

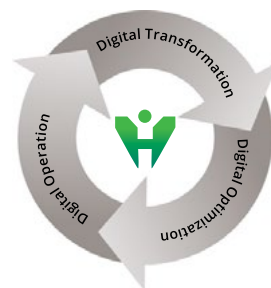


WHITEPAPER

DIGITALA NYTTOR

HUMAN IT arbetar med digitalisering enligt en modell vi kallat för **Digitalization Evolvment Life cycle**. Vi menar att arbetet med digitalisering ska utgöra en kontinuerlig utveckling som bygger på redan gjorda investeringar. Genom att kontinuerligt identifiera nya behov, förbättra och omarbete de som finns, samt säkerställa en säker och tillförlitlig digital produktion, kan verksamheten succesivt förändras för att möta en mer digitaliserad omvärld. Med kundupplevelser i fokus hjäl-

per vi våra kunder med deras digitala transformation. Human IT erbjuder IT-konsulttjänster, lösningar och åtaganden till stora och medelstora företag i Norden inom områdena Systemutveckling, Infrastruktur, Cloud och Business Consulting. Human IT har kontor i Stockholm, Malmö och Göteborg.



LARS WENDESTAM arbetar som senior managementkonsult inom Human ITs Business Consulting. Han är specialist inom verksamhetsorienterad digital transformation. Lars har medverkat i framtagandet av digitala strategier och är en av upphovsmännen till "Det Digitala Paraplyet". Lars har skrivit ett antal böcker inom IT Management och är certifierad PMP från PMI (Project Management Institute).

DIGITALA NYTTOR

Bakgrund

Att fokusera på nyttor är ett förhållningssätt som utvecklats som ett alternativ till traditionella ekonomiska mätetal för investeringar. För att göra en finansiell bedömning används modeller som; **ROI** (Return On Investment), **ROIC** (Return On Invested Capital), **IRR** (internal Return Rate), **EVA** (Economic Value Added), **BCR** (Benefit Cost Ratio), **NPV** (Net Present Value) med flera. Gemensamt för dessa är att de fokuserar på de rent ekonomiska effekterna av en investering. Att säkerställa att man får en önskad avkastning på satsade pengar.

Alla investeringar kan inte alltid mätas i pengar, eller rättare sagt att de är svåra att omvandla i monetära termer. Trots detta är det oftast sådana modeller till grund för beslut. Risker då är att man missar affärsmöjligheter för att man inte ser igenom de bakomliggande värden som finns bakom investeringen. Intäkterna uppkommer på andra sätt, exempelvis genom indirekta följdverkningar.

Ordet "Nytta" avspeglar ett behov att kunna tydliggöra ett värde som kan bedömas i många olika perspektiv. I engelsk terminologi används oftast "Benefits" eller "Value". Begreppet **VOI** (Value On Investment) relaterar ett alternativ till **ROI**. Fokusera på värdet istället för en direkt finansiell avkastning (return). Om värdet är tillräckligt bra bör det ändå leda till att investeringen blir ekonomiskt framgångsrik.

Nyttor som uppstår i digitaliseringen – Vad är nöjdhet och digitala nyttor?

I den digitala utvecklingen fokuserar vi allt mer på upplevelser (Experiences). Genom att skapa en bra upplevelse för kunden skapas en nöjdhet där vi räknar med att en nöjd kund återkommer och vill använda mer av de produkter eller tjänster som företaget tillhandahåller. Att veta om någon är nöjd är ytterst subjektivt, varför det finns skäl att kunna bryta ner nöjdheten i mer konkreta begrepp. Summan av de nyttor man levererar genom en produkt och en tjänst bygger det som i en helhet kommer att

betraktas som nöjdhet och därmed ge ett värde.

Begreppet "**värde**" (value) kan beskrivas på många sätt. En definition är:

"Value is the relative worth or importance of an investment for an organisation, as perceived by its key stakeholders, expressed in financial or non-financial terms".

VOI-begreppet lanserades ursprungligen av Gartner. Deras definition av **VOI** är:

"An approach that sets out to measure the total business value derived from an initiative – including "soft" benefits as well as "hard" financial returns".

