ direkt medför en justering av framtida ram. Om man t.ex. har fått ett initiativ prioriterat på basis av rationaliseringsmotiv där man förväntar sig kunna spara tre heltidsekvivalenter från år två efter genomförande kommer budget för år två att innebära en reduktion med motsvarande belopp för dessa frigjorda resurser. Att inte justera ramen direkt kan medföra minskad motivation till realisering av denna typ av nyttor, där de nyttor som utgjort planerings- och prioriteringsunderlag uteblir alternativt leder till omfördelningsnyttor. Om nyttorealiserings skall fungera behöver rätt förutsättningar finnas på plats, varvid det blir viktigt att ha en väl etablerad och tydlig rutin för justering av ram.

Detta innebär inte att endast finansiella nyttor skall ligga till grund för prioriteringsbeslut kring initiativ. Snarare är det ett sätt att skapa en styrbarhet och en transparens kring hur resurser fördelas i relation till organisationens utveckling. Detta medför en stärkt legitimitet för hela prioriteringsprocessen vilket bidrar till en högre grad av efterlevnad och motivation i organisationen.

²⁵ Bredare studier av denna praktik saknas inom offentlig sektor, varvid detta uttalande baseras på mer anekdotiska bevis och enskilda fallstudier.

4.1.Rekommendationer

På basis av den genomförda studien kan följande rekommendationer ges till Göteborgs Stad kommunkoncern:

- Säkra upp kommunikation kring hur PIOS bör användas för att skapa värde för den lokala verksamheten.
- Expandera funktionaliteten i PIOS till att även innefatta nyttorealiserings med tydlig koppling till Ineras metod för nyttokalkyler, alternativt överväg parallellt stöd för hantering av nyttorealiserings.
- Skapa gemensamma riktlinjer kring att goda effektmål (plural) är skall-krav för såväl idéer som faktiska projekt. Projekt kan inte prioriteras utan fullgoda effektmål och nyttokalkyl.
- Etablera goda praktiker för avvägning av olika typer av nyttor och enas om gemensamma förhållningssätt och prioriteringar.
- Utbilda samtliga berörda i formulering av effektmål, följ upp efterlevnad och nyttja AI-botar för test av efterlevnad och rekommendationer för omformulering²⁶.
- Utbilda samtliga berörda i kategorisering av effektmål, följ upp efterlevnad och nyttja AI-botar för test av efterlevnad och rekommendationer för omklassificering.
- Länka in projektdirektiv eller motsvarande i PIOS: dessa kommer vara en värdefull tillgång för framtida AI-baserad bedömning och analys.
- Tagga projekt i PIOS som är gemensamma/går över organisationsenhetsgräns²⁷
- Justera ram vid prioritering för att skapa rätt förutsättningar för nyttorealiserings
- Följ upp utvecklingsbudget och digital utvecklingsbudget för samtliga organisationsenheter och bolag, aggregera koncerngemensamt för transparens och för dialog om taktning/nivå.

På basis av den genomförda studien kan följande rekommendationer ges till offentlig sektor:

- Säkerställ att samtliga digitala utvecklingsinitiativ har väl formulerade effektmål (SMART) och att dessa utgör grund för prioritering.
- Säkerställ att samtliga digitala utvecklingsinitiativ har tydligt värderade nyttor samt nyttorealiseringsplan och ansvarig.
- Följ upp efterlevnad av såväl kvalitet i effektmålsformulering som nyttorealiseringsplan direkt i portföljstyrningen.
- Eftersträva transparens såväl inom som mellan organisationer inom offentlig sektor för att möjliggöra kollektiv digitalisering.
- Vid införande av portföljstyrning för digitala utvecklingsinitiativ, säkerställ en god kommunikation som tydligt fokuserar på det lokala värdet för respektive förvaltning och bolag.
- Justera ram vid prioritering för att skapa rätt förutsättningar för nyttorealiserings.

²⁶ Se <https://chat.openai.com/share/13befb5b-a7e0-43fe-bd7b-0d28b0148e51> för ett tidigt exempel på hur detta skulle kunna se ut. Arbete pågår på tillsammans med Dimatech AB för att inkorporera detta direkt i PIOS utan att riskera efterlevnad med GDPR eller SCHREMSII.

