



# Vägledning i nyttorealiserings

3.0

# Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introduktion.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Varför en vägledning?.....</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1      | <i>Syfte och ambition med vägledningen.....</i>  | <i>2</i>  |
| 2.2      | <i>Målgrupp.....</i>   | <i>3</i>  |
| 2.3      | <i>Avgränsning.....</i>  | <i>3</i>  |
| 2.4      | <i>Tidigare versioner av vägledningen samt förvaltning av ny version.....</i>                  | <i>3</i>  |
| <b>3</b> | <b>Vad är nyttorealiserings?.....</b>  | <b>4</b>  |
| 3.1      | <i>Vad är en nytta?.....</i>   | <i>4</i>  |
| 3.2      | <i>Så hänger behov, nytta, värde och effekt ihop.....</i>                                      | <i>5</i>  |
| <b>4</b> | <b>Varför är nyttorealiserings viktigt?.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>5</b> | <b>Styrning och ledning.....</b>   | <b>8</b>  |
| 5.1      | <i>Nyttorealiserings i ett sammanhang.....</i>   | <i>8</i>  |
| 5.1.1    | <i>Löpande verksamhet.....</i>   | <i>8</i>  |
| 5.1.2    | <i>Förändringsverksamhet.....</i>  | <i>8</i>  |
| 5.2      | <i>Nyttorealiserings binder ihop strategisk styrning och förändringsinsatser.....</i>          | <i>8</i>  |
| 5.2.1    | <i>Strategisk nivå – vart vill vi.....</i>   | <i>9</i>  |
| 5.2.2    | <i>Taktisk nivå – att göra rätt saker.....</i>   | <i>9</i>  |
| 5.2.3    | <i>Operativ nivå – att göra saker rätt.....</i>  | <i>10</i> |
| 5.3      | <i>Genomförande- och realiseringsperiod.....</i>   | <i>10</i> |
| 5.4      | <i>Optimering av nytta.....</i>  | <i>10</i> |
| 5.5      | <i>Verklig omställning.....</i>  | <i>12</i> |
| 5.6      | <i>Hur nyttorealiserings förhåller sig till andra verksamhetsprocesser och arbetssätt.....</i> | <i>13</i> |
| <b>6</b> | <b>Ansvar och roller.....</b>  | <b>15</b> |
| 6.1      | <i>Strategiskt ansvar.....</i>   | <i>15</i> |
| 6.2      | <i>Koordinerande ansvar.....</i>   | <i>15</i> |
| 6.3      | <i>Beställande ansvar.....</i>   | <i>16</i> |
| 6.4      | <i>Ansvar för nyttorealiserings.....</i>   | <i>16</i> |
| 6.5      | <i>Operativt ansvar.....</i>   | <i>16</i> |
| 6.6      | <i>Ansvar för metodik.....</i>   | <i>17</i> |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 6.7       | Ansvar att leda förändring.....  | 17        |
| 6.8       | Ansvar för mätning, uppföljning och analys .....                                       | 17        |
| <b>7</b>  | <b>Värdebaserad kultur .....</b>   | <b>18</b> |
| 7.1       | Värdebaserad kultur på strategisk, taktisk och operativ nivå.....                      | 18        |
| 7.2       | Förändringsledning .....   | 19        |
| <b>8</b>  | <b>Nyttorealiserings vid förändringsinsatser som genomförs tillsammans med andra .</b> | <b>20</b> |
| <b>9</b>  | <b>Arbetsprocess för nyttorealiserings .....</b>                                       | <b>22</b> |
| 9.1       | Steg 1: Identifiera.....   | 22        |
| 9.1.1     | Exempel på verktyg och metoder i steget Identifiera .....                              | 23        |
| 9.2       | Steg 2: Specificera.....   | 23        |
| 9.2.1     | Kategorisera.....  | 23        |
| 9.2.2     | Kvantifiera och värdera .....  | 24        |
| 9.2.3     | Värderingsprinciper och schabloner .....   | 25        |
| 9.2.4     | Riskbedömning - säker och osäker nytta .....   | 25        |
| 9.2.5     | Exempel på verktyg och metoder som kan användas i steget Specificera.....              | 26        |
| 9.3       | Steg 3: Planera.....   | 26        |
| 9.3.1     | Exempel på mallar som kan användas i steget Planera .....                              | 26        |
| 9.4       | Steg 4: Realisera .....  | 27        |
| 9.4.1     | Förändringsledning och införandeinsatser .....   | 27        |
| 9.4.2     | Exempel på förändringsledningsmodeller .....   | 27        |
| 9.5       | Steg 4: Följa upp.....   | 27        |
| 9.5.1     | Exempel på mallar och verktyg som kan användas i steget Följa upp.....                 | 28        |
| 9.6       | Nyttorealiserings som en del i verksamhetsstyrningen – ett exempel.....                | 28        |
| 9.6.1     | Identifiera behov av förändring och mål .....  | 28        |
| 9.6.2     | Analysera effekter, nyttor och aktiviteter .....                                       | 29        |
| 9.6.3     | Koordinera och planera verksamheten .....  | 29        |
| 9.6.4     | Följa upp verksamheten och justera utifrån nya förutsättningar .....                   | 29        |
| <b>10</b> | <b>Mallar.....</b>   | <b>31</b> |
| 10.1      | Förändringsunderlag.....   | 31        |
| 10.2      | Nyttorealiseringsplan.....   | 31        |
| 10.3      | Sammanställning över nyttor/Nyttoregister.....   | 32        |
| <b>11</b> | <b>Metoder och verktyg .....</b>   | <b>33</b> |
| 11.1      | Metod för effektkedja.....   | 33        |
| 11.2      | Metod för verksamhetslogik .....   | 33        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 11.3      | <i>Metod för målanalys</i> .....                          | 34        |
| 11.4      | <i>Metod för att prioritera förändringsinsatser</i> ..... | 34        |
| 11.5      | <i>Modell för mognadsanalys</i> .....                     | 34        |
| 11.6      | <i>Workshop - Nyttoanalys</i> .....                       | 35        |
| <b>12</b> | <b>Grundläggande begrepp</b> .....                        | <b>39</b> |
| <b>13</b> | <b>Referenser och inspirationskällor</b> .....            | <b>43</b> |

# 1 Introduktion

*Den här vägledningen syftar till att vara ett konkret stöd till offentliga organisationer i sitt arbete med behovsdrivet och värdebaserat förändringsarbete, för att stärka förmågan att optimera och realisera nyttor.*

Syftet med den här vägledningen är att du ska se nyttan med nyttorealiserings och förstå hur du kan börja arbeta med det, i din organisation och i din vardag. Det spelar ingen roll hur stor förändring eller hur ambitiösa mål du har.

Nyttorealiserings kan appliceras på både små och stora förändringar.

Vägledningen är just en vägledning. Du kan använda hela eller delar av den, utifrån din organisations behov. Vägledningen ska också vara en inspiration till hur ni i din organisation kan utveckla ert arbete inom nyttorealiserings på det sätt som passar er bäst.

Det finns ingen generell lösning för hur en organisation ska arbeta med nyttorealiserings. Varje organisation bör alltså, dels göra egna anpassningar utifrån sina förutsättningar och ambitionsnivå, och dels använda begrepp som redan är kända inom organisationen.

## 2 Varför en vägledning?

### 2.1 Syfte och ambition med vägledningen

Syftet med denna vägledning är att:

- Offentliga organisationer ska få en ökad förmåga att leda och styra värdeskapande och behovsdrivet förändringsarbete genom aktiv nyttorealisering och kontinuerlig förändringsledning.

Det kan uppnås genom att stödja följande förmågor:

- Ökad förmåga att styra sitt förändringsarbete utifrån identifierade behov, utmaningar och potential.
- Ökad förmåga att styra på förändringsmål och nyttor som en del i den löpande verksamhetsstyrningen.
- Önskade nyttor realiseras i faktisk förändring och omställning av resurser och uppdrag.
- Ökad förmåga att långsiktigt optimera nytta av förändringsarbete.
- Ökad förmåga till helhetstänk och långsiktighet när det gäller realisering av nyttor.

Offentlig verksamhet står inför behov av såväl strukturella som kulturella förändringar, som en följd av vår snabbväxande och oförutsägbara omvärld. För att möta ökade behov av och förväntningar på offentlig service, samtidigt som den demografiska försörjningsbördan ökar, är det viktigt att offentlig förvaltning använder varje skattekrone effektivt, med hållbarhet och långsiktighet i åtanke.

I myndighetsförordningen och kommunallagen är det tydligt att offentlig förvaltning har ett ansvar för att dels hushålla med statens gemensamma medel, dels utveckla sin verksamhet för att skapa nyttor för egen del och för andra i samhället. För att ett förändringsarbete ska vara lyckosamt krävs dock att det finns ett strukturerat arbetssätt för att realisera värde och nyttor, så att en verklig förändring - motsvarande befintliga behov, utmaningar och potential - kommer till stånd.

Flera utredningar pekar på ett behov av stöd inom nyttorealisering i syfte att höja mognaden inom området. Många statliga myndigheter arbetar strukturerat med detta, men det finns brister och en stor förbättringspotential särskilt när det gäller

att följa upp digitala investeringar. I DIGG:s mognadsmätning från 2021 framgår att mindre än hälften av de statliga myndigheterna bedriver systematiskt arbete med nyttorealiserings vid verksamhetsutveckling. Kunskapen och förståelsen inom nyttorealiserings behöver öka, därför har den här vägledningen för nyttorealiserings omarbetats. Syftet har varit att öka fokus på styrning och ledning av nyttorealiserings, att betona vikten av en värdebaserad kultur som främjar nyttoperspektivet i styrning och ledning, samt att tydliggöra utmaningarna med nyttorealiserings vid förändringsinsatser där organisationer arbetar tillsammans.

Ambitionen med vägledningen är att den ska ge ett konkret stöd till offentliga organisationer i deras arbete med behovsdrivet och värdebaserat förändringsarbete, i syfte att stärka förmågan att optimera och realisera nyttor.

## **2.2 Målgrupp**

Målgruppen är offentliga organisationer som arbetar med förändringsinsatser, i syfte att skapa värde för sig själva, för sina intressenter och för samhället i stort.

## **2.3 Avgränsning**

Vägledningen omfattar inte metoder för samhällsekonomiska kalkyler.

## **2.4 Tidigare versioner av vägledningen samt förvaltning av ny version**

- Version 1.0 av Vägledning i nyttorealiserings publicerades 2010 och togs fram av representanter från ett antal statliga myndigheter. Arbetet leddes av e-delegationen.
- Version 2.0 av Vägledning i nyttorealiserings togs fram under 2014 av medarbetare på E-delegationen och Lantmäteriet. Arbetet leddes av Ekonomistyrningsverket (ESV).
- Denna version av vägledningen (3.0) tillhandahålls i första skedet, i form av ett nedladdningsbart dokument på DIGG:s webbsida, och ska därefter webbaseras på DIGG:s webbsida. Förvaltning av dokument och webbaserad vägledning kommer att ske kontinuerligt utifrån behov och önskemål från användare av vägledningen.