Att göra beräkningar på värdet blir snabbt komplext, då värdet kan uppstå på ett helt annat sätt än vad man egentligen tänkt från början. Ett exempel på detta är en investering som Hässleholms kommun genomfört där man införskaffade en VR-utrustning på ett hem för äldreomsorg. Effekterna av denna blev aktiverade pensionärer som både mådde bättre och framförallt sov bättre på nätterna. Följdverkan av detta påverkar i sig frågor kring bemanning på sjukhemmet som då helt principiellt kan innebära lägre kostnader i bemanningen. Nyttan uppstår därmed på andra ställen än där investeringen görs. Ett annat exempel berör ett projekt där Helsingborgs kommun testat uppkopplade soptunnor som talar om när de vill bli tömda. Att bara tömma soptunnor som behöver tömmas borde kunna medföra effektivare rutiner för sopbilarna, som i sig också minskar miljöpåverkan. Hur mäter man detta? Innan en investering i AI-teknik för uppkopplade soptunnor beslutas, behöver alla dessa effekter bedömas i en nyttokalkyl och ställas i relation till kostnaden. Nyttor berör både hårda och mjuka värden där framförallt de mjuka är svåra att bedöma. Med hårda värden avses sådant som direkt kan kopplas till ekonomiska effekter i form av högre intäkter eller lägre kostnader. För de mjuka värdena är sådana beräkningar svåra att göra. Hur mäter man t.ex. en investering som innebär att företaget får ett bättre renommé eller att man arbetar med hållbarhetsvärderingar? I den digitala transformationen utgör värdekalkyler en viktig komponent i utvecklingen av det digitala sam-

hället. Att kunna fånga alla mjuka värden och ställa dessa i relation till varför man investerar i digital teknik som AI, Analytics, Cloud, AR/VR-lösningar, IoT m.m.

Hur gör man nyttoberäkningar för digitala investeringar?

För att göra nyttoberäkningar finns det ett antal olika modeller och metoder att tillgå. Dessa har tillkommit från olika ursprung. Några av dem har tagits fram från offentliga initiativ medan andra har sin bakgrund i affärgrundade beslutsmodeller. Oberoende av om beslutet berör en offentlig digital investering, eller en satsning som görs i ett affärsdrivande företag, finns det stora fördelar med att det som grund för beslutet finns en nyttoberäkning bakom. Som beslutsunderlag bör finnas:

- Nytttoberäkning
- Riskanalys
- Kostnadsberäkning

Nytttoberäkning

Nytttoberäkningen utgör den samlade kalkylen över de nyttor och värden som man uppnår med investeringen eller att genomföra en viss förändring, projekt etc. Den kan innehålla både mjuka och hårda värden eller enbart baseras på en traditionell finansiell ROI-kalkyl.

Riskanalys

Riskanalysen utgör ett underlag för att identifiera de risker som kan uppstå. Risker som sker i själva genomförandet av investeringen, eller som konsekvens av dess effekter såsom en genomförd förändring.

Kostnadsberäkning

Kostnadsberäkningen utgör den kostnad som krävs för att uppnå värdet eller nyttan. Bör dels innehålla den rena projektkostnaden med reserver för överdrag, samt hur man hanterar efterkommande livscykelkostnader.

Bruttonytta och nettonytta

Nytttoberäkningen ger en bruttonytta. När denna ställs i relation till kostnadsberäkningen ger detta nettonyttan.

Nyttor relaterat risker

Vad är en nytta relaterat en risk? Kan man tala om po-

sitiva risker och är det då samma sak som nyttor?

När PMI (Project Management Institute) som bland annat har tagit fram projektstyrningsramverket "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) definierar risker som kan uppstå i ett projekt, kan dessa vara både negativa och positiva. Negativa risker ska då undvikas medan de positiva ska understödjas så att de förhoppningsvis inträffar. I vårt dagliga språkbruk är det däremot svårt att prata om positiva risker, då ordet "risk" i sig är negativt laddat. Därav är det vanligare att man pratar om risk i relation till möjligheter, och det är möjligheterna som utgör de positiva riskerna. Det är också i möjligheterna som affärsvärdena uppstår. Det som nerbrutet i mer konkreta beståndsdelar utgörs av nyttor av olika slag.

Nyttobedömningen och riskbedömningen bör därför utgöra två separerade underlag, men båda bör finnas med i det totala beslutsunderlaget för en digital investering. Dessa två underlag ställs i relation till kostnads-kalkylen.

Några olika modeller och metoder som kan användas för nyttoberäkningar

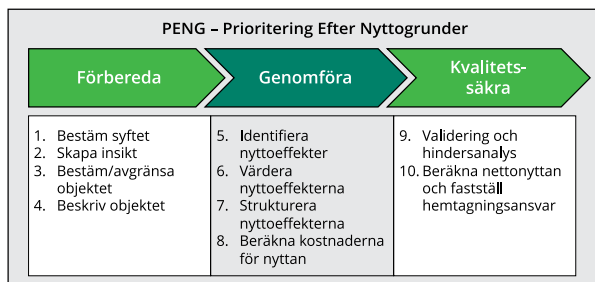
Det finns flera olika modeller för nyttoberäkning att tillgå. Här redogörs översiktligt för följande modeller:

- Prioritering efter nyttogrunder (PENG)
- Val IT-framework
- Value Measuring Methodology (VMM)
- The WBe Framework
- MAREVA
- E-delegationens nyttoramverk
- Total Value of Opportunity (TVO)

Prioritering efter nyttogrunder (PENG)

Prioritering efter nyttogrunder, eller PENG-modellen som den allmänt kallas är en väletablerad metod för att göra nyttoberäkningarna. PENG-modellen togs fram 1997 under parollen "Gör IT lönsamt".