²⁷ Tidigare studier visar på att denna typ av projekt har större verkanskraft och sannolikhet att skapa varaktigt värde i organisationen. De motverkar även den övergripande tendensen till silofiering.

5. Avslutande kommentarer

- “Vill du vara snäll och tala om för mig vilken väg jag ska ta härifrån?”
- “Det beror på vart du vill komma” svarade katten.
- “Det spelar inte så stor roll...”, sa Alice.
- “Då spelar det heller ingen roll vilken väg du tar”, sa katten.
- “...så länge som jag kommer någonstans”, fortsatte Alice.
- “Åh, det kommer du att göra”, sa katten, “bara du går tillräckligt långt”.

Alice i Underlandet, Lewis Carrol

För att en organisation skall kunna säkerställa ändamålsenlighet i digitalisering krävs en tydlighet avseende riktning och takt²⁸. En avsaknad av tydlighet i riktning leder till att organisationen genomför projekt och initiativ utan säkerställd relation till övergripande målsättningar. Dessa projekt och initiativ har sedan tidigare jämförts med tomtebloss, genom att de tenderar att bli kortsiktiga och utan vidare effekt på verksamheten. Samtidigt leder en avsaknad av översikt av projekt och initiativ till risker associerade till hög grad av redundans, avsaknad av lärande och utebliven skalad nytta. Om det, som för Alice, inte spelar någon roll vart hon kommer så är detta inget vidare problem. För organisationer som behöver ta ansvar för en faktisk förflyttning och omställning, spelar det desto större roll.

Men samtidigt som portföljstyrning kan innebära säkerställande av ändamålsenlighet och motverka de negativa tendenser som föreligger kring digitala utvecklingsinitiativ så kan det även innebära tilltagande kontrollkostnad och än mer formalisering av styrning vilket direkt motverkar organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering. Portföljstyrning kan lätt bli ceremoniell, en illa motiverad pålaga i klassisk new public managementtappning. Tidigare forskning påvisar en tendens till bristande reflektion kring *varför* vi vill styra, *varför* vi vill införa kontrollmekanismer som t.ex. portföljstyrning²⁹. För att en organisation skall dra nytta ur ny styrning krävs således en tydlig motivering av detta varför.

PIOS har tagits fram för att direkt möta de utmaningar som föreligger inom offentlig sektor i Sverige. Genom utveckling i nära samarbete med offentliga aktörer som Sundsvalls kommun, Skatteverket, VGR och Göteborgs Stad har transparens snarare än kontroll lyfts upp som den vägledande principen. Genom transparens vet vi att organisationen får rätt förutsättningar till mer informerade beslut avseende prioritering. Vi vet även att transparens leder till en bättre organisatorisk förståelse av vad som sker och varför det sker, det vill säga transparensen stärker även legitimitet och trovärdighet i prioritering och resursallokering. Den leder vidare till ökad möjlighet till koncern-interna samarbeten över förvaltnings- och bolagsgränser, vilket leder till såväl ökade skalningsfördelar samt kostnadseffektivitet i utveckling.

Den typ av utveckling som PIOS eftersträvar skapa transparens kring utgör en kritisk del av den omställning som offentlig sektor nu står inför. Samtidigt vet vi att tillgången till kompetens och kapital

²⁸ Magnusson, J. och Lindroth, T. 2022. Offentlig sektors digitalisering. Adda Kompetens, Stockholm.

²⁹ Se tex <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103522>

i relation till digital utveckling utgör en tilltagande utmaning för sektorn. Tidigare utveckling har varit alltför silofokuserad, i bästa fall skapande lösningar som fungerar för en övergripande organisation. Genom PIOS är vår förhoppning att man nu inte bara kan ta steget mot en mer samordnad utveckling där kapitalet verkar såväl i rätt riktning som kostnadseffektivt för organisationen som helhet. Givet den uttalade ambitionen inom offentlig sektor kring samverkan och det påtagliga behovet av en mer kollektiv ansats till digitalisering³⁰ ser vi att ytterligare en nytta med PIOS manifesteras då transparens inte bara gäller inom t.ex. en kommun utan även mellan organisationer. Det råder ett stort behov av att stärka återanvändning, breddinförande och att minska redundanta utvecklingsinsatser inte bara internt i offentliga organisationer, utan även på nationell nivå. Vi ser detta nästa steg i offentlig sektors digitalisering som något som direkt möjliggörs genom en gemensam ingång i portföljstyrning.