## 3 Vad är nyttorealiserings?

Nyttorealiserings, nyttohanterings, nyttohemtagning, effekthemtagning, nyttostyrning, effektstyrning, värderealiserings och effektrealisering är alla begrepp som används för att beskriva hur en organisation arbetar för att skapa nytta och värde. Ibland används dessa begrepp synonymt och ibland förekommer vissa skillnader mellan dem. I den här vägledningen har vi valt att genomgående kalla det för *nyttorealiserings*.

Nyttorealiserings är ett aktivt och systematiskt lednings- och styrningskoncept som syftar till att säkerställa och optimera nyttan med de förändringar vi tänker genomföra. Enkelt sagt att det vi lägger tid och pengar på ska ge de resultat som behövs.

Nyttorealiserings kan tillämpas på alla typer av förändringsinsatser – oavsett om det sker i form av stora projekt eller genom mindre förändringar i verksamheten. Man kan säga att nyttorealiserings knyter ihop verksamhetsstyrning och verksamhetsutveckling. Utveckling ska styras utifrån de behov som finns – alltså utgå från reella behov eller problem som behöver lösas – och de nyttor man vill uppnå.

För att ni ska lyckas med nyttorealiserings är det viktigt att er organisation har en kultur som uppmuntrar till förändring, samt att roller och ansvar är tydliga. Ledningens engagemang och medarbetarnas delaktighet är avgörande. Med en gemensam syn på vad som är värdeskapande och hur ni kan uppnå det, skapar ni bättre förutsättningar för att nå de önskade målen.

Arbetet med verksamhetsutveckling ska vila på ett behovsdrivet och värdebaserat arbetssätt. Det innebär att utvecklingen ska drivas utifrån identifierade utmaningar som behöver lösas och med en strävan efter en tydlig och mätbar förändring.

### 3.1 Vad är en nytta?

I den här vägledningen definierar vi nytta som en mätbar behovsgrundad förändring. Förändringen ska uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och bidra till ett eller flera mål. Det kan vara verksamhetsmål eller ett gemensamt mål vi ett förändringssamarbete.



För att kunna realisera nyttor krävs förändringsaktiviteter som utförs av engagerade intressenter. Dessa förändringsaktiviteter kan handla om att förbättra, öka, reducera, att sluta göra något eller att göra något nytt.

Ibland kan nyttan med en förändring upplevas som positiv av en intressent, men få en negativ effekt för en annan. Ett exempel kan vara att förändringen medför minskade kostnader för en intressent, medan förändringen istället kan innebära ökade kostnader för en annan.

Totalt sett ska nyttorna för alla intressenter helst överträffa kostnaderna för förändringen. Det är därför viktigt att ni i bedömningen av nyttor försöker belysa alla intressenters perspektiv – inte bara den egna organisationens.

Skillnaden mellan nytta (nyttan med förändringen) och kostnad (kostnaden för förändring) kallas ofta för *nettonytta*. Redan i planeringsstadiet och innan beslut om ett genomförande av en förändringsinsats ska fattas, är nettonytta ett viktigt mått att ta hänsyn till.

### **3.2 Så hänger behov, nytta, värde och effekt ihop**

De förändringsinsatser ni vill genomföra ska utgå ifrån identifierade behov. Genom att uppfylla ett *behov*, till exempel genom att utveckla en tjänst, kan ni skapa *värde*. Det är dock först när tjänsten används som den skapar *nytta* för den som använder den. På så sätt kan man säga att värde skapas tillsammans med användaren. Begreppen nytta och värde används ofta synonymt.

*Effekt* är resultatet av en förändring som inträffar som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat. En effekt visar ofta en riktning, medan en nytta ofta är ett kvantifierat och värderat uttryck för effekten. En effekt kan formuleras i ett effektmål.

#### ***Exempel:***

- **Behov:** Det finns ett behov av att minska koldioxidutsläpp i syfte att förbättra miljön.
- **Nytta/värde:** X antal ton mindre koldioxidutsläpp.
- **Effekt:** minskad miljöpåverkan
- **Effektmål:** minskade koldioxidutsläpp med X % till år 2030.

## 4 Varför är nyttorealiserings viktigt?

Offentlig förvaltning har ansvar dels för att hushålla med statens gemensamma medel, dels för att utveckla sin verksamhet för att skapa nyttor för egen del och för andras. Genom att arbeta aktivt med nyttorealiserings kan ni säkerställa ett effektivare användande av offentliga medel. Detta är därför inget som ni kan välja bort. Det är ett arbete som behöver ske och som också ska ha ett fokus på hållbarhet och långsiktighet.

Om organisationen aktivt arbetar med nyttorealiserings är sannolikheten stor att:

- ni blir bättre på att styra utveckling och att uppnå de mål ni har satt upp.
- förväntade nyttor realiserats i rätt omfattning och vid planerad tidpunkt.
- beslut om förändringsinsatser baseras på välgrundade underlag och inte på magkänsla och otydliga premisser.
- rätt förändringsinsatser prioriteras och startas, då beslutsunderlag visar på nyttan.
- erfarenhets- och kunskapsöverföring kring nyttorealiserings av genomförda förändringsinsatser tas med till framtida insatser.

För att skapa bästa möjliga förutsättningar för att lyckas med nyttorealiserings krävs ett aktivt arbete med att identifiera, specificera, planera, realisera och följa upp nyttor. Detta strukturerade arbetssätt innebär, precis som med allt annat förändringsarbete, en investering i tid och resurser. Det förutsätter också ett engagemang hos nyckelpersoner i er organisation, inte minst hos ledningen.

Ett strukturerat arbetssätt kan betyda att det tar längre tid att starta upp ett förändringsarbete, men också att:

- nuläget är väl undersökt.
- inriktningen på förändringsarbetet och vilka nyttor och effekter som eftersträvas är tydliggjorda.
- beslut om förändringsinsatser baseras på förväntade nyttor och kostnader.

- intressenter involveras tidigt, vilket borgar för att förändringsinsatser kommer att skapa värde. Genom involvering kan engagemang, vilja och motivation skapas hos intressenterna, vilket underlättar vid införande.
- samtliga aktiviteter som krävs för att realisera nyttorna planeras och genomförs, oavsett hur aktiviteterna kommer att styras (som projekt, program, uppdrag i linjen och så vidare).
- risker och hinder hanteras med hjälp av löpande uppföljning och tydligt ansvar.
- en snabbare och mer strukturerad förändring är möjlig, genom att tidigt involvera de som är ansvariga för nyttorealiseringsen.

Hur mycket tid och resurser ni behöver lägga ner på att arbeta med nyttorealiseringsen beror på hur omfattande och komplex förändringsinsatsen är och vilket syfte den har. Ni behöver avsätta mer tid och resurser för en omfattande och komplex förändring med många osäkerhetsfaktorer och stor verksamhetspåverkan, än för mindre insatser med liten verksamhetspåverkan och färre osäkerhetsfaktorer.

# 5 Styrning och ledning

## 5.1 Nyttorealiserings i ett sammanhang

Många offentliga organisationer har länge gjort bedömningar inför beslut om investeringar. I dessa bedömningar har uppskattad nytta ställts mot en uppskattad kostnad för förändringen. Men det har inte alltid gjorts systematiskt och löpande, till exempel när det gäller it-investeringar. Det kan ha bidragit till att många och kostsamma it-projekt inte lyckats leverera förväntade nyttor till en uppskattad kostnad.

Verksamheten i de flesta organisationer kan delas i två huvudkategorier - löpande verksamhet och förändringsverksamhet. Nyttorealiserings är ett koncept som kan tillämpas på både löpande verksamhet och förändringsverksamhet.

### 5.1.1 Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är upprepbar, med fördefinierad input och förväntad output. I löpande verksamhet är det önskvärt att arbeta med mindre och ständiga förbättringar.

Förändring är en del av ledaransvaret i den löpande verksamheten. Normalt fokuserar lednings- och styrningssystemen på att mäta resultaten av aktiviteter som är av typen löpande verksamhet. Det brukar även kallas prestationsmätning. Detta kan göras i någon form av balanserat styrkort eller liknande koncept som kan innebära att man följer olika indikatorer eller mått.

### 5.1.2 Förändringsverksamhet

Förändringsverksamhet har för avsikt att göra större förändringar i den löpande verksamheten. Nya krav från omvärlden innebär att förändring och utveckling behöver ske konstant och vara en del i det löpande arbetet. Det kan exempelvis handla om förändrade behov som kräver nya arbetsprocesser.

Förändringsverksamhet styrs ofta med hjälp av koncept som portföljstyrning och programstyrning och målen för dessa aktiviteter uttrycks ofta som nytta, effekt och effektmål.

## 5.2 Nyttorealiserings binder ihop strategisk styrning och förändringsinsatser

Fokus för denna vägledning är att beskriva nyttorealiserings som en röd tråd som binder ihop den strategiska styrningen med verksamhetens förändringsinsatser.

Detta synsätt kan även tillämpas på uppdrag mellan organisationer. Den strategiska styrningen består då av flera organisationer som tillsammans styr en större förändringsinsats mot gemensamt uppsatta mål.

### 5.2.1 Strategisk nivå – vart vill vi

De flesta organisationer har någon form av målstyrning. Målen anger hur man vill bedriva sin verksamhet och hur man vill att organisationen ska prestera på längre sikt. Det kan gälla hur organisationen ska uppfattas av sina intressenter, vilken kvalitet det ska vara på service, tjänster och produkter samt hur verksamheten ska bedrivas effektivt.

Organisationens mål arbetas fram genom att diskutera en lämplig ambitionsnivå utifrån uppdrag och vision, vilka förutsättningar som omvärlden har samt utifrån hur det faktiskt går i verksamheten i dagsläget.

Det är först när målen är tydliga som en strategi kan tas fram, det vill säga en beskrivning av hur organisationen ska agera för att nå de uppsatta målen. Om man då jämför med hur det faktiskt ser ut i dagsläget, det vill säga "nuläget", så kan man identifiera vilka förändringar som behöver göras för att nå målen. Detta förändringsbehov är det som driver verksamhetens utveckling framåt. Det kan innebära nya arbetsrutiner, förändringar i attityd och värdegrund, en ny organisation eller nya tekniska lösningar.

För att visuellt tydliggöra kopplingen mellan organisationens mål och de aktiviteter som bör ske för att utveckla densamma, kan man använda en effektkedja.