I PENG ingår en processmodell i tio steg som beskriver de steg som krävs för att planera och genomföra en nyttoberäkning. Själva arbetet utförs oftast i workshops ledd av en faciliteringsledare då det oftast krävs kunskap som finns spridd på många medarbetare.



Processflöde för nyttokalkylering enligt PENG-modellen.

Visualisering av olika typer av nyttor sker genom att klassa nyttor i gröna, gula och röda precis som ett trafikljus. De gröna utgörs av vad som kallas för direkt resultatpåverkande nytta. Gula utgörs av indirekt resultatpåverkande nytta. Slutligen det röda nyttor är sådana som klassas för svårvärderad nytta. Genom att gruppera identifierade nyttor i rätt, gult eller grönt, kan man också göra en bedömning av troligheten att de går att nå. Gröna nyttor bör man kunna nå fullt ut, medan för gula och röda kan det finnas skäl att vara mer konservativ. Att då kanske anta att 70% av gula nyttor går att nå samt 50% av de röda. Med denna typen av antagande kan kalkylen reduceras för att inte anta alltför optimistiska antaganden om nyttor och värde.

Nyttokalkylen ställs slutligen i relation till dess kostnader och intäkter över den tidsperiod som ligger till grund för hemtagning av effekterna. Besluten kan då förenklas baserat på typen av nyttor. Om investeringen bär sig enbart på gröna nyttor, finns det inget skäl att inte godkänna projektet. Är större delen gula eller röda nyttor bör man bedöma detta med hjälp av reducering eller identifiera andra motiv till varför investeringen bör göras.

Val IT-framework

Val IT-framework är framtaget av ITGI (IT Governance Institute) som ingår i ISACA (Information System Audit & Control Association). Ramverket berör fyra områden:

1. Den strategiska frågan:
Are we doing the right things?
2. Den arkitekturella frågan:
Are we doing them the right way?
3. Värdefrågan: *Are we getting the benefits?*
4. Leveransfrågan: *Are we getting them done well?*

Val IT-framework innehåller ett antal processer och sk "Key Management Practices". Ramverket är tänkt att kunna verka som ett tillägg till COBIT-ramverket som är ett generellt stödramverk för IT-styrning (IT Governance). Val IT-framework beskriver hur ett business case styrs med hjälp av tre samverkande processområden (VG, PM och IM). För varje processområde finns underliggande tillvägagångssätt (practices). VG står för "Value Governance", PM för "Portfolio Management" och IM för "Investment Management".

I Value Governance (VG) beskrivs tillvägagångssätten för hur man styr över värdeframtagningen. Portfolio Management (PM) gör kopplingen till styrningen över investeringsportföljer. Att arbeta med denna terminologi är ej helt självklart för alla verksamheter. De flesta identifierar på något sätt olika investeringsalternativ, men kanske inte klassificerar dessa till olika portföljer. För verksamheter som är bekväma med terminologin är Portfolio Management sammankopplat med Program Management och Project Management. Det man brukar relatera till som PPP inom projektstyrning – projekt – program – portfölj. Ett projekt tillhör ett program som i sig tillhör en investeringsportfölj med alternativa möjligheter. Investment Management (IM) beskriver hur man arbetar med den specifika investeringen och dess nyttor och hur dessa kan realiseras.

Value Measuring Methodology (VMM)

Metoden är framtagen på initiativ av Federala Myndigheter i USA och fokuserar ett perspektiv för offentliga verksamheters värdenormer (Value Factors), dvs vilka nyttovärderingar är viktiga för en offentlig verksamhet. Metoden kan dock användas generellt med justering avseende "Value Factors". VMM beskriver en process där värdena eller nyttorna identifieras. Processens fyra steg består av:

1. Beslutsramverk (Decision framework)
2. Analys av alternativ (Alternative analysis)
3. Sätt samman informationen (Pull the information together)
4. Kommunicera och dokumentera (Communicate & document)

I första steget ingår att identifiera en värdestruktur, en riskstruktur och en kostnadsstruktur. Vad som ingår i

Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Decision Framework	Alternative Analysis	Pull the Information Together	Communicate & Document
Tasks (uppgifter)	Tasks (uppgifter)	Tasks (uppgifter)	Tasks (uppgifter)
1. Identify and define value structure	1. Identify and define alternatives	1. Aggregate the cost-estimate	1. Communicate value to customers and stakeholders
2. Identify and define risk structure	2. Estimate value & cost	2. Calculate the ROI	2. Prepare budget justification
3. Identify and define cost structure	3. Conduct risk analysis	3. Calculate the value score	3. Satisfy ad hoc reporting
4. Begin documentation	4. Ongoing documentation	4. Calculate the risk score	4. Use lesson learned to improve processes
		5. Compare value, cost & risk	

Processflöde för nytto-identifiering enligt VMM.

en värdestruktur skiljer sig åt mellan olika branscher. VMM har sitt ursprung från offentlig verksamhet och har därför identifierat fem värdefaktorer (Value Factors) som passar en offentlig myndighet Dessa är:

- Direkt kundvärde (Direct user value) för kunden eller medborgaren
- Samhällsvärde (Sociala value)
- Finansiellt värde (Financial government value)
- Operationellt verksamhetsvärde (Government operational and foundation value)
- Strategiskt / Politiskt värde (Strategic / Political value)

Beroende av bransch kan dessa värdefaktorer bytas ut till något som passar verksamheten.

The WiBe Framework

WiBe-modellen är i likhet med VMM framtagen för att användas inom offentligt verksamhet. Modellen togs fram för offentlig verksamhet i Tyskland 1992. Modellen fokuserar på att mäta nyttoeffekter i genomförda projekt eller produkter som införts, primärt inom IT. Modellen är indelad i flera olika moduler och fokuserar på att kunna bedöma en ekonomisk effektivitet av en genomförd investering. Den ekonomiska effektiviteten kan då bedömas i olika dimensioner vilket man grupperar i tre olika perspektiv:

- Monetary economic efficiency = WiBe KN
- Extended economic efficiency = WiBe D + WiBe Q
- Economic efficiency from an external point of view = WiBe E

WiBe KN (Cost & Benefits Net Present Value) utgör grundmodulen. I denna ingår att beräkna nyttor (benefits) och kostnader (costs). Båda ska vara kvantifierade i monetära termer. WiBe D samt WiBe Q används som ett komplement för att visa på nyttor som inte går att kvantifiera i monetära termer. WiBe D utgör en vad som kallas för *"urgency of the measure"*. Med detta avses t.ex. att beskriva hur viktigt det är att ett IT-system och vad som krävs för att det följer regelverk och lagstiftning. WiBe Q berör vad man kallar för *"qualitative and strategic importance"*. Här ingår olika slags kvalitativa aspekter. WiBe E berör effekter som kan identifieras i ett externt perspektiv. Exempelvis användbarhet för användare/medborgare, externa ekonomiska effekter, synergier m.m.

WiBe modellen har succesivt utvecklats från 1992 och framåt. De olika modulerna kan användas på olika sätt och det är som exempelvis inte nödvändigt att tillämpa mer än kärnan (core) som beskrivs i WiBe KN.

MAREVA

MAREVA har likheter med VMM och WiBe genom att det är framtaget för att tillämpas av offentliga verksamheter. MAREVA (Méthode d'analyse et de remonte de la valeur) är framtaget av av franska ADAE (Agency for the Development of Electronic Administration) 2005. Det fokuserar på fyra områden:

- the Strategic alignment
- the Economic justification
- the Risk justification
- the Follow-up of expected result

MAREVA beskriver en process med fyra faser:

1. Genomför en preliminär analys
2. Genomför en lönsamhetskalkyl
3. Genomför en värdeanalys
4. Genomför en tolkning av värde

E-delegationens nyttoramverk

Även inom svensk offentlig verksamhet finns framtaget ett ramverk för nyttorealiserings. Detta togs fram av e-delegationen som var en expertgrupp inom e-förvaltning tillsattes av regeringen 2009. Dess förordnande upphörde under 2015. Nyttoramverket kallat "Vägledning till nyttorealiserings version 2.0" förvaltas av ESV (Ekonomistyrningsverket). Version 1.0 av nyttoramverket lanserades 2010. Version 2.0 utgör en uppdaterad version som blev tillgänglig 2014. Ramverket definierar nytta enligt följande:

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

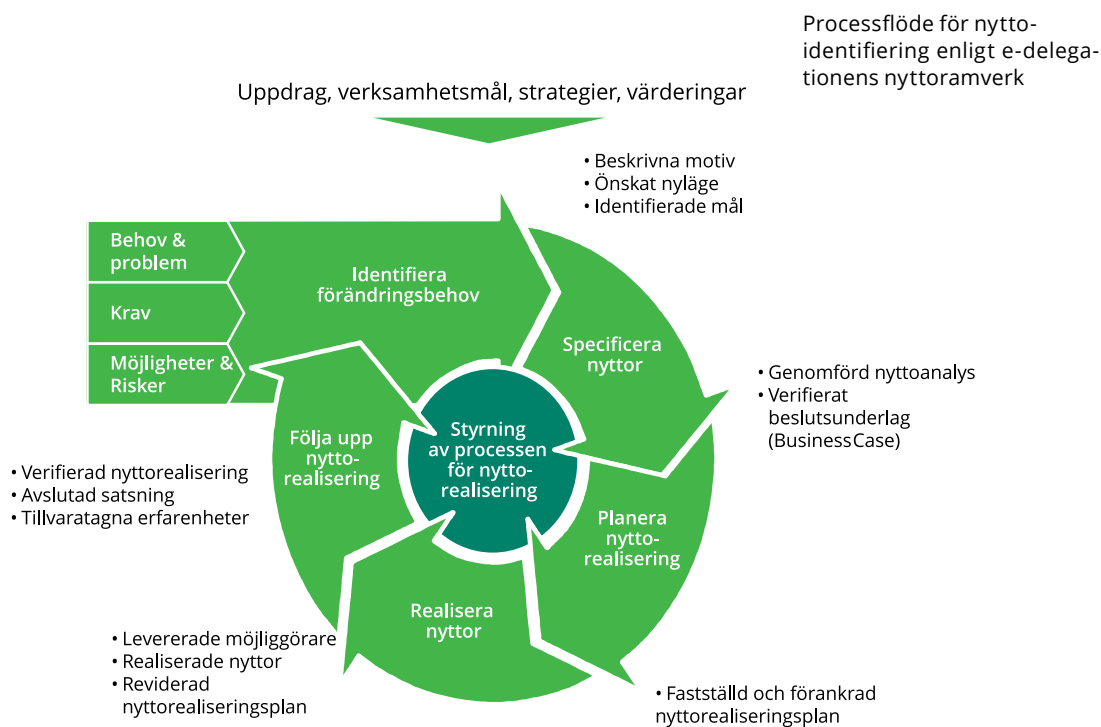
I ramverket relateras behovet av nyttor till att det behövs en verksamhetsförändring. Behovet av för-

ändring relaterar till verksamhetens vision, mål och strategier. Förändringsbehovet är också kopplade till strategier som beskrivs i investeringsalternativ i en portföljstyrning. Förändringsinsatser leder förändrade beteenden. Dessa leder till effekter som kan värderas i nyttorna. Nyttor i relation till kostnaderna för att uppnå nyttorna utgör tillsammans nettoytan.

Inledningsvis ställs sju frågor för att säkerställa nyttorealiseringsen:

1. Vad är nyttan?
2. Hur ska nyttan realiserats?
3. Vem ska realisera nyttan?
4. När uppkommer nyttan?
5. Hur ska nyttan följas upp?
6. Vilka mätetal ska användas?
7. Vem ansvarar för uppföljningen?

Huvudflödet beskrivs i en nyttorealiseringsprocess som utgår ifrån problem/behov, ställda krav, samt möjligheter och risker. Med detta som grund startar arbetet med att identifiera förändringsbehov. Processen framgår i nedanstående figur.



Total Value of Opportunity (TVO)

TVO är en modell framtagen av Gartner. TVO syftar till att kunna beskriva sju frågor gällande en potentiell IT-investering. Dessa sju frågor är:

1. Vilka är investeringsalternativen, inkluderad klassificering av investeringen?
2. Hur skall man mäta verksamhetsnyttan?
3. Vad gör teknologin och vilken funktionalitet eftersträvas?
4. Vad blir nyttan?
5. Vad kommer det att kosta? (Kostnadsanalys)
6. Hur tar man hänsyn till framtida osäkerheter i beräkningen och vilka blir konsekvenserna för andra initiativ?
7. Har organisationen förmåga att realisera de möjligheter som finns i investeringen?

Notera en viss likhet med de sju frågor som finns i e-delegationens nyttoramverk.

Vilket nyttoramverk bör man välja?

Vilken av dessa modeller ska man då välja? Svaret beror givetvis på typ av verksamhet och vilket behov och förhållningssätt man har till att bedöma nyttor. Vad man först behöver göra är att uppnå en förståelse av vad man menar med nyttor. Begreppet måste relateras till den verksamhet man är och vilken uppgift man fyller. Ovan har berörts några olika definitioner, här följer några fler:

“Benefits Management aims to make sure that desired business change or policy outcomes have been clearly defined, are measurable, and provide a compelling case for investment - and ultimately to ensure that the change or policy outcomes are actually achieved”.