Göteborgs Stad har genom sitt arbete med PIOS varit en föregångsgestalt inom framtagning och införande av en ny form av portföljstyrning för digitala utvecklingsinitiativ inom offentlig sektor. Genom ett mjukt införande i verksamheten har organisationen tagit de första stegen mot en möjlig översikt av riktning och takt i digitalisering. Tack vare detta står nu Göteborgs Stad bättre rustat för att kunna säkerställa ändamålsenlighet i digitalisering, förhoppningsvis med ett gott underlag för hur detta kan stärkas ytterligare.

Göteborg 2023-12-01

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

Jacob Torell

³⁰ <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3598469.3598536>

6. BILAGA A: Översikt av expansion av funktionalitet för nyttorealiserings

Forskningskonsortiet under stadens införande av PIOS parallellt varit involverade i att skapa utökad funktionalitet för nyttorealiserings. Detta presenteras genom fyra steg för att förtydliga hur nyttorealiserings kan säkerställas antingen via PIOS eller parallellt genom andra lösningar. Rekommendationerna presenteras tillsammans med designförslag från PIOS, men kan även införas genom alternativa metoder.

Steg 1. Säkerställ kvalitet i effektmålsformulering

Nyttorealiseringsens förutsättningar att lyckas dimensioneras direkt av kvalitet i effektmål. För att säkerställa kvalitet i effektmålsformuleringar föreslås nyttjandet av generativ AI som t.ex. Chat GPT³¹. Detta har i forskningskonsortiets experiment visat sig vara mycket kraftfullt för att dels bedöma efterlevnad med SMART-kriterier och för att stötta individbaserad utbildning i formulering av effektmål. Figur 1 visar ett exempel på en bedömning av ett effektmål med hjälp av Chat GPT.

Låt oss utvärdera ditt mål om att minska andelen sjukskrivna medarbetare i kundcenter med 5 procentenheter fram till 31 december 2024, med en baslinje på 15% och datakälla från PRIMULA, enligt SMART-metoden:

- 1.Specifikt (Specific): Målet är mycket specifikt och klart definierat. Det specificerar att du vill minska andelen sjukskrivna medarbetare i kundcenter med 5 procentenheter och ger även en tydlig baslinje på 15%. Det uppfyller kriteriet för Specifikt.
- 2.Mätbart (Measurable): Målet inkluderar en mätbar indikator, nämligen sänkningen med 5 procentenheter i andelen sjukskrivna medarbetare. Du har också angett datakällan (PRIMULA) för att mäta framstegen. Det uppfyller kriteriet för Mätbart.
- 3.Uppnåeligt (Achievable): Om målet är realistiskt och uppnåeligt beror på de specifika åtgärder och strategier som kommer att användas för att minska sjukskrivningarna. Att minska med 5 procentenheter kan vara utmanande, men det är möjligt med lämpliga åtgärder och resurser. Det uppfyller kriteriet för Uppnåeligt.
- 4.Relevant (Relevant): Målet är relevant för att förbättra arbetsmiljön och medarbetarnas hälsa genom att minska sjukskrivningarna i kundcentret. Det uppfyller kriteriet för Relevant.
- 5.Tidsbegränsat (Time-bound): Målet inkluderar en specifik tidsram, som är att uppnå detta mål fram till 31 december 2024. Det uppfyller kriteriet för Tidsbegränsat.

Sammanfattningsvis uppfyller detta mål alla fem SMART-kriterierna: Specifikt, Mätbart, Uppnåeligt, Relevant och Tidsbegränsat. Det är väl definierat och mätbart, och med rätt åtgärder och resurser bör det vara möjligt att uppnå det. För närvarande är andelen uppfyllda kriterier 100%.

Figur 1. Utvärdering av effektmål med Chat GPT

Givet utvärderingen av generativ AI för att stötta säkerställande av kvalitet i formulering av effektmål genomfördes en pilot med integration direkt in i PIOS. Denna pilot föll väl ut och kommer nu att vidareutvecklas för att produktionssättas, se Figur 2 för initialt designförslag.