### 5.2.2 Taktisk nivå – att göra rätt saker

På den taktiska nivån i organisationen arbetar man med att säkerställa att organisationen startar de förändringsinsatser som bidrar till realisering av förväntade nyttor, mål och visioner, det vill säga att man gör rätt saker.

Den taktiska nivån binder ihop den strategiska styrningen och den operativa nivån i organisationen. Det innebär att kategorisera och koordinera förändringsinsatser, att balansera organisationens investeringar mellan kategorier och över tid, att prioritera och besluta om genomförande av förändringar, samt att följa upp och rapportera status. En sådan ledning och styrning kan ge en översiktlig bild över planerade och pågående förändringsinsatser, och över deras samband och beroenden. Det innebär också en strukturerad och systematisk bedömnings- och

beslutsprocess både inför och under pågående förändringsinsatser. Det kan också hjälpa till att säkerställa enhetlighet, tydlig målstyrning, effektivitet i användning av resurser och optimerad nyttorealiserings.

### 5.2.3 Operativ nivå – att göra saker rätt

För att de förväntade nyttorna av en förändring ska förverkligas, krävs en eller flera förändringsinsatser. De kan genomföras i det löpande linjearbetet antingen som ett uppdrag eller i projektform. För att säkerställa att nyttor från förändringsinsatser realiserar krävs införandeinsatser och beteendeförändringar. Det kan handla om att ändra arbetssätt eller arbetsprocesser. Införandeinsatser behöver planeras och budgeteras för att optimera förväntade nyttor.

## 5.3 Genomförande- och realiseringsperiod

Tiden under och efter genomförandet av en förändringsinsats kan principiellt delas upp i två olika faser. Den första fasen är en genomförandeperiod och omfattar identifiering, specificering och planering av förändringen samt införande och genomförande i organisationen. Nästa fas är en realiseringsperiod, då man över tid fortsätter med införandeaktiviteter och kanske gör vissa justeringar för att optimera nyttan.

Hur lång realiseringsperioden är beror mycket på förändringens art. Det är dock önskvärt att sträva efter en så kort realiseringsperiod som möjligt. Det kan underlätta för att följa upp nyttan och dess koppling till förändringsinsatsen. Denna insats ska ses som isolerad från de förändringar i omvärlden som kan påverka utfallet (en fingervisning är att realiseringsperioden inte bör överskrida tre år).

## 5.4 Optimering av nytta

Optimering handlar om att aktivt arbeta för att implementera framtagna arbetssätt och lösningar, så att de används i så stor utsträckning som möjligt. Nya arbetssätt med stöd av ny teknik och tillgång till data är ofta relativt dyra att utveckla. När de väl finns på plats så innebär en ökad nyttjandegrad oftast ingen ökning i kostnad. Alltså, ju större nyttjandegrad ett nytt arbetssätt har, desto mer utväxling ger redan insatta resurser. Genom att följa upp hur mycket något faktiskt används kan man också sätta mål för hur mycket man vill öka användandet.

När man inför nya arbetssätt upphör man inte alltid med att göra på det gamla sättet, vilket resulterar i två parallella lösningar. Det kan vara kostsamt, skapa otydlighet och vara ineffektivt. För att öka användandet av en ny lösning eller ett

nytt arbetssätt kan man behöva sätta in extra insatser kring till exempel kommunikation och utbildning. Ett annat sätt att öka användandet är att aktivt sprida arbetssättet inom andra verksamheter och även utanför den egna organisationen.

***Exempel på hur ett ökat användande av en ny lösning och ett nytt arbetssätt kan optimera nytta:***

Ett exempel är en digital lösning för distanstillsyn som kostar mycket i investering (upphandling, inköp av hårdvara, installation med mera). Ju fler fysiska tillsynsbesök som kan ersättas med digital tillsyn, desto större blir kostnadsbesparingen när färre anställda kan hantera fler tillsyn per dag. Nyttan består av minskad restid, vilket leder till minskade kostnader för bilpark och drivmedel eftersom resor kan undvikas.

Nyttjandegraden är alltså avgörande för att den avsedda nyttan ska kunna uppnås. Det är viktigt att redan på förhand ta sikte på vilken nyttjandegrad som är önskvärd, både på kort och lång sikt, och att löpande arbeta för att uppnå denna.

Med de rätta insatserna kommer troligen nyttjandegraden att öka över tid. Det är därför viktigt att hålla i och följa upp detta. Det behövs en uthållighet i organisationen för att man aktivt ska kunna arbeta för att öka det nya arbetssättets nyttjandegrad. Samtidigt är det viktigt att, i så stor utsträckning som möjligt, sluta göra på det gamla sättet.

Ofta har man i organisationen ett tydligt fokus på själva förändringsarbetet, som följs upp regelbundet avseende till exempel tid, kostnad och kvalitet. Men förändringen kan också innebära att man hittar nya användningsområden.

***Exempel på hur nya användningsområden kan optimera nytta:***

Ett exempel är en kommun som använder en teknisk lösning med drönare för att mäta tomtgränser. När investeringen i drönarna är genomförd och personalen har utbildats, så undersöker man andra användningsområden som kan finnas inom andra verksamheter. Skulle det vara möjligt att använda drönare för inspektion av grönområden? Eller för att forsla material till kommuninvånare som bor otillgängligt?

Även i det tidigare exemplet med distanstillsyn kan man tänka sig att den digitala lösningen skulle kunna nyttjas inom flera helt skilda verksamheter där platsbesök

skulle kunna undvikas. Man pratar ofta om riskbaserad tillsyn och att använda datadriven analys för att identifiera vilka som ska tillsynas. Det är ett sätt att hitta kandidater för tillsyn, istället för att gå på antal tillsyner. Det ger mest nytta och effekt.

## 5.5 Verklig omställning

En avgörande del i att säkerställa att förändringar leder till konkreta nyttor är att arbeta med verklig omställning. En omställning är en medveten åtgärd som gjorts möjlig till följd av förändringen.

### *Exempel på hur man kan arbeta med verklig omställning:*

En omställning kan till exempel vara att:

- avyttra eller säga upp hyrda lokaler som inte längre behövs.
- besluta om att samnyttja lokaler som blivit tillgängliga.
- inte nyrekrytera när personal slutar.
- flytta arbetsuppgifter till personal som fått frigjord tid med mera.

Det är berörd verksamhet som ansvarar för att föreslå och planera vilken omställning som ska ske. På en aggregerad nivå bör man få den föreslagna omställningen godkänd. Syftet med det är att säkra ”koncernperspektivet”, det vill säga att uppnåda nyttor även kommer andra verksamheter inom organisationen till del. Kanske behöver budgetmedel eller personal flyttas till en annan verksamhet.

Endast på detta sätt kan organisationen säkerställa att resurser över tid fördelas till de verksamheter med störst behov. Det är viktigt att engagera de kompetenser och funktioner som blir påverkade av eller aktivt behöver agera för att göra omställningarna. Till exempel bör roller som hanterar budgetyrkanden, HR-frågor och avtal om lokaler vara involverade.

För att skapa en god överblick över organisationens alla omställningar är det en fördel om man samlar dem i, till exempel ett *nytt- och omställningsregister*. Registret ger en bild över verksamhetens samlade omställningar, vad som ska ske och vem som är ansvarig för att utföra vad – viktig information för att ledningen ska kunna bedöma och styra hela organisationens förflyttning. Det är också ett verktyg för att kommunicera ut förändringar och omställningar till alla medarbetare och även externt till de som organisationen finns till för.



## 5.6 Hur nyttorealiserings förhåller sig till andra verksamhetsprocesser och arbetsätt

För att nå ett lyckat införande av nyttorealiserings krävs att andra verksamhetsprocesser och arbetsätt för styrning och verksamhetsutveckling integreras med konceptet för nyttorealiserings.

Nedan beskrivs några verksamhetsprocesser och arbetsätt som har en viktig koppling till nyttorealiserings.

| Process/arbetsätt                | Relation till nyttorealiserings   |
|----------------------------------|---|
| Behovsanalys                     | En behovsanalys innebär att identifiera, analysera och omhänderta olika målgruppers behov, krav och idéer gällande verksamhetsutveckling. Insikt om behov är en förutsättning för att kunna identifiera rätt nyttor.  |
| Budget- och verksamhetsplanering | Budget- och verksamhetsplanering genomförs vanligtvis årligen och inbegriper att planera vad som krävs i form av exempelvis resurser och aktiviteter för att nå övergripande mål för verksamheten. Ansvar och nödvändiga åtgärder för att nå mål och skapa värde bör inkluderas i ordinarie budget- och verksamhetsplanering. Det kan ske genom att uppskattade kostnadsbesparingar till följd av genomförda förändringsinsatser får genomslag i budget, men också att resurser för att säkra nyttorealiserings budgeteras. |
| Processstyrning                  | Processstyrning handlar om att se verksamheten utifrån processer och inte utifrån funktioner. Processerna ska skapa värde och tillgodose behov och krav. I processerna - som kan vara interna, men även löpa över organisatoriska gränser - sker aktiviteter som skapar värde. Det är här som förbättringar kan göras för att öka kvalitet och effektivitet. Man kan mäta i processen hur väl den lyckas nå uppsatta mål och nyttor.  |

|   |  |
|---|--|
| Projekt-/program- och portföljstyrning        | En process kan etableras med hjälp av projekt-, portfölj- och programstyrning. Den kan sedan användas för att identifiera, prioritera, genomföra och följa upp de förändringsinsatser som har störst nyttopotential och accepterad risknivå. Detta oberoende av om förändringsinsatserna genomförs i program- eller projektform.   |
| Strategisk planering                          | Strategisk planering är den process där en organisations eller ett samarbets inriktning och omfattning på längre sikt, ofta 3-5 år, definieras och fastställs i strategiska planer och styrdokument. Genom att använda sig av exempelvis effektkedjor kan man visa hur förändringsinsatser kopplar till beslutade strategier, mål och vision och därmed hur de kan realisera dessa.      |
| Uppföljning, prognostisering och rapportering | Uppföljning och prognostisering av verksamheten är en naturlig del för att få insikt i om och hur man lyckats med att nå övergripande mål och förväntad nytta, men också hur man bör styra verksamheten utifrån framtida behov. Uppföljning av nyttor och effekter blir på så sätt en naturlig del av den uppföljning som görs via ordinarie rapporteringsvägar och verksamhetsstyrning. |
| Utvecklingsprocess                            | När en organisation tillämpar nyttorealiserings i sin utvecklingsprocess medför det ökad styrning på nyttor. Det innebär att nyttorealiserings finns med som ett perspektiv att ta hänsyn till i utvecklingsprocessens alla faser till exempel i form av beskrivning av nyttor i idéfas och nyttoanalys i analysfas.   |

## 6 Ansvar och roller

En framgångsfaktor för arbetet med nyttorealiserings är tydligt ansvar och tydliga roller. Det finns ingen generell rollstruktur som passar alla organisationer, utan ni behöver fördela ansvar och roller utifrån hur just er organisation ser ut. Vad ni kallar rollerna och var i organisationen de finns är mindre viktigt. Det som är viktigt är att ansvaret är tydligt, förankrat och accepterat.