OGC (Office of Government Commerce)

“The process of organizing and managing such that potential benefits arising from the use of IT are actually realized”. Ward & Daniel

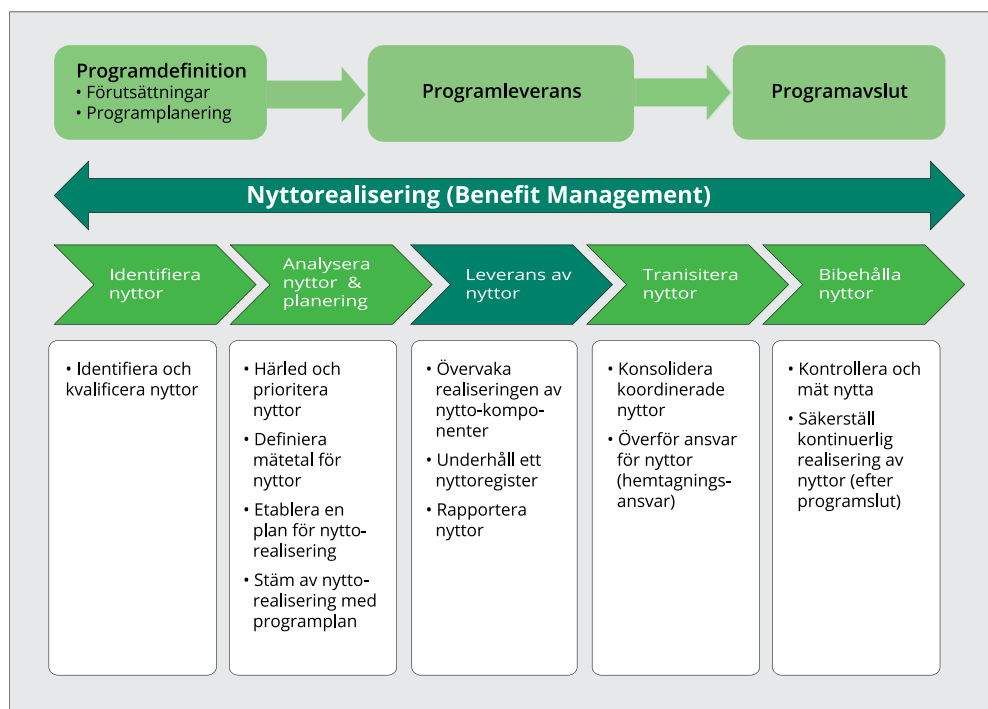
Nyttor kan kategoriseras på olika sätt. En sådan indelning är att skilja på:

- Kvantifierbara nyttor (Tangible benefits)

- Subjektiva nyttor (Intangible benefits)
- Att göra det man gör effektivare (Efficiency)
- Att göra det man gör men på ett bättre sätt (Effectiveness)

Bland de modeller som kortfattat beskrivits ovan har alla ett behov att kunna skilja på vad som är kvantifierbart och subjektiva bedömningar. Man kan med olika tekniker försöka kvantifiera även det subjektiva i syfte att kunna räkna om detta i jämförbara begrepp. Då gäller det främst att göra detta i monetära termer då investeringen slutligen ändå måste finansieras på något sätt. Att separera mellan *“efficiency”* och *“effectiveness”* är en nyans som är svår att skilja på då vi i svenska språket bara har ordet effektivitet att tillgå. Med *efficiency* avses att man uppnår en bättre kapacitet eller prestanda. *Effectiveness* fokuserar på effektivitet för användarna. Som exempel, införande av ett nytt IT-system man innebära att processerna blir snabbare och effektivare i sig, men det kan samtidigt skapa lägre *effectiveness* för användarna. Man bör därför separera på begreppen.

Nyttomodellerna beskrivna ovan kan även kombineras på olika sätt. Några har fokus på att beskriva en helhetstänkande kopplat till de rutiner som finns för att hantera investeringar. Några har mer fokus på hur man praktiskt kan genomföra en nyttokalkylering. Val av metod är också beroende av de rutiner som finns för att bedriva projekt och programstyrning. En investering tillhör normalt en kategori av investeringar - det man brukar kalla för en investeringsportfölj. Dessa utgör många gånger alternativ till varandra, varför allt som finns i en investeringsportfölj inte genomförs. Först efter ett beslut startas arbetet upp, ofta då genomfört i en projektform. Det är då om man t.ex. följer PMI:s riktlinjer för portfölj-program-projektstyrning rekommenderat att nytta (benefit management) läggs i en övergripande programstyrning under vilket ett eller flera självständiga projekt genomförs. Det uppstår därför ett behov att relatera nytto-modellen till de rutiner eller metoder som används för projekt- och programstyrning. Om man som verksamhet önskar att skapa en helhetsförståelse och hur port-