³¹ Val av specifik teknologi och tjänst för detta behöver utredas ytterligare. Utveckling kring lokala, öppna källkodbaserade lösningar byggda på Meta's Llama 2 språkmodell uppvisar en snabbare utvecklingstakt och därmed möjlig kvalitet framgent, med starkare lokal kontroll för t.ex. GDPR och SCHREMS II efterlevnad.

Effektmål

Max tokens, begränsar request och response. Detta fält används och är synligt endast under utvecklingen för att hitta det optimala värdet.

1 000

Namn

Effektivitet - In

Kostnadseffektiv, kvalitetssäkrad tjänst för hantering av sammanställda räkenskaper i Göteborgs Stad koncernen

Mest effektiv

Tack för att du delar ditt projektmål med mig. Jag kommer nu att bedöma målet utifrån SMART-metoden.

Specificitet: Målet är att skapa en kostnadseffektiv och kvalitetssäkrad tjänst för hantering av sammanställda räkenskaper i Göteborgs Stad koncernen. Det saknas dock en kvantitativ specifikation för att bedöma målet som specifikt. Målet uppfyller inte kriteriet för specificitet.

Mätbarhet: Det finns ingen kvantitativ mätning eller målsättning angiven för att bedöma om målet har uppnåtts. Målet uppfyller inte kriteriet för mätbarhet.

Uppnåbarhet: Det är inte klart huruvida målet är realistiskt och uppnåeligt. Det saknas information om befintliga resurser och tidsramar för att bedöma om målet är realistiskt. Målet uppfyller inte kriteriet för uppnåbarhet.

Relevans: Målet är relevant för Göteborgs Stad koncernen eftersom det handlar om att förbättra hanteringen av sammanställda räkenskaper. Målet uppfyller kriteriet för relevans.

Tidsbegränsning: Det finns ingen angiven tidsram för att uppnå målet. Målet uppfyller inte kriteriet för tidsbegränsning.

Sammanfattningsvis uppfyller målet endast kriteriet för relevans. Det uppfyller inte de andra fyra kriterierna för SMART-metoden. Det innebär att målet endast uppfyller 20% av de bedömningskriterier som jag har använt. För att förbättra målet rekommenderar jag att du specificerar det mer kvantitativt, inkluderar en mätbar målsättning, klargör resurs- och tidsramar samt sätter en tidsbegränsning för att uppnå målet.

Värdeskapande kvalitativ nytta

Mest innovativ

AAAAAAA

Helt effektivt

Lägg till nytt effektmål

Figur 2. Integration av generativ AI för utvärdering av effektmål i PIOS.

Steg 2. Specificera nyttor i relation till effektmål innan prioriteringsbeslut.

För att ett projekt skall kunna prioriteras behöver det finnas en tydlig beskrivning av vilka nyttor projektet syftar till att uppnå. Dessa nyttor kan vara av olika slag, och i enlighet med Ineras metod för nyttokalkyler³² förespråkar forskningskonsortiet en specificering av nyttor i fem olika typer (finansiell, omfördelning, kvalitet, miljö och övrig). Beroende på hur organisationen väljer att prioritera kan särskild vikt fästas vid olika typer av nyttor, varvid kvantifiering av nyttor ej bör ses som omöjliggörande för andra typer av kvalitativa nyttor. Vissa nyttor kan ej kvantifieras, varvid det behöver finnas funktionalitet för fritextbeskrivning. Figur 3 visar hur respektive effektmåls nytta värderas för att därefter sammanräknas till projektets totala förväntade nyttoprofil.

³² <https://www.inera.se/tjanster/nyttokalkyler/>

Effektmål

Namn		Hemtagnings- period, år	Effektivitet - Innovation	Internt - Externt
Lägre frånvaro		2	75 % 25 %	100 % 0 %
Förväntad nytta	Kr	Beskrivning		
Finansiell	5 460 000	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor...		
Omfördelning	5 810 000	Ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor...		
Kvalitet	1 950 000	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Nascetur ridiculus mus mauris vitae ultricies leo...		
Miljö	1 970 000	Ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor...		
Övrig	8 590 000	Ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor...		
Summa	2 940 000			

