

SLUTRAPPORT - FRAMTIDSFONDSPROJEKT FÖRSTUDIE AUTOMATISERADE BESLUT

KFKS-2022-00709

2024-02-05

Marie Rotkirch

Innehållsförteckning

1.	Bakgrund och förutsättningar.....	2
2.	Resultat av genomfört framtidsfondsprojekt.....	2
3.	Effekter av genomfört framtidsfondsprojekt	3
4.	Erfarenheter från framtidsfondsprojektet.....	4
5.	Fortsatt arbete utifrån framtidsfondsprojektet.....	5

1. Bakgrund och förutsättningar

Utifrån den nya lagstiftning som började gälla den 1 juli 2022 får kommuner samma möjlighet till automatiserat beslutsfattande som redan finns inom den statliga förvaltningen. Automatiskt beslutsfattande är begränsat till ärenden där det finns ett tydligt regelverk för när ett tillstånd eller en ansökan ska beviljas och när den ska avslås. Beslut i ärenden som överprövas genom laglighetsprövning, beslut i ärenden som inte kan överklagas och beslut i ärenden om upphandling ska däremot inte omfattas av möjligheten till automatiserat beslutsfattande. Ansvaret för det automatiserade beslutsfattandet ska ligga på respektive nämnd.

För att kunna tillämpa den nya lagstiftningen krävs en tydlig definition av vilka beslut som kommer kunna fattas automatiskt. Utifrån denna definition kan respektive nämnds beslut kategoriseras utifrån om det är möjligt att automatisera beslutstypen och om det är lämpligt. Lämpligheten kan bland annat beräknas utifrån effektivitetsvinster och utifrån om nämnden önskar delegera med automatisering. För att detta ska kunna ske behövs en förändringsledning och utbildning för tjänstepersoner som berörs av förändringarna, samt analys av de tekniska förutsättningar som finns idag och vad som behöver utvecklas för att stötta automatiserade beslut.

2. Resultat av genomfört framtidsfondsprojekt

Följande mål definierades inom ramen för framtidsfondsprojektet. Samtliga mål har levererats i tid, med godkänd kvalitet och under budget.

- **PM1** Översikt av kommunens potential gällande processer som kan automatiseras och **där tids- och/eller kostnadsbesparing alternativt möjlighet till kompetensväxling/nyttjande är tydligt prioriterade.**
 - Prioritet 1: Processer där beslut kan automatiseras
 - Prioritet 2: Processer där det finns potential att robotisera handläggning, oavsett om beslutet kan automatiseras eller ej

Mätbart resultat: Ett kommunövergripande Excel-dokument som sammanfattar all insamlad information om processer som inventerats under förstudien, inklusive kriterier för filtrering enligt prioriteringskategorierna.
- **PM2** Ökad kunskap om hur befintlig teknikinfrastruktur för RPA kan nyttjas för att nå önskat läge och möta upp mot ett framtida genomförande inom ramen för befintlig objektsförvaltning.

Mätbart resultat: Identifierade behov för att skärpa kravställning på systemleverantörer inom flera av kommunens objekt samt idéer om fortsatt utveckling med stöd av befintlig RPA-lösning. Identifierade behov för kommande upphandling av nya kommungemensamma automationstjänster.
- **PM3** Ökad kunskap hos processägare kring våra befintliga stöd kring automatisering och potentiell utveckling framåt på området inom robotisering och AI-teknik

Mätbart resultat: Uppdaterat informations- och utbildningsmaterial på nacka.se om automatisering och robotisering. Genomfört seminarie inom ramen för utbildningskonceptet Digiakademin.

- **PM4** Leverans av verktyg för att möjliggöra för processägarna att ta beslut om verkställande av automatisering.
Mätbart resultat: E-learning och digitala verktyg för chefer och medarbetare att göra självskattningar på sina processer för att snabbt värdera potentialen och kickstarta automationsprocessen.
- **PM5** Förslag på specificerade effektmål för kommande genomförandeprojekt samt modell för beräkning av effekthemtagning.
Mätbart resultat: Definierade generiska effektmål och mall för nyttokalkyl som kan anpassas med verksamhetens egna nollmätningar och målsättningsindikatorer.
- **PM6** Rekommendationer för hur vi ska genomföra ett införande av automatiserade beslut. Rekommendationen bör även inkludera hur risk för diskriminering vid automatiserat beslutsfattande ska hanteras.
Mätbart resultat: En sammanfattad rekommendation för kommunövergripande införande av automatiserade beslut levererades i projektets slutrapport.
- **PM7** Initiera pilotprojekt i samverkan med ansvarig processägare och objektsledare för automatisering.
Mätbart resultat: Fyra pilotprojekt initierades inom ramen för förstudietiden, varav två i dagsläget är levererade.
- **PM8** Ökad kunskap om de nya förutsättningarna kring automatiserade beslut i kommunallagen.
Mätbart resultat: En juridisk handledning har levererats som checklista för att avgöra när förutsättningarna för automatiserade beslut kan uppfyllas.

3. Effekter av genomfört framtidsfondsprojekt

Inom projektet definierades flera effektmål som automatiserade beslut väntas bidra till (se kap 2, PM5). Då effekterna uppstår först efter genomförd automatisering är det beställaren/projektägaren som ansvarar för effektmålen, och dess uppföljning. Effekthemtagningen beräknas alltså ske i realiseringsprojekten som efterföljer förstudien.