Benefit Management enligt PMIS standard for Program Management.

följ-program-projekt samverkar rekommenderas PMIs standarder:

- Project Management Body of Knowledge (PM-BOK)
- PMIs standard for Program Management
- PMIs standard for Portfolio Management

Standarden för Program Management innehåller processer för hur man i projektformen bedriver Benefit Management. Ovanstående figur beskriver dess fem processer.

Slutsatsen är därför att man behöver inkorporerar de nyttomodeller som passar för verksamheten i dess ledningssystem och verksamhetsrutiner. Även hur de används i projektarbete och framförallt i samverkan mellan projekt och linjeorganisation. Ofta genomförs arbetet i projektform medan nyttorna uppstår långt efter projektet eller programmet är avslutat. Därför behöver det även finnas rutiner för det som brukar kallas att skörda (harvest) eller hemtagning av nyttor. Att kunna få ut den nytta som man tänkt innan projektet startades. Detta sker inte av sig själv utan man behöver utse ansvariga i den mottagande verksamheten för hemtagning av nyttorna. Detta behöver följas upp, där nyttorna kan uppstå först flera år efter att pro-

jektet avslutas. Rent krasst är det så att det som inte följs upp, blir inte gjort. Risken är därmed stor att man genomför investeringar och genomför projekten, men man missar att säkra merparten av nyttorna uppnås. Beskrivning av nyttohemtagning finns inte i alla modellerna, men bör läggas till om det inte ingår.

Värdet bör givetvis följas upp även på portföljnivå. Att summan av genomförda projekt och program skapar det värde som finns i verksamhetens vision och mål. Nedanstående figur visar kopplingen mellan vision, mission strategi och mål och dess underliggande behov av styrning i portföljer, program och projekt. Notera att den strategiska styrningen omfattar både det som sker i linjen och det som sker i tidsbegränsade projekt eller program.

Nyttoberäkningar inom offentlig verksamhet

En del offentliga verksamheter har tagit fram egna modeller för nyttoberäkningar. Stat, kommun och landsting köper årligen in varor och tjänster för cirka 600 miljarder kronor. Genom att bättre underbygga hur dessa pengar används, kan man spara stora skattepengar. När man gör nyttoberäkningar inom det offentliga berörs ibland även det som kallas för samhällsnytta. Detta kan exempelvis vara effekter som



uppstår genom en infrastrukturell investering som en bro eller tunnel. Vad man även kan notera är att många kalkyler är alltför optimistiska i relation till dess samhällsnytta. När ett offentligt finansierat projekt väl påbörjats, genomförs det till varje pris oberoende av hur kostnaderna skenar. När beslutet att påbörja arbetet med en tågtunnel genom Hallandsåsen togs var kostnaden beräknad till 900 miljoner kronor. Ganska snabbt efter projektstarten 1992 reviderades kostnaden till 1.2 miljarder kronor. Under 1990-talet genomfördes en beräkning av samhällsnyttan som då uppskattades till cirka 2 miljarder kronor. När projektet avslutades efter att ha pågått under 21 år blev slutnotan 10,5 miljarder. Därmed kostade det 8.5 miljarder mer än den beräknade samhällsnyttan vilket man givetvis kan reflektera över. Samhällsnyttan bestod då främst av de tidsbesparingar som en förkortad restid innebär. Just tidseffektivisering ingår som grund i många infrastrukturprojekt. Samhällskalkyleringen för citytunneln i Malmö bygger på liknande kalkyler där det utbyggda järnvägsnätet innebär att resan tar kortare tid och att det också går att köra fler tåg. En tätare tågtrafik mellan Malmö och Köpenhamn skapar förutsättningar för mer integrationer mellan olika samhällen och i detta uppstår nyttorna. Man kan också beräkna s.k. socioekonomiska nyttor. Exempel på detta är investeringar som går ut på att minska kriminalitet, missbruk m.m. Effekterna att t.ex. kunna minska antal brott i

samhället får effekt på många samhällsfunktioner samt att det påverkar förtroende och trygghet. Hur värderar man t.ex. värdet av att medborgare kan känna sig trygga i bostaden?

e-delegationens nyttoramverk är framtaget för nyttoberäkningar inom offentlig verksamhet. Det är tänkt att kunna användas av statlig verksamhet, landsting och kommuner. Detta nyttoramverk går att kombinera med andra modeller som t.ex. PENG. Oberoende av om man tillämpar ett befintligt ramverk eller tar fram en egen modell, bör den modell som används finnas med i samband med att digitaliseringsprojekt startas. Digitaliseringen bör inte vara ett mål i sig utan användas som ett medel i verksamhetsutvecklingen. Därmed ska det vara möjligt att i förväg kunna definiera de nyttor som uppstår i verksamhetsutvecklingen oberoende av om de uppstår direkt eller indirekt, är svåra att värdera eller att de är subjektivt uttalade.