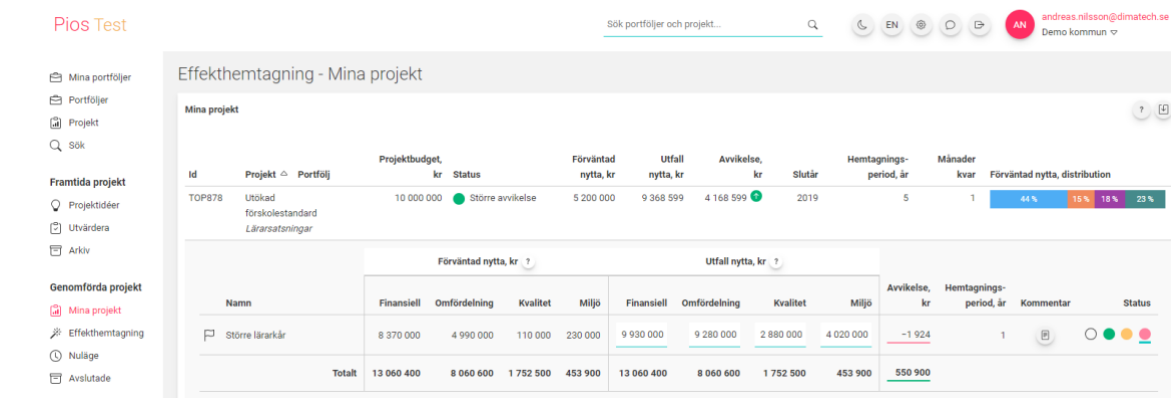
Gladare lärare

		2	75 % 25 %	75 % 25 %
Förväntad nytta	Kr	Beskrivning		
Finansiell	2 200 000	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor...		
Omfördelning	340 000	Ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor...		
Kvalitet	8 740 000	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Nascetur ridiculus mus mauris vitae ultricies leo...		
Miljö	9 020 000	Ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor...		
Övrig	4 860 000	Ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do tempor...		
Summa	6 400 000			

