



UMEÅ UNIVERSITET

Utvärdering av BitStream II

Inledning

Projektet BitStream II är ett Botnia-Atlantica projekt som pågått under 3 år. I och med att finansieringen av projektet understiger 1 miljon euro har utvärderingsarbetet genomförts av projektledningen tillsammans med styrgruppen. Som utgångspunkt i utvärderings- och uppföljningsarbetet har projektet utgått ifrån den modell som bland annat Tillväxtverket tillämpar och som omfattar sex punkter P1-P3 och N1-N3.

Utvärderingsprocessen

Utvärderings- och uppföljningsarbetet har bedrivits formativt, vilket innebär att projektets styrgruppsmöten har genomförts kontinuerligt och alltid innehållit en avstämningsdel. Under avstämningen har projektledning och styrgrupp reflekterat över resultat och utfall, men också diskuterat eventuella justeringar av projektplanen i de fall avvikelser från den ursprungliga planen har uppstått. I detta avsnitt redovisas både tillvägagångssättet och de aktiviteter som genomförts inom ramen för projektutvärderingen.

Mötestillfällen

Då processen varit av formativ karaktär har ett antal styrgruppsmöten genomförts där projektledningen och projektets styrgrupp utgjort deltagarna. Vi har också engagerat ett antal studenter från masterutbildning/forskarutbildning som genomfört både insamling utvärderingsdata och transkribering/sammanställning av dem. De styrgruppsmöten där uppföljning och utvärdering diskuterats har genomförts vid följande tillfällen:

16-08-23	16-11-22	17-02-15	17-05-18
17-10-02	17-12-15	18-09-04	18-12-07
19-03-08	19-05-10	19-10-18	

Vid dessa mötestillfällen har en uppföljning genomförts där eventuella justeringar eller förändringar av projektplanen har diskuterats. Dessutom har ett lärande skett mellan deltagarna där man diskuterat effekter av genomförda aktiviteter som även påverkat det fortsatta arbetet i projektet. Ett exempel på detta är att det goda resultatet av den kompetensutvecklingsinsats som ingick i arbetspaketet Insatser för höjd innovationskapacitet (WP3) innebar att projektet genomförde ytterligare en omgång av insatsen (som ej fanns med i ursprungliga projektplanen). Styrgruppen ansåg att resultatet av den första omgången av kompetensutvecklingsinsatsen gav mycket positiva effekter för de deltagande personerna och deras respektive organisationer.

Datainsamling

Under projektets gång har de forskare som deltagit i projektet kontinuerligt samlat in data från de deltagande parterna. Metoderna för datainsamlingen har främst bestått av enkäter och intervjuer som har skett på plats hos de parter som deltar i projektet. Exempel på enkäter som har genomförts har varit bakgrundsinformation och förväntningar hos deltagare i olika projektaktiviteter samt utvärdering av olika insatser såsom kompetensförstärkningsinsatserna. De enkäter som har genomförts inom projektet har genomförts vid följande tillfällen:

16-10-20	16-11-25	17-02-16	17-09-29
17-11-24	18-02-09		

Ett exempel på dokumentation av enkätdata återfinns som bilaga till denna rapport.



UMEÅ UNIVERSITET

Den andra datainsamlingsmetoden har varit intervjuer som har genomförts fysiskt på plats hos respektive partner. Syftet har varit att göra utvärderingar men också uppföljning för att ge underlag för ett gemensamt lärande i de olika projektaktiviteterna. Intervjuerna har i genomsnitt varit ca 1-2 timmar och har transkriberats innan de har blivit föremål för analys. Även intervjuerna har genomförts kontinuerligt över tid och redovisningen av antalet genomförda intervjuer presenteras nedan.

- Intervjuer kopplade till WP3: Bodö kommun 17-07-29, SI 17-06-28, Hemnes 19-09-12, 17-03-30-31 (i samband med träff i Skellefteå), 17-08-21--22 (i samband med träff i Bodö), 18-02-14--16 (i samband med träff i Mo i Rana), 18-10-23--24 (i samband med träff i Mo i Rana), 19-02-13--14, (i samband med träff i Bodö), Umeå kommun 19-03-15, Åsele 19-07-03, Norsjö 19-07-04, Länsstyrelsen Vb 19-07-05.
- Intervjuer kopplade till arbetspaket 4 Organisation av och verktyg för innovativ verksamhetsutveckling (WP4): Bodö kommun 17-01-27 och 17-06-29, Hemnes kommun 18-11-13, Länsstyrelsen Vb 17-01-26, 19-04-30, Umeå kommun 17-12-20, 18-03-15, Norsjö kommun 17-11-22, Åsele kommun 17-10-16, 18-12-10
- Intervjuer kopplade till arbetspaketet Medborgarcentrerad utveckling (WP5): 16-11-21–25 Intervjuer med kommunikatörer/ansvariga för sociala medier hos alla parter, 17-02-23–27 intervjuer med kommunikatörer hos alla parter, Servicetorget, Bodö kommun 17-06-30.