### 6.1 Strategiskt ansvar

Den roll som har högst verksamhetsmässigt och ekonomiskt ansvar i en organisation är också ofta den som har ansvar för alla större och strategiska förändringsinsatser. Det är också den personen som har det högsta ansvaret för realisering av nyttorna i sin verksamhet. Det ansvaret går inte att delegera exempelvis till en projektledare.

#### *Exempel på roller med strategiskt ansvar:*

- General-, kommun- eller regiondirektör
- Avdelnings- eller enhetschef

### 6.2 Koordinerande ansvar

Ett koordinerande ansvar kan till exempel innebära ansvar för att omprioriteringar och nya beslut fattas när det gäller olika förändringsinsatser. Koordineringen innebär ofta besparing i resurser och tid, samtidigt som det också skapar ett lärande i organisationen. Genom koordinering kan man verka för ökad genomförandekraft men också för att optimera nytta genom förändringsledning och verklig omställning.

Ett koordinerande ansvar kan också innebära ansvar för att kommunicera ut resultatet av en förändringsinsats till relevanta intressenter eller att ansvara för kompetensförsörjnings- och omställningsplaner utifrån behov som lyfts i samband med den genomförda förändringsinsatsen.

#### *Exempel på roller med koordinerande ansvar:*

- Portföljledare, om organisationen har en utvecklingsportfölj.
- Projektcontroller
- Kommunikatör
- HR-medarbetare

### **6.3 Beställande ansvar**

Varje förändringsinsats har en beställare, ofta en avdelnings- eller enhetschef med ansvar för en verksamhet. Den personen är också ofta ordförande i styrgruppen för förändringsinsatsen. Det är beställaren som äger de dokument som har med nyttorealiseringsatt göra, till exempel beslutsunderlag (förändringsunderlag) och nytto- och kostnadskalkyl. Beställaren är också ansvarig för att se till att lämpliga workshoppar och analysaktiviteter genomförs för att säkra beslutsunderlagens kvalitet.

#### ***Exempel på roller med beställande ansvar:***

- Beställare av ett samverkans- eller internt projekt.

### **6.4 Ansvar för nyttorealiserings**

Beställaren kan vara den som ska realisera förväntade nyttor (*nyttorealiseringsansvarig*). Ofta är den person som har ansvar för nyttorealiserings en verksamhetsansvarig, som också har mandat att starta andra förändringsinsatser när så krävs för att säkra realiseringen. Nyttorealiseringsansvarig bör vara medlem i styrgruppen för förändringsinsatsen för att säkra nyttorealiseringsperspektivet när beslut ska fattas.

#### ***Exempel på roller med ansvar för nyttorealiserings:***

- Beställare av ett samverkans- eller internt projekt.
- Chef i verksamheten där förändringen ska genomföras.

### **6.5 Operativt ansvar**

En projekt- och uppdragsledare ansvarar ofta för utvecklingsdelen i en förändringsinsats. Det är också dennes ansvar att styra mot nyttorna i drivandet av utvecklingen.

En projekt- och uppdragsledare får ofta i uppgift att upprätta eller uppdatera en nytto- och kostnadskalkyl och ett beslutsunderlag (förändringsunderlag). Det är dock viktigt att betona att en projekt- och uppdragsledare inte äger dessa dokument och inte heller ansvarar för realiseringen av nyttor. Däremot bör projekt- eller uppdragsledaren agera utifrån syftet med förändringsinsatsen för att kunna prioritera rätt och leverera rätt förändring.

#### ***Exempel på roller med operativt ansvar:***

- Projekt- och uppdragsledare.

## **6.6 Ansvar för metodik**

Andra viktiga roller inom området nyttorealiserings är de som ansvarar för metodstöd och mentorskap. Dessa ser till att beslutade verktyg, modeller, metoder och arbetssätt för nyttorealiserings används på rätt sätt.

*Exempel på roller med ansvar för metodik:*

- Nyttorealiseringspecialist
- Förändringsledare.

## **6.7 Ansvar att leda förändring**

Förändringsledning handlar om att koordinera och fokusera på de aktiviteter som krävs för att få ut den optimala nyttan av en förändringsinsats. Att skapa förändringsvilja, förståelse och acceptans är nyckeln till förändring. Ju större krav man har på en beteendeförändring, desto viktigare är det att använda sig av strukturerad förändringsledning. Detta för att öka chansen att åstadkomma bestående förändringar. Förändringsledning utgör ett komplement till projektledning, men med samma mål. Gränsen mellan förändringsledning och projektledning är inte knivskarp och i mindre förändringsinsatser är det inte ovanligt att en och samma person axlar de båda ansvarerna.

*Exempel på roller med ansvar för förändringsledning:*

- Förändringsledare
- Chef i verksamheten

## **6.8 Ansvar för mätning, uppföljning och analys**

Att mäta, följa upp och analysera nyttor och effekter med förändringsinsatser är viktigt för att veta hur man lyckats med en förändringsinsats. Då mätning och uppföljning ofta sker efter att ett projekt avslutats, så bör ansvaret för detta finnas utanför projektet. Roller som arbetar kontinuerligt med mätning och uppföljning skapar också ett lärande.

*Exempel på roller med ansvar för mätning, uppföljning och analys:*

- Controllers
- Analytikern
- Ekonomer

# 7 Värdebaserad kultur

För att genomföra ett behovsdrivet och värdeskapande förändringsarbete behöver kulturen i organisationen stödja detta arbete. En sådan värdebaserad kultur är också en förutsättning för att lyckas med förändringsinsatser. En kultur som tillåter medarbetarna att ta initiativ samt stimulerar motivation och engagemang är den drivkraft som behövs för att skapa förändring på riktigt.

## 7.1 Värdebaserad kultur på strategisk, taktisk och operativ nivå

*Värdebaserad kultur på strategisk nivå* handlar om långsiktighet, ett bestående fokus och en kontinuerlig förflyttning i den riktning som verksamheten strävar mot. För att nå detta läge behöver ledningen och medarbetarna tillsammans arbeta för att bygga en kultur som baseras på värdeskapande där beslut och prioriteringar om förändring utgår från faktiska behov.

Ledningens engagemang utgör en av de viktigaste grundpelarna för att lyckas. Att skapa vilja och förståelse är nyckeln för att uppnå förändring. Ledningens engagemang är också mycket viktigt för de som ska leda förändringen och för de som äger förändringen. Den högsta ledningens uppgift blir här att skapa tydlighet kring budskap om behov, nytta, motiv och bakgrund.

En annan avgörande del i en värdebaserad kultur är att ha en helhetssyn – både att se den egna organisationen som en del i ett större ekosystem och att se hur delarna i organisationen bildar en helhet. En värdebaserad kultur på strategisk nivå ska präglas av mod, tillit, öppenhet och hållbarhet. Mod att testa nytt, att involvera de som berörs av förändringen, att visa tillit till verksamhetens förmåga, att vara öppen kring beslut om vad och varför samt att ha långsiktighet kring att skapa värde.

*Värdebaserad kultur på taktisk nivå* handlar om att planera, styra och uppnå mål och resultat på medellång sikt. För att nå detta behöver verksamheten arbeta med förändringsledning bland chefer och medarbetare. Att förändringsledning är en naturlig del i att styra och leda behovsdrivna förändringsinsatser är en självklarhet i en värdebaserad kultur.

*Värdebaserad kultur på en operativ nivå* handlar om det dagliga arbetet. Det innebär att medarbetarnas förändringskraft och engagemang tillvaratas på bästa sätt. I detta ingår att göra medarbetarna delaktiga i förändringsledning. Det ska även ske ett kontinuerligt lärande och samskapande genom att prova, tillämpa och

utvärdera arbetssätt och nya lösningar. Det innebär också att det finns mod, en vilja att prova nytt samt tid för uppföljning och reflektion. Det är viktigt att ge plats åt tillitsbaserat och utforskande arbete som innebär learning-by-doing.

## **7.2 Förändringsledning**

Förändringsledning handlar om förändring på både individuell och organisatorisk nivå. Det är ett strukturerat arbetssätt för att leda individer, team och organisationer från ett nuvarande tillstånd till ett framtida önskat tillstånd.

Förändringsledning handlar om att fokusera på mjuka värden som människors vilja, beteenden och kultur.

Syftet med förändringsledning är att realisera den förväntade nyttan av en förändring. Att nå ett nytt tillstånd i en organisation utan en beteendeförändring är svårt, för att inte säga omöjligt. Detta gäller oavsett vad förändringen handlar om, exempelvis förändrade arbetsprocesser, nya tekniska lösningar eller attitydförändringar.

Grundprincipen med förändringsledning är att skapa förståelse för varför förändringen genomförs, för individens olika behov under förändringen samt för vilket ledarskap som krävs för situationen. Arbetet ska resultera i acceptans hos individen, det ska ge kunskap och färdighet att kunna förändras samt skapa en normalisering, det vill säga en förmåga att stabilisera det nya tillståndet så att det fortlever.

Att skapa vilja och förståelse är nyckeln till att uppnå förändring. Ju större krav på ändrat beteende i samband med en ändring, desto viktigare är en strukturerad ledning för att öka chansen att åstadkomma bestående förändringar. En framgångsfaktor är att involvera de berörda så att de förstår syftet med förändringen och vikten av att denna genomförs. Detta skapar ofta engagemang och motivation till att själv bidra till att förändringen genomförs.

Chefer och andra ledare är mycket viktiga för förändringsledning och är de som äger själva förändringen. Deras uppgift är att skapa ett tydligt budskap om behov, nytta, motiv och bakgrund och att vara närvarande för frågor och kommentarer.

Det är viktigt att medarbetarna i organisationen arbetar systematiskt med förändringsledning parallellt med genomförandet av förändringsinsatsen. Det finns olika metoder för detta, till exempel ADKAR.

## 8 Nyttorealiseringsinsatser vid förändringsinsatser som genomförs tillsammans med andra

Krav på behovsdriven utveckling och utveckling av förvaltningsgemensamma lösningar har blivit allt vanligare. Med ökade krav och behov av samverkan och samarbete över organisationsgränserna för att leverera gemensamma lösningar, behöver principer, processer och arbetssätt som möjliggör att nyttan med gemensamma förändringsinsatser verkligen uppstår, också förändras. Offentliga organisationer behöver också stärka sin förmåga när det gäller att agera utifrån ett helhetsperspektiv.