Totalt

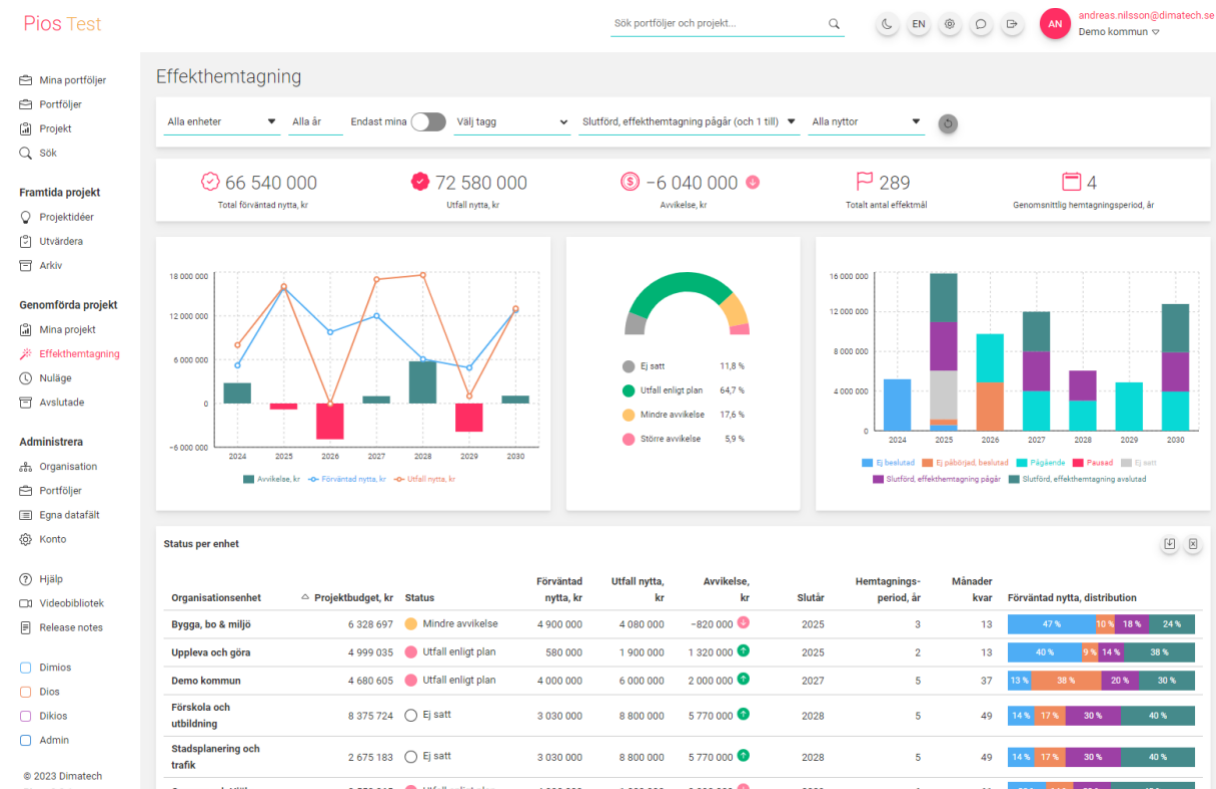
	13 060 400			
--	------------	--	--	--

Steg 3. Rapportera realiserade nyttor efter/under effekthemtagning.



Steg 4. Följ upp nyttorealisering och effekthemtagning löpande

avvikelser, specifika delar av organisationen eller typer av projekt vidare för att öka sannolikheten till bättre beslutsfattande kring digitala utvecklingsinitiativ framgent. Detta lärande är i dagsläget ej formaliserat och understött i de offentliga organisationer forskningskonsortiet undersökt, varvid konsekvenser som upprepade felbedömningar, strategisk glidning och upprepade felhanteringar förekommer.

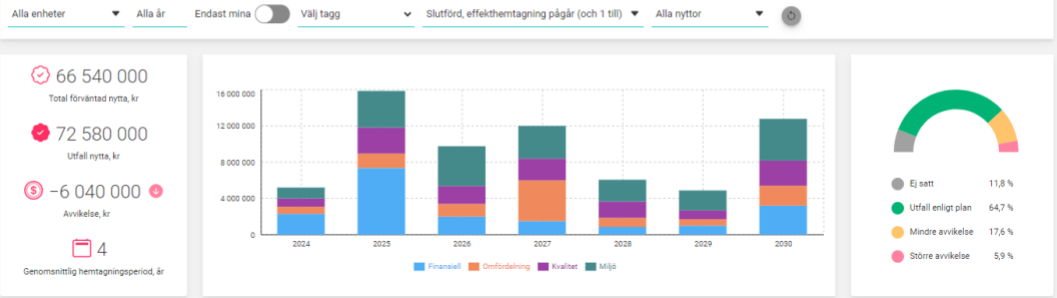


Figur 5. Exempel 1 av översyn av effekthemtagning

- Mina portföljer
- Portföljer
- Projekt
- Sök
- Framtida projekt
- Projekttider
- Utvärdera
- Arkiv
- Genomförda projekt
- Mina projekt
- Effekthemtagning
- Nuläge
- Avslutade

- Administrera
- Organisation
- Portföljer
- Egna datafalt
- Konto
- Hjälp
- Videobibliotek
- Release notes
- Dimios
- Dios
- Dikos
- Admin

Effekthemtagning - Nuläge



Status per enhet

Organisationsenhet	Projektbudget, kr	Status	Förväntad nytta, kr	Utfall nytta, kr	Avvikelse, kr	Slutår	Hemtagningsperiod, år	Månader kvar	Förväntad nytta, distribution
Bygga, bo & miljö	6 823 205	Utfall enligt plan	4 000 000	6 000 000	2 000 000	2027	5	37	13% 38% 20% 30%
Demo kommun	5 501 904	Utfall enligt plan	580 000	1 900 000	1 320 000	2025	2	13	40% 9% 14% 38%
Förskola och utbildning	2 034 035	Större avvikelse	5 200 000	8 000 000	2 800 000	2024	5	1	44% 15% 18% 23%
Näringsliv och arbete	5 542 566	Utfall enligt plan	4 000 000	6 000 000	2 000 000	2027	5	37	13% 38% 20% 30%
Omsorg och Hjälp	3 836 804	Utfall enligt plan	4 880 000	3 000 000	-1 880 000	2030	3	73	20% 14% 20% 45%
Stadsplanering och trafik	2 778 821	Mindre avvikelse	4 900 000	4 080 000	-820 000	2025	3	13	47% 10% 18% 24%
Uppleva och göra	9 472 490	Ej satt	3 030 000	8 800 000	5 770 000	2028	5	49	14% 17% 30% 40%

Figur 6. Exempel 2 av översyn av effekthemtagning