Sammantaget bedömer vi att projektet har samlat in tillräckligt mycket synpunkter från de deltagande parterna i projektet för att göra rimliga bedömningar av genomförda insatser, vilket också givit ett bra underlag för de justeringar av projektaktiviteterna som genomförts under projektets gång.

Processlogik och Nyckelaktiviteter

Projektet vilar på tre huvudsakliga arbetspaket: 1) Insatser för höjd innovationskapacitet (WP3), 2) Organisation av och verktyg för innovativ verksamhetsutveckling (WP4), 3) Medborgarcentrerad utveckling (WP5). Dessa tre arbetspaket har utgjort utgångspunkt för att uppnå den övergripande målsättningen med projektet som är att *”utveckla kunskap för offentlig sektor om utmaningsdriven innovativ verksamhetsutveckling, speciellt tjänste- och processinnovation, baserad på digitalisering, leanfilosofi och processtänkande.”*. Varje arbetspaket innehåller delaktiviteter som har till syfte att dels ge en kompetensförstärkning, dels vara en reflektiv dimension där deltagarna lär av varandra om de insatser de har gjort för att bli mer utmaningsdrivna.

De grundantaganden som gjordes i samband med att ovanstående arbetspaket planerades baseras främst på den utvärdering som gjordes i samband med BitStream I som var ett ettårigt projekt som främst fokuserade på kompetensförstärkningsinsatser. Erfarenheterna från detta projekt resulterade i en ny ansökan, dvs. BitStream II, som skulle fokusera på utmaningsdriven innovation och innehålla de fokusområden som utformades till arbetspaket. De fokusområden som diskuterades då var stöd för att organisera sig för utmaningsdriven innovation, nya former för medborgarcentrerad och samskapande innovation, samt verktyg och modeller för processororienterad verksamhetsutveckling. De tre områdena har varit systematiskt uppbyggda för att ge instrument för att bygga upp och organisera för en utmaningsdriven verksamhetsutveckling. Arbetspaket 3 fokuserar på att ge verktyg och metoder för kontinuerlig verksamhetsutveckling via en genomgripande verktygslåda för analys av nuläge och framtida förändring av processer. Dessutom har arbetspaketet även innehållit ett längre ledarskapsprogram riktat till chefer. Programmet har fokuserat på processororienterat och LEAN-orienterat arbetssätt som riktat in sig på förändring av



UMEÅ UNIVERSITET

organisationskultur. Sammantaget har detta paket varit inriktat på att behandla både processorientering som filosofi och organisationskultur och konkreta verktyg och arbetssätt för systematiserad verksamhetsmodellering. Arbetspaket 4 bygger vidare och fångar in modeller för systematiserad organisering av utmaningsdriven innovation. Det räcker inte enbart med verktyg utan det krävs också en organisation som hanterar strategier, prioritering och resurssättning av kontinuerlig verksamhetsutveckling. Detta brukar oftast hanteras av ett projektkontor som hanterar projektportföljer och gör nödvändiga prioriteringar. Under projektets gång har olika parter byggt upp projektkontor med olika former och kapaciteter där erfarenheterna från detta arbete har delats mellan projektets deltagare. I samband med att man inför ett utmaningsdrivet perspektiv har också ett kundorienterat perspektiv blivit centralt. Därför har projektet haft arbetspaket 5 som fokuserar på samskapande utveckling tillsammans med medborgaren. Här har deltagarna fått inrikta sig på modeller för tjänstelogik och tjänstedesign (service design), men också på alternativa former för öppen innovation som varit mer datadrivna.