Effektmål:

- Snabbare handläggning av processer där beslutsfattandet kan automatiseras.
- Kostnadsbesparing i handläggningen av kommunens beslut.
- Ökad kvalitet, likabehandling och rättssäkerhet i kommunens beslutsprocesser.

- Ökad digitalisering, och därmed minskad miljöpåverkan, i handläggningen av kommunens beslut.
- Ökad attraktivitet för Nacka som arbetsgivare då medarbetare kan ägna sig åt mer utvecklande och stimulerande arbetsuppgifter än beslutfattande som är av mer administrativ art.

Eftersom två pilotprojekt genomfördes våren 2023 kan vi se ett tydligt utfall och positiva direkta effekter för Nackaborna:

Automatisering av startbesked för eldstad samt anslutning till kommunalt vatten och avlopp har lett till större effektivitet på Bygglovenheten.

På 11 månader har vi mottagit 140 anmälningar för eldstad och VA. Dessa tog i genomsnitt 9 dagar att handlägga tidigare, men handläggs nu efter automatisering av beslut med endast 2 minuters väntetid för den sökande.

Utöver den uppenbara kundnyttan har denna effektivisering också resulterat i betydande tidsbesparingar för handläggaren, som i stället kan ägna tid åt mer komplicerade ärenden och personlig service för Nackaborna.

Projektet har också skapat efterfrågan och ökat fokus hos fler verksamheter som nu arbetar med leverantörer för att möjliggöra automatisering i olika verksamhetssystem som vid projektets genomförande inte hade tekniska förutsättningar på plats.

4. Erfarenheter från framtidsfondsprojektet

Projektet har fungerat som en katalysator för att skapa nya unika samarbeten över verksamhetsgränser genom att utgå från juridiken som möjliggöra snarare än avgränsare.

Eftersom projektet kräver just expertis inom både processägande verksamhet, digitalisering och juridik som kunnat arbeta fokuserat och intensivt har vi kunnat vara ovanligt snabbfotade. Genom att få fondmedel avsatta har vi kunnat prioritera det fokuserade arbete som krävs för att kunna hitta och utreda rätt kandidater att genomföra på kort tid.

I genomlysningen av processer har vi utgått ifrån att också utmana befintliga arbetssätt och se till hela processernas utveckling som helhet, inte enbart att automatisera själva beslutssteget.

Här följer några av projektets viktigaste lärdomar och rekommendationer:

1. Det är viktigt att inte låsa sig enbart till beslutssteget i en process, utan fokusera på att kartlägga processen oavsett om den innefattar beslut eller inte. Detta för att faktiskt möjliggöra digitalisering och eventuell automatisering av processer där de största nyttorna finns på helheten.

2. Fokusera på att se över processer där det oftast finns flera fördröjningar i kalendertid och flera led av informationshantering innan beslutet når kunden. Genom att digitalisera och automatisera underlagen för beslut möjliggörs ett omedelbart besked, vilket ger stor nytta för kunden i form av tidseffektivisering och upplevd servicegrad. Dessutom blir våra beslut mer rättssäkra.
3. Satsa på fortsatt kommunikation för att uppmärksamma verksamheterna om möjligheten att automatisera fler beslut och processer. Hitta nya kanaler för att nå ut till verksamheterna.
4. Fokusera på de processer som redan har automatiserats hos respektive enhet för att utnyttja den utveckling som redan har gjorts i form av återvinningsbara objekt. Det vill säga; när man programmerar roboten går det att återanvända kod som är gjord i respektive system.
5. Fortsätta bearbeta och utöka processerna som levererats i PM1 (översiktslistan) genom omvärldsbevakning och nätverk.
6. Förankra arbetssätt och verktyg med objektsledare/ verksamhetsutvecklare, för att få större genomslag.
7. Överväg att avsätta centrala medel i en specifik fond så att verksamheter som vill digitalisera/automatisera kan ansöka om resurser i stället för själva behöva budgetera för detta.

Projektet har också haft några utmaningar som är värda att dra lärdom av:

1. Projektet saknade kommunikationssinsatser i ett tidigt skede vilket gjorde att det gick långsamt i projektets början och att vi inte fick den eftersökta responsen från verksamheterna.
2. Vid möten med verksamheterna upptäckte vi att många processer fortfarande innehåller manuella hanteringar med pappersdokumentation och i vissa fall saknar verksamhetssystem, något som behöver adresseras innan automatisering är möjlig. Förutsättningarna för automatisering är således starkt beroende av verksamhetens digitala mognadsgrad, vilken är diversifierad i kommunen.
3. Otydlighet kring vad projektet kunde ansvara för i ett eventuellt genomförande efter förstudien har troligtvis lett till lägre engagemang och intresse hos verksamhetschefer. Rädsla för framtida kostnader (tid och pengar) som ett genomförande innebär försvårade framdriften och skapade otydlighet i roller och ansvar.

5. Fortsatt arbete utifrån framtidsfondsprojektet

Successiv överlämning av potential att fortsätta utreda utifrån den kommunövergripande prioriteringslistan (PM1) sker till vår objektsförvaltning. Vi arbetar också löpande med olika typer av automatisering även för processer som inte innefattar beslut, till exempel automatisk fakturahantering.

Lärdomar om vår befintliga automatiseringskapacitet (PM2) tar vi vidare genom förberedande arbete för en långsiktig strategi kring vår förmåga att automatisera med stöd av olika typer av teknik utöver robotisering.

Vi fortsätter löpande med kompetenslyft och kommunikativa insatser (PM3-5) för att stötta och driva på fortsatt automatisering och egen förmåga kring frågan ute i verksamheterna.