För kunna möta behoven hos privatpersoner, företag och samhället i stort, krävs samverkan mellan myndigheter, kommuner och regioner. Det behövs också för att den egna verksamheten ska kunna bedrivas på ett effektivt sätt. Det betyder i sin tur att offentliga organisationer behöver prioritera de samverkansinsatser som ger störst nytta utifrån ett helhetsperspektiv.

Samverkan handlar ofta om att flera organisationer samarbetar i syfte att nå högre nyttor än vad dessa enskilt skulle göra. Det kan exempelvis handla om att tillgodose behov kopplade till olika livssituationer. Här handlar det om att olika aktörer inom offentlig förvaltning samverkar för att skapa ett större värde för den person eller aktör som livssituationen gäller.

Samverkan kan också innebära att aktörer inom offentlig förvaltning, såsom kommuner, regioner och myndigheter, samverkar i syfte att tillsammans skapa gemensamma lösningar som kan användas av många aktörer. På så sätt kan dessa aktörer spara tid och kostnader. Det kan även ge andra värden i form av ökad säkerhet och kvalitet för användarna.

När organisationer samverkar vid förändringsinsatser är det viktigt att den egna organisationen ses som en del i en större helhet, och att insikten finns om att deltagarna i samarbetet är beroende av varandras insatser för att lyckas.



Nyttorealiserings ska vara en naturlig del i förändringsarbetet och den högsta ledningen i de samverkande organisationerna ska vara involverade när det gäller att skapa en gemensam målbild, prioritera, styra och ta del av uppföljning av den gemensamma förändringsinsatsen. När flera organisationer samverkar i ett förändringsarbete är det viktigt att alla känner till den gemensamma målbilden samt vilka nyttor som förväntas. Det är också viktigt att deltagarna känner till varandras roller och ansvar samt att kompetens finns inom områdena nyttorealiserings, förändringsledning och värdeskapande förändringsarbete. En förutsättning för att lyckas är att det är tydligt vilken organisation som ansvarar för respektive del i förändringsarbetet och att det finns en tydlig överenskommelse om fördelning av kostnader och resurser. Det behöver också finnas en förståelse för att nyttor kan vara långsiktiga och inte alltid innebär en ekonomisk vinst.

En viktig utgångspunkt vid gemensamma förändringsinsatser är att alla deltagande organisationer arbetar tillsammans för att skapa värde och kvalitet oavsett var nyttan realiserar. Man behöver också vara medveten om att det kan uppstå situationer där kostnaden ökar hos en organisation, medan nyttan kanske realiserar hos en annan. Detta är utmaningar som även har lyfts tidigare och då framför allt kopplat till framtida drift och förvaltning.

Vid gemensamma förändringsinsatser, liksom som vid enskilda förändringsinsatser, är det viktigt att mäta nuläget innan arbetet påbörjas. De deltagande organisationerna behöver arbeta fram en gemensam plan och ett arbetssätt för hur mätning, uppföljning och redovisning av nyttor ska ske samt för hur uppnådda nyttor ska kommuniceras till berörda intressenter. Att också tillsammans aktivt arbeta med förändringsledning är viktigt för att säkra att man når potentiella nyttor.

# 9 Arbetsprocess för nyttorealisering

Den arbetsprocess och de mallar, metoder och verktyg som presenteras i detta och efterföljande avsnitt syftar till att vara ett konkret stöd vid behovsdrivet och värdebaserat förändringsarbete och kan användas utifrån de behov som finns i den egna organisationen eller vid samarbete mellan organisationer.

Detta avsnitt innehåller en generell arbetsprocess med olika steg. Efter beskrivningen av varje steg finns exempel på olika mallar, metoder och verktyg som kan tillämpas.

Nyttorealisering handlar om att: identifiera, specificera, planera, realisera och följa upp. Genom att utgå ifrån dessa steg blir arbetet med nyttorealisering strukturerat och formaliserat. De olika stegen kan ses som ett flöde, men arbetet kan även ske i små steg, agilt, och iterativt - i cykler. Varje steg kan ses som en leverans och varje steg kan behöva göras flera gånger beroende på om förutsättningarna förändras och påverkar det som gjorts i steg.

## 9.1 Steg 1: Identifiera

Syftet med det första steget är att identifiera behov, utmaningar och potential i en organisation eller i dess omvärld. Genom att analysera dessa i relation till uppdrag, mål, strategier och rättsliga krav kan nyttor definieras. Det handlar om kultur och värdegrund och om att vara nyfiken, ha mod samt att arbeta iterativt. Att i varje steg involvera och samskapa med dem som berörs, så att organisationen löser rätt behov och inte bara symptom. Ledningen bör ge tid för att jobba utforskande och ringa in vad som ska förändras och varför.

Ett angreppssätt kan vara att utifrån beslutade mål identifiera ett önskat tillstånd och på så sätt identifiera de förändringar som behövs. Utifrån förändringsbehovet kan man sedan definiera de insatser som krävs.

Ett annat angreppssätt är att önskemål och förslag om förändring kommer underifrån, det vill säga från medarbetarna. Ansvariga chefer bör sedan bedöma förslagens relevans gentemot verksamhetens mål eller omvärldens behov.

En stor del av behoven och förslagen om förändringar kommer också från intressenter utanför organisationen.

Oavsett var behoven eller förslagen om förändring kommer ifrån ska fasen *identifiera* leda till att förändringsinsatser och nyttor identifieras och som är i linje med organisationens mål och omvärldens behov. Syftet med förändringsinsatser ska vara tydligt och kommunicerat till dem som berörs.

### 9.1.1 Exempel på verktyg och metoder i steget Identifiera

- intressentanalys
- målanalys
- effektkedja
- verksamhetslogik

## 9.2 Steg 2: Specificera

När behov och nyttor har identifierats, behöver man specificera nyttorna för att säkra att de är mät- och uppföljningsbara.

Nyttor ska i detta steg; kategoriseras, kvantifieras, värderas, förankras och accepteras hos nyttorealiseringsansvariga samt riskbedömas.

Kostnader för att genomföra, implementera och förvalta förändringsinsatsen kan också med fördel specificeras i detta steg.

### 9.2.1 Kategorisera

Kategorisera innebär att gruppera nyttor på olika sätt. Det kan vara utifrån om de är interna eller externa. Nyttor kan också delas upp utifrån om de är direkta, indirekta, möjliga att kvantifiera eller inte möjliga att kvantifiera, samt om de går att uppskatta i monetära termer.

#### 9.2.1.1 *Interna och externa nyttor*

Nyttor kan vara interna eller externa. Interna nyttor uppstår inom den egna organisationen, medan externa nyttor realiserar utanför organisationen.

#### 9.2.1.2 *Direkta och indirekta nyttor*

Det finns alltid en huvudanledning till att man genomför en förändringsinsats. Denna huvudanledning kan kategoriseras som direkt nytta. Andra nyttor uppstår mer eller mindre som en bieffekt av förändringen. Dessa kallas ibland för indirekta nyttor.

### 9.2.1.3 *Kvantifierbara och icke-kvantifierbara nyttor*

*Kvantifierbara nyttor* kan vara ekonomiska nyttor som kan realiseras i pengar och kan påverka budgetposter. Sådana ekonomiska nyttor kan vara både minskade kostnader och ökade intäkter.

***Exempel på ekonomiska nyttor:***

- minskad resekostnad
- minskad portokostnad
- minskad kostnad för personal
- ökade hyresintäkter

Nyttor kan även kvantifieras i andra enheter än kronor.

*Frigjord tid* är en kvantifierbar nytta som kan vara antingen ekonomisk, eller uppskattad tid i timmar eller som årsarbetskraft. För att det ska bli en ekonomisk nytta krävs ett aktivt beslut om att revidera budget och/eller flytta på arbetsuppgifter eller personal.

*Icke-kvantifierbara nyttor* är mer abstrakta och svårare att kvantifiera och att värdera i pengar, men de kan värderas genom en kvalitativ bedömning. Till exempel genom en uppskattning av en upplevd trygghet.

***Exempel på icke-kvantifierbara nyttor:***

- ökad trygghet
- ökad rättssäkerhet
- ökad informations säkerhet

### 9.2.2 *Kvantifiera och värdera*

Kvantifiering och värdering av nyttor är viktigt för att få en uppfattning om storleken på och värdet av den önskade förändringens nytta. Det är också viktigt för att kunna jämföra och prioritera förändringsinsatser och för att möjliggöra uppföljning av nyttorna.

För att kunna göra en realistisk bedömning behövs information om nuläget. Att mäta nuläget kallas inom nyttorealiserings för *nollmätning* eller *basmätning*. När man har kvantifierat nyttorna ska man göra en bedömning av hur mycket de är värda. Värderingen kan antingen utgå från relevant data eller vara baserad på verksamhetsexpertens uppskattningar.

Det är ytterst viktigt att värderingen görs på ett enhetligt sätt, det vill säga med gemensamma värderingsprinciper. Detta för att i möjligaste mån skapa jämförbarhet och för att lättare kunna prioritera mellan olika förändringsinsatser.

En viktig utgångspunkt är också att vara realistisk i värderingen av nyttor och kostnader, så att inte nyttor överskattas och kostnader underskattas.

Om förutsättningar och omvärld förändras, kan nya behov och krav tillkomma eller försvinna. Till exempel kan budgetförutsättningar och resurstillgång förändras. En kontinuerlig uppdatering och uppföljning av uppskattade nyttor och kostnader ger bättre förutsättningar att kunna säkra att man är på rätt väg.

#### *9.2.2.1 Exempel på kvantifiering och värdering av nytta*

En nollmätning visar att en kommun idag handlägger 10 000 ärenden per månad inom ett visst ärendeslag. En värdering av detta kan vara att uppskatta tidsåtgång för handläggning per ärende och därefter beräkna total tidsåtgång för handläggning av denna ärendetyp per år. Vid införandet av en e-tjänst skulle handläggningen bli nästan helt automatisk och på så sätt kan verksamheten uppskatta en förväntad nytta i form av frigjord tid. Den frigjorda tiden kan antingen vara i form av kronor eller arbetstimmar, beroende på vad kommunen beslutar att den frigjorda tiden ska användas till.

#### **9.2.3 Värderingsprinciper och schabloner**

Att arbeta fram gemensamma värderingsprinciper och schabloner inom organisationen, eller vid förändringsinsatser som görs tillsammans med andra, är viktigt för att nytto- och kostnadskalkyler ska kunna jämföras. Till exempel vid prioritering mellan olika förändringsinsatser eller vid jämförelser mellan nytto- och kostnadskalkyler.