Alla arbetspaket har genomförts tillsammans med alla projektdeltagare. Detta innebär att det inte har skett en arbetsdelning där en part eller region, ansvarat för att göra ett delarbete. Alla våra parter har varit delaktiga i varje arbetspaket, dock genom att bidra på olika sätt. Ett vanligt upplägg har varit att någon av parterna har delat med sig av goda exempel i form av verktyg och modeller som alla parter provat. Därefter kan en partner fungera som pilot där man testat en innovativ lösning baserad på de förutsättningar som finns, (tex. att Norsjö provat sensorer som instrument för medborgarcentrerad tjänsteutveckling, eller att Länsstyrelsen i Västerbotten testat utformning av en dashboard). Aktiviteterna har alltid avslutats med ett erfarenhetsutbyte där olika nyckelpersoner delar med sig av erfarenheterna och hjälper till att förfinas och vidareutveckla idéerna och verktygen.

Revidering av ursprunglig projektplan

Projektet har gjort en del mindre förändringar baserade på utfallet av de utvärderingar som genomförts kontinuerligt av projektkoordinator och styrgruppen. De förändringar som genomfördes under projekttiden är följande:

- En extra omgång av kompetensutvecklingsinsatsen i WP3. Orsaken till denna förändring var: a) Kompetensutvecklingsinsatsen påbörjades i inledningen av projektet och vissa parter hade inte hunnit rekrytera alla nyckelpersoner till utbildningsinsatsen, b) Utfallet från utvärderingen av första omgången var så positivt att flera parter ville erbjuda fler medarbetare denna möjlighet till kompetensutveckling.
- Ledarskapsprogrammet förlängdes tidsmässigt. Orsaken var även här att styrgruppen tyckte att innehållet och erfarenhetsutbytet var av sådan kvalitet att man vill förlänga denna aktivitet och genomföra fler träffar.
- Förändring av projektpartner. Vid projektstart var Åsele kommun inte formell partner utan det var den fristående stiftelsen Åsele Näringslivsstiftelse. Detta komplicerades då de inte ingick i kommunens normala verksamhet och då mycket av projektets aktiviteter riktade sig till kommunen genomfördes en förändring så att även Åsele kommun blev en projektdeltagare.
- I arbetspaket 5 där tjänstedesign är en del hade projektgruppen initialt formulerat ett delmål som berörde att parterna skulle arbeta fram en gemensam serviceförklaring för en tjänst. Vid uppföljning och utvärdering insåg styrgruppen tidigt att de deltagande parterna, med några få undantag, hade mycket låg erfarenhet av tjänstelogik och tjänstedesign. Denna kunskap är en förutsättning för att arbeta med serviceförklaringar och då valde styrgruppen att i första hand förstärka insatserna för att deltagande parter skulle få insikt i såväl tjänstedesign som öppen innovation (både i form av crowdsourcing och datadriven utveckling).

UMEÅ UNIVERSITET

• På styrgruppsmötet den 4 september 2018 uppdrog styrgruppen till projektkoordinatör att ansöka om en förlängning av projektets löptid från 2019-05-31 till 2019-10-31. Denna ansökan beviljades av Botnia-Atlantica 2018-11-16. Skälen till detta är i korthet:

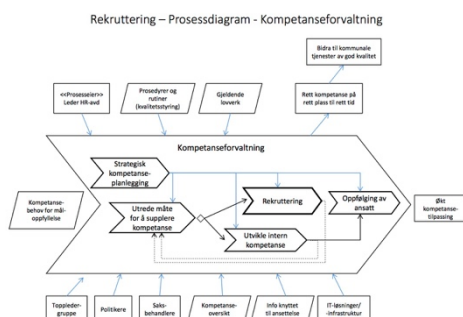
1. Svårigheter att få tag i sensorer medförde att den planerade installationen av ljudsensorer i Norsjö skola genomfördes först i november 2018, och inte i juni 2018 som planerat. Detta innebär att den planerade tiden för att samla in och analysera data förkortas avsevärt jämfört med den tid vi hade avsatt i projektets tidplan. Detta påverkade genomförandet av delaktivitet 5.2.
2. På grund av svårigheter att hitta ett datum som passade alla berörda kunde den workshop om jämställdhetsintegrering som alla Botnia-Atlantica projekt ska delta i inte genomföras. Med stöd av Anna Croon Fors, ordförande i projektets styrgrupp, har aktiviteterna att etablera kompetens inom jämställdhetsintegrering samt att utveckla metoder och arbetssätt för jämställdhetsintegrering i de verksamheter som projektet deltar i delvis genomförts. Vi bedömde dock att vi skulle få svårt att hinna slutföra detta arbete inom ramen för den ursprungliga projekttiden.

Utfall och resultat

Under projektets gång har nedanstående resultat upparbetats.