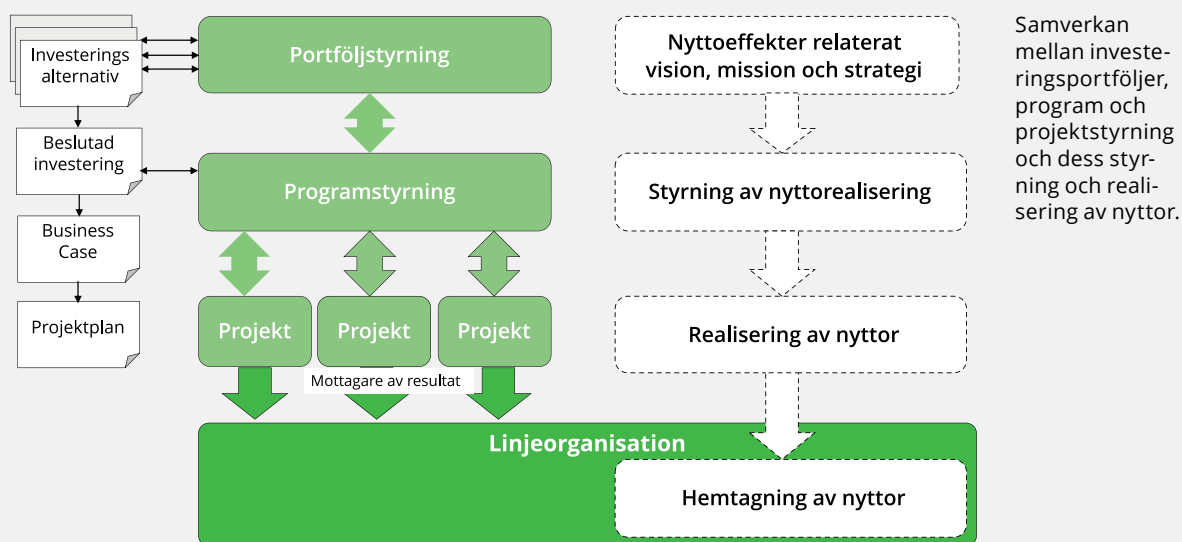
Svårigheten att använda e-delegationens nyttoramverk inom det offentliga är dess komplexitet. Det är framtaget primärt för större statliga myndigheter, men dåligt anpassat för små verksamheter och kommuner. Det finns ett behov att göra ramverket mer skalbart.

SUMMERING DIGITALA NYTTOR

För att kunna göra rätt prioriteringar gällande digitala investeringar behöver dessa underbyggas av nyttokalkyler. Många digitala investeringar berör områden som ger subjektiva värden där motiven för investeringen inte kan beskrivas enbart med en finansiell kalkyl. Intäkter kan ses i andra värden än rent finansiella intäkter. Traditionella modeller för beräkning av finansiella intäkter och kostnader blir då otillräckliga att använda. Som komplement kan då modeller tillämpas som kan hantera även mjuka värden. Det finns ett antal sådana mo-

deller och ovan har några av dessa beskrivits.

Ett viktigt ställningstagande vid val av modell är hur denna kan samverka med befintliga verksamhetsrutiner och hur verksamheten bedriver styrning av projekt-program-portfölj. Rekommenderat är att ansvaret för nyttor hanteras i programmet separerat från det operativa projektet. Viktigt i samband med tillämpande av nyttoberäkningar är även att redan från början fokusera på hur man genomför nyttohemtagning och vem som är ansvarig för det i mottagande linjeorganisationer.



HUMAN IT OCH DET DIGITALA PARAPLYET

Human IT har tagit fram konceptet "Det Digitala Paraplyet" som utgör ett ramverk för hur en verksamhet kan arbeta med digital transformation. Det digitala paraplyet beskriver hur en verksamhet, privat eller offentlig, strategiskt och operationellt kan arbeta med en digital transformation som är nödvändig för alla verksamheter.

Vill du veta mer om det digitala paraplyet?

www.digitalapaparyet.se

www.humanit.se

Följ oss även på:

LinkedIn och Facebook