#### **9.2.4 Riskbedömning - säker och osäker nytta**

När man värderar nyttor finns det ett behov av att bedöma vilken osäkerhet det finns när det gäller att uppnå förväntade nyttor. I tidiga skeden i en utvecklingsprocess har värderingar en högre osäkerhet, men i takt med att förändringsarbetet fortskrider kan man göra säkrare antaganden om vilka nyttor som förändringsinsatsen kan förväntas skapa. Att uppdatera kvantifierade och värderade nyttor allteftersom man får mer kunskap om förändringsinsatsen och dess resultat är viktigt.

Under värderingsarbetet kan nyttorna också kategoriseras utifrån om de bedöms vara säkra eller osäkra. Osäkra nyttor kanske innebär att man behöver vidta åtgärder för att göra dem mer säkra.

### 9.2.5 Exempel på verktyg och metoder som kan användas i steget Specificera

- intressentanalys
- målanalys
- effektkedja
- nytto- och kostnads kalkyl
- ekonomiska metoder för investeringsbedömningar (till exempel nuvärdesmetod och pay-off-metod).
- Lichtenberg-metoden

## 9.3 Steg 3: Planera

Planering av nyttorealiserings innebär att definiera vilka förändringsinsatser som behöver startas, vilka aktiviteter de innefattar, hur dessa ska samordnas med andra pågående aktiviteter samt vilka införandeaktiviteter som behövs för att optimera nyttan, till exempel utbildning av medarbetare.

Beslut fattas också om vilken styrform (program, projekt eller uppdrag) som ska tillämpas. Budget tilldelas och beslut om genomförande fattas. En tidplan för förändringsinsatsen ska tas fram och beslutas. Roller och ansvar ska tydliggöras och kommuniceras.

Det är också i detta steg som ansvariga för nyttorealiserings utses och nyttorealiseringsansvar förankras. Det är viktigt för att säkra både kravställning och realisering av nyttor. Nu arbetar man även med att ta fram en plan för när, hur och av vem nyttor ska mätas och följas upp. Nyttor kan följas antingen utifrån befintliga mätetal eller indikatorer i verksamhetsuppföljningen eller genom att mäta på andra sätt kopplat till beslutade mål.

### 9.3.1 Exempel på mallar som kan användas i steget Planera

- nyttorealiseringsplan
- projekt- och uppdragsplaner
- verksamhetsplaner

## 9.4 Steg 4: Realisera

Under realiseringsfasen genomförs alla aktiviteter som krävs för att den önskade förändringen ska komma till stånd, till exempel utbildningar för nya arbetssätt och arbetsprocesser. I realiseringsfasen behöver man även arbeta med att samskapa och förstå behov. I ett agilt team måste man till exempel skapa förståelse för vilken nytta man ska bidra till, planera sprintar utefter leveranser som skapar värde för slutkund samt arbeta iterativt där man testat och skapar prototyper.

Under hela realiseringsfasen ska den som är ansvarig för att realisera nyttorna aktivt arbeta med att säkerställa att nyttorna verkligen kan uppnås. Det innebär till exempel kravställning när det gäller utformning av utbildning och rutiner kring nya arbetssätt.

Under realiseringsfasen påbörjas också ofta mätning av de mätetal eller indikatorer som man beslutat använda för att följa utvecklingen av förändringen.

I detta steg kan kvantifierade och värderade nyttor och kostnader behöva uppdateras för att säkra att förväntade nyttor fortfarande är aktuella. Exempelvis kan förutsättningar ha förändrats, vilket kan innebära ytterligare aktiviteter för att man ska kunna realisera nyttan.

### 9.4.1 Förändringsledning och införandeinsatser

Under realiseringsfasen är det avgörande att arbeta med förändringsledning. Och det viktigaste inom förändringsledning är att få till ett förändrat beteende hos medarbetarna eller andra berörda aktörer. Det är först när man arbetar utifrån nya arbetssätt eller när man använder sig av gemensamma lösningar som nyttor kan realiseras.

### 9.4.2 Exempel på förändringsledningsmodeller

- ADKAR-modellen (Awareness, Desire, Knowledge, Ability och Reinforcement).
- Scarf-modellen (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness och Fareness).

## 9.5 Steg 4: Följa upp

I detta steg, som delvis sker parallellt med införandet av förändringsinsatsen, följs nyttor löpande upp och diskuteras, ofta i budget- och resultatdialoger.

Olika organisationer och samarbeten har skapat olika sätt att följa upp nyttor och mål. Det är önskvärt att uppföljningen sker som en del i den ordinarie

verksamhets- och resultatuppföljningen. På detta sätt integreras nyttorealiseringsprocesser med andra viktiga styrprocesser i organisationen.

#### 9.5.1 Exempel på mallar och verktyg som kan användas i steget Följa upp

- sammanställning över nyttor/nyttoregister
- nyttorealiseringsplan
- nytto- och kostnadskalkyl

### 9.6 Nyttorealiseringsprocessen som en del i verksamhetsstyrningen – ett exempel

Här presenteras ett exempel på hur nyttorealiseringsprocessen kan integreras i verksamhetsstyrningen och uppföljningen i en organisation.

De olika stegen i en sådan process kan vara att:

- identifiera inriktning och mål
- analysera behov, nyttor och aktiviteter
- koordinera och prioritera förändringsmål och förändringsinsatser
- följa upp verksamheten och justera utifrån nya förutsättningar

#### 9.6.1 Identifiera behov av förändring och mål

Att genomföra en omvärldsanalys kan vara en bra början när det gäller att identifiera behov, potential och mål. Frågor att ha med sig vid ett sådant arbete kan vara:

- Vilka behov ser vi när vi studerar omvärlden?
- Vilken potential finns till förändring?
- Vad har vi för samverkans- och samarbetsmöjligheter och hur kan de påverka det vi vill eller behöver förändra?
- Finns det några initiativ eller direktiv på nationell nivå som vi behöver förhålla oss till?
- Vad ska organisationen verka för?

Lyckade förändringsprocesser börjar ofta med tydligt uppsatta mål. Grunden till ett bra mål kan vara ett behov som behöver uppfyllas, eller problem som behöver lösas. Utifrån en omvärldsanalys kan ett nuläge och önskad riktning beskrivas tillsammans med vilka förändringar som behöver ske för att arbeta i den önskade riktningen. Målen med förändringen bör formuleras enhetligt, konkret och vara



mätbara och relevanta. Det blir då enklare för medarbetare och intressenter att förstå sitt bidrag till att uppnå målen, men även enklare att jämföra, prioritera och följa upp.

Organisationen kan också behöva prioritera mellan olika mål. Nyttan och effekt kan vara grunder för sådan prioritering. Andra exempel kan vara en tidsfrist när målet ska vara uppnådda, hur omfattande förändringen är, hur många personer förändringen omfattar och hur stor påverkan förändringen har på andra verksamheter och organisationer.

### **9.6.2 Analysera effekter, nyttor och aktiviteter**

Övergripande förändringsmål för hela organisationen behöver ofta brytas ner för varje verksamhet i organisationen, i syfte att analysera hur respektive verksamhet kan bidra med aktiviteter, nyttor och effekter för att nå målet. Det är viktigt att det finns en röd tråd mellan övergripande mål, effekter, nyttor och förändringsaktiviteter. Andra analyser som kan vara viktiga att göra är risk- och intressentanalyser. Dessa analyser visar risker med att inte nå mål, nyttor och effekter samt med genomförandet av förändringsinsatserna, men även vilka intressenter som berörs av förändringen.

Resultat från olika analyser kan med fördel sammanställas på samma sätt, till exempel i en beslutad mall. Beslutsunderlag kan då göras jämförbara och det blir enklare att följa upp förändringsmålen. En enhetlig sammanställning bidrar också till att det blir lättare att ställa samman alla analyser till en helhet för hela organisationen.

### **9.6.3 Koordinera och planera verksamheten**

Nya insikter vid analyser och koordinering kan innebära nya prioriteringar och beslut. Arbetet blir ofta iterativt och sker kontinuerligt under ett verksamhetsår. Vid stora förändringar kan beslut lyftas till en strategisk ledningsnivå. Det kan då vara viktigt att beslutsunderlag uppdateras.

### **9.6.4 Följa upp verksamheten och justera utifrån nya förutsättningar**

Uppföljning kan ge viktig information som påverkar kommande verksamhets- och utvecklingsplanering. Varje del i organisationen bör därför kontinuerligt följa upp det arbete som genomförs under året och som finns med i respektive verksamhets- och utvecklingsplan. En viktig del i detta kan vara att studera måluppfyllelse. På så sätt kan man hålla koll på hur väl man rör sig mot de beslutade förändringsmålen.

Genom regelbunden uppföljning är det också möjligt att fånga upp och röja undan eventuella hinder samt att styra om för att hålla kursen mot förändringsmålen.

# 10 Mallar

I detta avsnitt beskrivs översiktligt några exempel på mallar som kan användas i de olika stegen i arbetsprocessen för nyttorealiserings.

## 10.1 Förändringsunderlag

Att fatta rationella beslut för att starta och styra en förändringsinsats kan vara en relativt komplex historia. Som underlag behöver man kunna belysa många olika aspekter på förändringen. Ofta används det engelska begreppet "Business Case" som benämning på ett fullständigt beslutsunderlag för förändringsinsatser. I den här vägledningen används begreppet *förändringsunderlag*.

Ett förändringsunderlag utgör ett argument till varför en förändring eller åtgärd är nödvändig, vilken effekt och nytta förändringen förväntas ge, hur genomförandet går till, vad förändringen förväntas kosta, risker med att inte kunna genomföra förändringen på det sätt som är tänkt samt tidsperiod för när nyttor och mål ska vara nådda och uppfyllda.

## 10.2 Nyttorealiseringsplan

En nyttorealiseringsplan är en plan för hur nyttor med en förändringsinsats är tänkt att realiseras och mätas. Viktigt att tänka på är att mätning bör kopplas till förändringens resultat.

Planen kan innehålla en beskrivning av:

- förändringsinsatsen
- ansvar och roller för realisering
- ansvar och roller för mätning och uppföljning
- mätetal från nulägesmätningar
- förutsättningar för att nyttorna ska kunna realiseras
- risker för att nyttorna inte kan nås
- hur dessa risker ska hanteras
- önskade målvärden eller önskade förändringar
- tidpunkt för när uppföljningsmätningar ska göras

Det slutliga resultatet av en nyttoanalys kan dokumenteras i en nyttorealiseringsplan. Nyttorealiseringsplanen kan revideras av den som leder förändringen om händelser inträffar som påverkar styrningen och realiseringen av nyttor. Planen ska godkännas av beställare/förändringsägare och

realiseringsansvariga. Efter avslutad förändringsinsats ansvarar realiseringsansvarig för sin del i nyttorealiseringsplanen.