1. Metod för verksamhetsmodellering

Metoden för verksamhetsmodellering omfattar ett systematiskt arbetssätt där man i olika faser modellerar och analyserar en verksamhet. För varje fas finns ett verktyg som stödjer modelleringsarbetet vilket resulterar i följande modeller: kontextdiagram, målhierarki, konceptdiagram, processmodell, samlebandsdiagram och sekvensdiagram. Metoden är utformad för att kunna användas i offentlig verksamhet av personer som inte är experter på modellering.



Figur 1: Exempel på processmodell från metoden

Under projektet har en bok producerats där olika parter har bidragit till innehållet, antingen i form av hela kapitel, eller genom illustrationer från de olika diagramtyperna som de arbetat med. Under projektets gång har totalt 47 personer deltagit i kompetensförstärkningsinsatsen. Könsfördelningen har varit ca 65% (31 personer) kvinnor och 35% (17 personer) män. Deltagarna har uteslutande varit enhetschefer eller nyckelpersoner i respektive verksamheter. I detta sammanhang har det inneburit att rådmän, kommunchefer, förvaltningschefer och enhetschefer har deltagit i kompetensinsatsen. Övriga deltagare har varit nyckelpersoner vilket har varit strateger av olika slag, ekonomichef, personalchef, etc. Varje deltagare i kompetensutvecklingsinsatsen har också tagit med sig sitt eget case/praktikfall vilket resulterat i att de samtidigt har fått göra en nulägesanalys av en process i sin egen verksamhet. Nedan redovisas deltagarna fördelade utifrån kön och ort.



UMEÅ UNIVERSITET

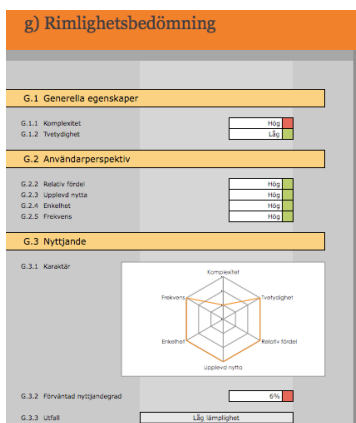
Partner	Antal män	Antal kvinnor	Totalt
Bodø kommune	5	2	7
Statens Innkrevingsentral	1	3	4
Hemnes kommune	3	1	4
Åsele kommun	2	4	6
Umeå kommun	2	11	13
Länsstyrelsen i AC	3	5	8
Norsjö kommun	1	5	6
Summa	17 (ca 35%)	31 (ca 65%)	48

Resultatet är att 29 processer har bearbetats och tillgängliggjorts hos respektive parter. Exempel på de processer som har behandlats under detta arbetspaket har varit:

- Ansökan om bygdemedel, Länsstyrelsen Vb
- Tilldelningskontoret, Bodø kommun
- Process delårs- och årsrapport, Norsjö kommun
- Bygglovshantering, Åsele kommun
- Lokalanpassning för industri, Åsele kommun
- Gravemeldningsbehandling/Gräva i kommunens mark, Bodø kommun
- Stadsbyggnadsprocessen, Umeå kommun
- Intern rekrytering, Norsjö kommun
- Ansökan om barnomsorg, Norsjö kommun
- Digitala ansökningsschema, Bodø kommun
- Årsredovisning, Länsstyrelsen Vb
- Särskilt stöd i skolan, Norsjö kommun
- Trygghetslarm hos brukare, Norsjö kommun
- Handläggning Barentsmedel, Länsstyrelsen Vb
- Medborgarförslag, Norsjö kommun
- Måltidsservice, Umeå kommun
- Verksamhetsutveckling hos enheten för stöd och utveckling, Umeå kommun
- Tillgång till verksamhetssystem och behörighetstilldelning, Umeå kommun
- Verksamhet för arbetsrehabilitering, Umeå kommun
- Upphandlingsprocessen, Länsstyrelsen Vb
- Bilbokning, Åsele kommun
- Ledningsprocess strategiskt tillväxtarbete, Umeå kommun
- Verksamhetsförlagd utbildning lärare, Umeå kommun
- Övervakning/avstämning i nya leveranser, Statens Innkrevingsentral
- Hemtjänstprocessen, Hemnes kommun
- Socialpedagogens arbetsrutiner, Åsele kommun

2. Metod för att utvärdera och prioritera potentiella e-lösningar

Metoden är tänkt att användas av de som ansvarar för verksamhetsutveckling i offentliga verksamheter och som behöver ett verktyg för att utvärdera tänkbara kandidater för e-tjänster. Vår prototyp bygger på att man redan har tillgång till ett antal variabler (t.ex. att man gjort processkartläggningar, har kännedom om volym av ärenden, m.m.). När man har utvärderat sina potentiella e-tjänster kan man, i de fall där man bedömer att det behövs, utnyttja andra modeller som mera noggrant räknar fram investeringskostnader, etc.