### **10.3 Sammanställning över nyttor/Nyttoregister**

Information om beslutade nyttor med olika förändringsinsatser kan sammanställas i ett nyttoregister. Sammanställningen är ett underlag för framtida styrning och uppföljning.

De förväntade nyttorna av förändringsinsatser kan förändras till följd av ändringar inom insatsen eller i dess omvärld. Det är därför viktigt att uppdatera informationen i nyttoregistret, både för pågående och avslutade förändringsinsatser.

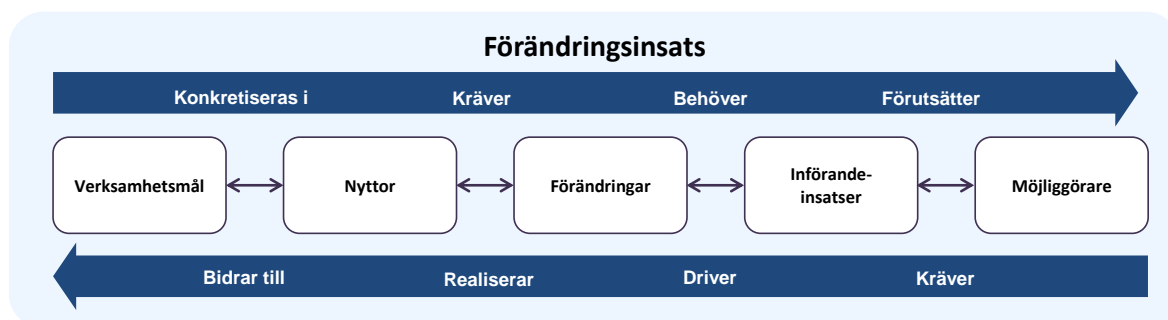
En sammanställning av organisationens förändringsinsatser kan göras på en aggregerad nivå och bör kunna ses i lednings- och styrningsdokument, till exempel i verksamhetsplaner, budget och underlag för resultatdialoger. Det är den högsta ledningen som ansvarar för den aggregerade nivån och för att organisationen styr mot mål utifrån behov. För den enskilda förändringsinsatsen används en nyttorealiseringsplan.

# 11 Metoder och verktyg

I detta avsnitt beskrivs översiktligt några exempel på metoder och verktyg som kan användas i de olika stegen i arbetsprocessen för nyttorealiserings.

## 11.1 Metod för effektkedja

*Effektkedja* är ett verktyg som kan användas för att visa kopplingen mellan mål och de aktiviteter som bedrivs för att utveckla en organisation eller för ett samarbete mellan organisationer.



Figur 11-1 Effektkedja

Förändringar kan utgå från övergripande mål, men kan också drivas underifrån, till exempel i form av förbättringsförslag. Det är alltså möjligt att arbeta från båda håll i kedjan för att säkra att rätt aktiviteter görs för att skapa rätt nyttor. Huvudflödet bör dock vara från vänster till höger i bilden, det vill säga att det är målen som styr vilka aktiviteter som ska genomföras.

Effektkedjans främsta bidrag är att visualisera kopplingen mellan det som behöver göras och den nytta man vill uppnå med förändringsinsatsen. Denna visualisering är betydelsefull för både planering och prioritering. Ett viktigt synsätt är att värdering, mätning och uppföljning av nyttor bör göras på själva förändringen snarare än på till exempel det projekt som genomför förändringen.

## 11.2 Metod för verksamhetslogik

Verksamhetslogik är ett systematiskt sätt att beskriva verksameters förutsättningar, genomförande och förväntade resultat. Här används begreppet verksamhet, men förändringsinsats är lika tillämpligt och kan således gälla såväl insatser inom den egna organisationen, som samarbete mellan flera organisationer. Med hjälp av verksamhetslogik kan man skapa en överblick över verksamheter som kan vara en utgångspunkt för prioriteringar, analys och justeringar.

Verksamhetslogik beskriver hur olika händelser och skeden förmodas hänga samman – från mål och resurser till verksamhet och från verksamhet till prestationer och effekter. I en verksamhetslogik uttrycks också vilka antaganden som ligger till grund för att tro att det ena leder till det andra.

Det finns ett fokus på effekter som ofta uttrycks som en sekvens av flera effektsteg, en typ av effektkedja. Effektkedjan är kopplad till prestationen och den första och mest prestationsnära effekten är en förutsättning för att en nästa effekt ska inträffa. Denna kan i sin tur vara en förutsättning för att effekten enligt det slutliga målet ska kunna påverkas. Indikatorer kan tas fram för de olika effekterna, vilket skapar möjlighet till uppföljning och utvärdering av dessa.

För att få en mer detaljerad beskrivning av hur verksamhetslogik kan tillämpas hänvisar vi till Ekonomistyrningsverkets [Vägledning Verksamhetslogik](#).

### **11.3 Metod för målanalys**

En målanalys innebär att man i den egna organisationen eller vid samarbete mellan organisationer identifierar mål med förändringen. Mål kan struktureras i olika nivåer, från övergripande nivå till mål för enskilda individer. Det är viktigt att kunna härleda mål i olika nivåer till varandra, för att visa hur de hänger ihop.

### **11.4 Metod för att prioritera förändringsinsatser**

När förändringsmål och förändringsinsatser behöver prioriteras gentemot varandra kan det vara bra att ha en metod för detta. En sådan metod för prioritering kan innehålla olika perspektiv på prioritering, såsom förväntad nytta och kostnad samt angelägenhet och genomförbarhet med förändringsinsatsen. Dessa perspektiv kan sedan vägas mot varandra vid en prioritering mellan olika förändringsinsatser.

### **11.5 Modell för mognadsanalys**

Det finns en modell för att analysera mognadsgraden när det gäller styrning, ledning, kultur och arbetssätt för nyttorealisering i en organisation. Den innehåller fem mognadsnivåer som en organisation kan gå igenom i processen att implementera och optimera sin förmåga till nyttorealisering. De fem mognadsnivåerna beskriver i vilken grad man systematiskt arbetar med nyttorealisering. Dessa nivåer är: initial, upprepad, definierad, styrd och optimerad.

## 11.6 Workshop - Nyttoanalys

Nyttoanalysen är det inledande steget i förändringsprocessen där nyttorna utifrån grundade och definierade behov, utmaningar eller potential kan identifieras, prioriteras och konkretiseras. Därefter sker genomförandet av förändringsinsatsen och realisering av nyttor påbörjas. Uppföljning av nyttor sker efter att förändringen implementerats och i regel under den tid som kostnaderna för förändringsinsatsen avskrivs.

Nyttoanalysen är en serie moment som syftar till att ge en tillräckligt god grund för att fatta beslut. Det är viktigt att komma ihåg att resultatet alltid måste vara reviderbart. Om någonting sker som påverkar styrningen eller realiseringen av de förväntade nyttorna eller om nya förutsättningar och prioriteringsgrunder uppstår, så ska det göras en revidering av nyttoanalysens resultat. Utöver det faktiska resultat som nyttoanalysen genererar, så brukar ofta den största vinningen vara det gemensamma samförståndet och förståelsen av behov och nytta kopplat till det som ska förändras.

Nedan presenteras ett förslag på upplägg för en workshop för nyttoanalys, uppdelad i två delar. Omfattningen av respektive del är beroende av förändringsinsatsens storlek och komplexitet och bör anpassas därefter. En huvudregel är att inte göra analysen mer omfattande än nödvändigt. Nyttoanalysen är viktig för att säkerställa att skattemedel förvaltas väl och att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt.

### Deltagare och tidsåtgång

Antalet deltagare vid en workshop kring nyttoanalys bör inte överskrida tio deltagare. Deltagarna bör vara:

- workshopledare
- lämpliga experter inom förändringsinsatsens mottagande område (det vill säga de som har bäst inblick i de behov som ligger till grund för förändringsinsatsen)
- gärna en representant från en ekonomifunktion som kan bidra med ett ekonomiskt perspektiv
- beställare/beställarerepresentant
- projektledare/uppdragsledare
- en administratör som dokumenterar resultatet från workshopen.

Tiden för en nyttoanalys varierar beroende på hur förberedda deltagarna är, men även på förändringsinsatsens omfattning och komplexitet. Men normalt kan det vara en till två heldagar. Därutöver tillkommer tid för kvantifiering, nulägesmätning och dokumentation. Workshopparna bör med fördel delas upp på två dagar, då det är viktigt med tid för reflektion mellan momenten.

### **Nödvändiga förberedelser**

Den som kallar till workshopparna, till exempel beställare eller workshopledare, ska i kallelsen även skicka med de dokument som ligger till grund för förändringsinsatsen, till exempel beslutsunderlag och resultatet från behovsanalysen. För vägledning i behovsanalys hänvisas till [eSam vägledning i behovsdriven utveckling](#), där flertalet metoder för behovsinsamling och analys beskrivs.

Deltagarna ska även ha en tydlig bild av de strategiska mål som förändringsinsatsen ska bidra till. Detta är viktigt för att skapa en röd tråd mellan behov och nytta. En workshop kan genomföras såväl fysiskt vid en whiteboard, som digitalt med stöd av för ändamålet lämpliga verktyg, till exempel Visio, Mural eller Miro.

### **Del 1: Identifiera och prioritera nyttor**

1. Nyttoanalysen inleds med en kort genomgång av förändringsinsatsen för att säkerställa att samtliga deltagare är överens om vad som ska levereras, varför, vilka mål den knyter an till samt vilka övergripande behov, utmaningar eller potential som ligger till grund för förändringen. Detta moment hålls lämpligtvis av den som leder förändringsinsatsen.
2. Därefter hålls en kort metodgenomgång, där syftet med nyttorealiseringskonceptet förtydligas. Metodgenomgången leds lämpligen av workshopledaren.
3. Det följande steget är att identifiera nyttor utifrån identifierade behov och inom ramen för de strategiska mål som kopplas till insatsen. Workshopledaren leder en löpande diskussion där den styrande frågan är: *Vad blir nyttan om behovet möts?* Workshopledaren skriver en nytta per post-it-lapp och diskuterar dessa utifrån omfattning, mätbarhet och med



koppling till övriga identifierade nyttor. Lapparna kan placeras i en matris med rutor för exempelvis nyttor i kronor, frigjord tid, kvalitet, intern nytta och extern nytta.

4. Workshopen avslutas med att prioritera två till fem nyttor som deltagarna bedömer vara de viktigaste prioriterade för förändringsinsatsen. Ett vägledande sätt att tänka för detta är att utgå från den så kallade 80/20-regeln (Paretoregeln), det vill säga att 20 procent av de identifierade nyttorna ska utgöra 80 procent av det totala värdet som ska uppnås. Nyttorna ska – oavsett kategori – jämföras med varandra och aspekter som nyttans omfattning, koppling till verksamhetsmål och behov, genomförbarhet, sannolikhet att kunna realiserars med mera tas i beaktning.

Detta moment kan göras på olika sätt. Ett sätt är genom omröstning, där varje deltagare får värdera nyttorna individuellt på skalan 1–5, där 1 är lägst och 5 är högst. Ofta kan det dock räcka med att ha en gemensam diskussion där teamet enas. Det mest framgångsrika brukar vara att helt enkelt diskutera sig fram till resultatet. En viktig aspekt att diskutera vid detta moment är mätbarheten av de nyttor som prioriteras.

5. Ett annat avslutande moment vid nyttoanalysen är att gemensamt enas i ett effektmål som utgörs av en eller två meningar. Effektmålet kan vara SMART (*Strukturerat, Mätbart, Acceperat, Realistiskt och Tidsatt*) och beskriva varför ett initiativ ska genomföras. Det ska på ett tydligt och överskådligt sätt sammanfatta de nyttor som prioriterats. Ett exempel på effektmål kan vara: 1 januari 2025 ska sysselsättningen totalt bland kvinnor och män i kommunen vara 90 procent.

## **Del 2: Nyttokartläggning och kvantifiering**

1. Del 2 inleds med en kort återblick av resultatet från föregående workshop. Detta moment hålls lämpligtvis av den som leder förändringsinsatsen.

2. Vidare hålls en kort metodgenomgång av kartläggnings- och kvantifieringsmomentet. Metodgenomgången leds lämpligtvis av workshopledaren.
3. Kartläggningen innebär att identifiera beroenden till andra interna och externa intressenter och aktörer samt att identifiera vilka aktiviteter som behövs för att optimera nytta, till exempel förändringsledning, utbildning, nya arbetsrutiner och nya mallar. Kartläggningen kan förslagsvis ske på samma arbetsyta som den första workshoppen. Man får då en samlad bild av behov, mål, nyttor, beroenden och andra aktiviteter som behövs för att optimera nyttan. Streck kan dras mellan de olika komponenterna. Det tydliggör kopplingarna mellan dem.
4. När nyttorna är fastställda och workshoppen avslutad fortsätter delar av analysteamet med att kvantifiera respektive nytta och genomföra nulägesmätningar för dessa. För att kunna mäta, prognostisera och följa upp nyttor behöver dessa kvantifieras. En utgångspunkt i detta steg är att i största möjliga mån försöka nyttja befintliga mätkanaler och inte uppfinna nya. Viktigt är även att hitta en rimlig nivå för mätning. En avgörande del i nyttoanalysen och för att lyckas med realiseringen är att ansvaret är accepterat och förankrat och att den ansvarige är fullt införstådd med vilka aktiviteter som ligger till grund för nyttan.
5. Även kostnader för förändringsinsatsen ska uppskattas. Det gäller kostnader för genomförande, implementering och förvaltning. Kostnaderna ska sedan jämföras med den identifierade nyttan.
6. Avslutningsvis sker en dokumentation av resultatet i ett förändringsunderlag och en nyttorealiseringsplan, för att möjliggöra fortlevnad av arbetet.

# 12 Grundläggande begrepp

Nedan beskrivs grundläggande begrepp inom området nyttorealiserings och som nämns i denna vägledning. Definitioner kan skilja sig åt mellan organisationer, men det viktiga är att man är överens inom organisationen eller i samarbetet med andra, om vad man avser med olika begrepp.

## **Effekt**

Effekt är resultatet av en förändring som inträffar som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat. En effekt visar ofta en riktning, medan en nytta ofta är ett kvantifierat och värderat uttryck för effekten. En effekt kan formuleras i ett effektmål.

## **Effektkedja**

Effektkedja är ett verktyg som kan användas för att visa kopplingen mellan mål och de aktiviteter som bedrivs för att utveckla en organisation eller för ett samarbete mellan organisationer.

## **Effektmål**

Effektmål beskriver den effekt en förändringsinsats förväntas ge vid en given tidpunkt.

## **Förändringsinsats**

En förändringsinsats omfattar alla aktiviteter kopplade till att kunna realisera nyttan med en förändring. Förändringsinsatser kan bedrivas i olika former, som linjearbete, uppdrag, projekt eller program.

*Kan också kallas: utvecklingsinsats*

## **Förändringsledning**

Förändringsledning handlar om förändring på både individuell och organisatorisk nivå. Det är ett strukturerat arbetssätt för att leda individer, team och organisationer från ett nuvarande tillstånd till ett framtida önskat tillstånd. Förändringsledning handlar om att fokusera på mjuka värden som människors

vilja, beteenden och kultur för att få ut den optimala nyttan av en förändringsinsats.

### **Förändringsunderlag**

Beslutsunderlag som motiverar en förändringsinsats eller en investering.

*Kan också kallas: business case (textuell beskrivning av en förändringsinsats)*

### **Indikator**

En indikator ska bidra till förståelse för hur väl organisationen lyckas med att realisera verksamhetens mål och strategiska planer.

### **Iterativ**

Ordet iterativ betyder upprepande, och i grunden så innebär en iterativ process att man upprepar en sekvens eller en cykel av processen om och om igen för att nå det önskade resultatet.

### **Målanalys**

En målanalys innebär att man i den egna organisationen eller vid samarbete mellan organisationer identifierar mål med en förändring. Mål kan struktureras i olika nivåer, från övergripande nivå till mål för enskilda individer.

### **Nettonytta**

Skillnaden mellan nytta (nyttan med förändringen) och kostnad (kostnaden för förändring) kallas ofta för nettonytta.

### **Nollmätning**

Att mäta nuläget av en nytta kallas inom nyttorealiserings för nollmätning.

*Kan också kallas: basmätning.*

### **Nytta**

En nytta är en mätbar behovsgrundad förändring. Förändringen ska uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och bidra till ett eller flera mål. Det kan vara verksamhetsmål eller ett gemensamt mål vid ett förändringssamarbete.

*Kan också kallas: värde.*

### **Nyttoanalys**

Analys som syftar till att identifiera, kvantifiera och värdera nyttor kopplade till en förändringsinsats.

*Jämför nytto- och kostnadsanalys.*

### **Nytto- och kostnadsanalys**

Analys som syftar till att identifiera, kvantifiera nyttor och värdera nyttor kopplade till en förändringsinsats. I analysen ingår även att identifiera och uppskatta kostnader för att realisera nyttorna.

*Jämför nyttoanalys.*

### **Nytto- och kostnadskalkyl**

En nytto- och kostnadskalkyl innehåller kvantifierade och värderade nyttor kopplade till en förändringsinsats. I kalkylen ingår även identifierade och uppskattade kostnader för att realisera nyttorna. Innehållet i kalkylen är resultatet från nytto- och kostnadsanalysen.

### **Nyttorealiserings**

Nyttorealiserings är ett aktivt och systematiskt lednings- och styrningskoncept som syftar till att säkerställa och optimera nyttan med de förändringar vi tänker genomföra.

*Kan också kallas: nyttohantering, nyttohemtagning, effekthemtagning, nyttostyrning, effektstyrning, värdeaktivering och effekteraktivering.*

### **Nyttorealiseringsansvarig**

En chef eller medarbetare med ansvar för att realisera planerade nyttor i en verksamhet eller i ett organisationsöverskridande samarbete.

*Kan också kallas: realiseringsansvarig.*

### **Nyttorealiseringsplan**

En nyttorealiseringsplan kan innehålla planerade nyttor med en förändringsinsats, hur och när dessa ska följas upp samt vem som ansvarar för mätning, uppföljning och realisering.

### **Nyttoregister**

Information om beslutade nyttor med olika förändringsinsatser kan sammanställas i ett nyttoregister.

*Jämför med nytto- och omställningsregister.*

### **Nytto- och omställningsregister**

Ett nytto- och omställningsregister ger en bild över verksamhetens samlade omställningar, vad som ska ske och vem som är ansvarig för att utföra vad – viktig information för att ledningen ska kunna bedöma och styra hela organisationens förflyttning. Det är också ett verktyg för att kommunicera ut förändringar och omställningar till alla medarbetare och även externt till de som organisationen finns till för.

*Jämför med nyttoregister.*

### **Prestationsmätning**

Att mäta resultaten av aktiviteter i en verksamhet, till exempel löpande verksamhet, brukar även kallas prestationsmätning.

# 13 Referenser och inspirationskällor

- DIGG. (2019). *Myndigheternas digitala mognad och IT-kostnader – en enkätundersökning riktad till statliga myndigheter.*
- DIGG. (2020). *Sveriges digitala förvaltning 2020 - En samlad analys och bedömning av digitaliseringen av den offentliga förvaltningen*
- DIGG. (2020). *Uppföljning av statliga myndigheters digitalisering – en enkätundersökning, dnr 2020-1934*
- DIGG. (2020). *Styrning av digitala investeringar – slutrapport, dnr 2020-325.*
- DIGG. (2020). *Svenskt ramverk för digital samverkan 1.3.*
- DIGG. (2021). *Uppföljning av statliga myndigheters digitalisering 2020. Dnr: 2020-1934.*
- DIGG. (2022). *Ena – Sveriges digitala infrastruktur.*  
<https://www.digg.se/utveckling-av-digital-forvaltning/digital-infrastruktur/>.  
Hämtad: 2022-03-07
- eSam. (2016). *Behovsdriven utveckling – en vägledning.*
- ESV. (2006:8). *Effektutvärdering – Att välja upplägg.*
- ESV. (2011:9). *ESV:s ordbok om ekonomisk styrning i staten.*
- Jenner, S. (2012). *Managing Benefits – APMG-International.*
- SOU 2018:72. *Expertgruppen för digitala investeringar. Slutrapport.*
- Statskontoret. (2020). *Styrning av digitala investeringar. Delrapport. Dnr 2020/40-5.*
- Sveriges Riksdag. *Myndighetsförordning (2007:515) §§ 3 och 6.*  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/myndighetsforordning-2007515\\_sfs-2007-515](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/myndighetsforordning-2007515_sfs-2007-515). Hämtad 220304.

Sveriges Riksdag. *Kommunallag (2017:725)*

[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725\\_sfs-2017-725](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725). Hämtad 220304.

eSam. (2016). Behovsdriven utveckling – en vägledning.

<https://www.esamverka.se/download/18.1d126bc174ad1e6c39c8d7/1598467568723/Behovsdriven%20utveckling%20-%20en%20v%C3%A4gledning%201.0.pdf>

Hämtad 2022-03-08.

ESV. (2016). Vägledning Verksamhetslogik. 2016:31.