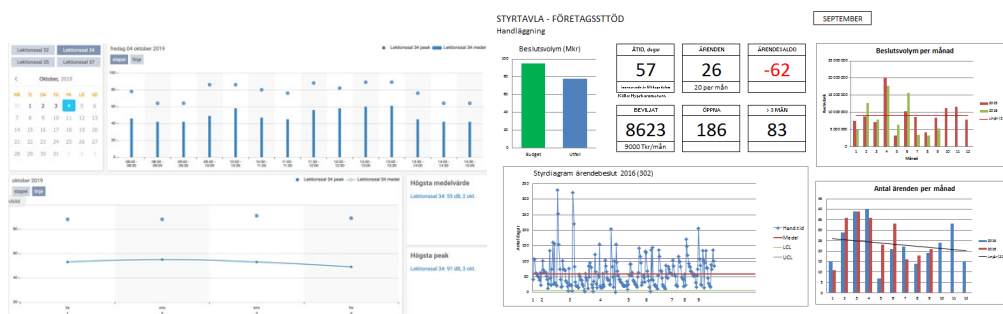


Figur 2. Exempel från prioriteringsmallen

I projektet har också andra prioriteringsmodeller redovisats av projektdeltagarna. Ett sådant exempel är socialförvaltningen och hemtjänsten i Bodø kommun som tagit fram en enkel prioriteringsmodell för projekt i form av ett Excel-ark.

3. Prototyp av en operationell dashboard

Dashboards används av organisationer för att visualisera organisationens processer och på så sätt enklare kunna mäta deras effektivitet. Dashboards finns i två huvudsakliga typer, operationella dashboards och analytiska dashboards. Den prototyp vi utvecklat är en operationell dashboard, vilket innebär att den mäter effektiviteten de interna verksamhetsprocesserna, oftast i form av dagliga uppdateringar av så kallade nyckeltal eller key performance indicators (KPI:s) som mäter centrala faktorer i en process.



Figur 3. Exempel på två dashboards, den till vänster visualiserar ljudnivåer i klassrum baserad på sensorteknik i Norsjö skola. Den högra visualiseringen visar Företagsstöd hos Länsstyrelsen i Västerbotten.

Utvecklingsarbetet av prototypen har i första hand utförts av Umeå universitet, Länsstyrelsen Västerbotten och till viss del Bodø kommun. Prototypen utvecklades för att användas i Lst Västerbottens verksamhet, men den bygger på en plattform som relativt enkelt kan anpassas till andra verksamheter. Under arbetets gång genomgick prototypen två större revideringar av ursprungsversionen. Utvecklingsarbetet stöddes dock till viss del av att vi inte fick tillgång till API:erna till Länsstyrelsernas gemensamma system, utan tvingades att använda Excel för att mellanlagra data innan de läses in i Dashboarden. Trots dessa störningar bedömer vi att detta arbete ändå kunde slutföras enligt plan, dvs. vi har en prototyp av en operationell dashboard. På



UMEÅ UNIVERSITET

grund av problemet med tillgång till API:er används dock inte protypen i Lst Västerbottens verksamhet.

Under projektet utvecklade vi också en ytterligare prototyp av en dashboard. Den visualiserar data från ljudsensorer och används av lärare, rektorer och elever vid Norsjökolan, se avsnitt 4 nedan för en mer utförlig beskrivning av detta arbete.

4. Metodik för social och deltagande innovation

Under hösten 2016 och vintern 2017 genomfördes en genomgång av hur de kommuner och myndigheter som deltagit i BitStream II använder sociala medier i sin verksamhet, samt en kartläggning av aktuell forskning inom området. Delar av denna genomgång beskrivs i artikeln – **Push or Pull? Using Social Media to Interact with Citizens**. I delaktiviteten har även en studie av deltagande organisationers användning av sociala media i syfte att involvera medborgare i processen att vidareutveckla befintliga tjänster alternativt utveckla helt nya tjänster genomförts.

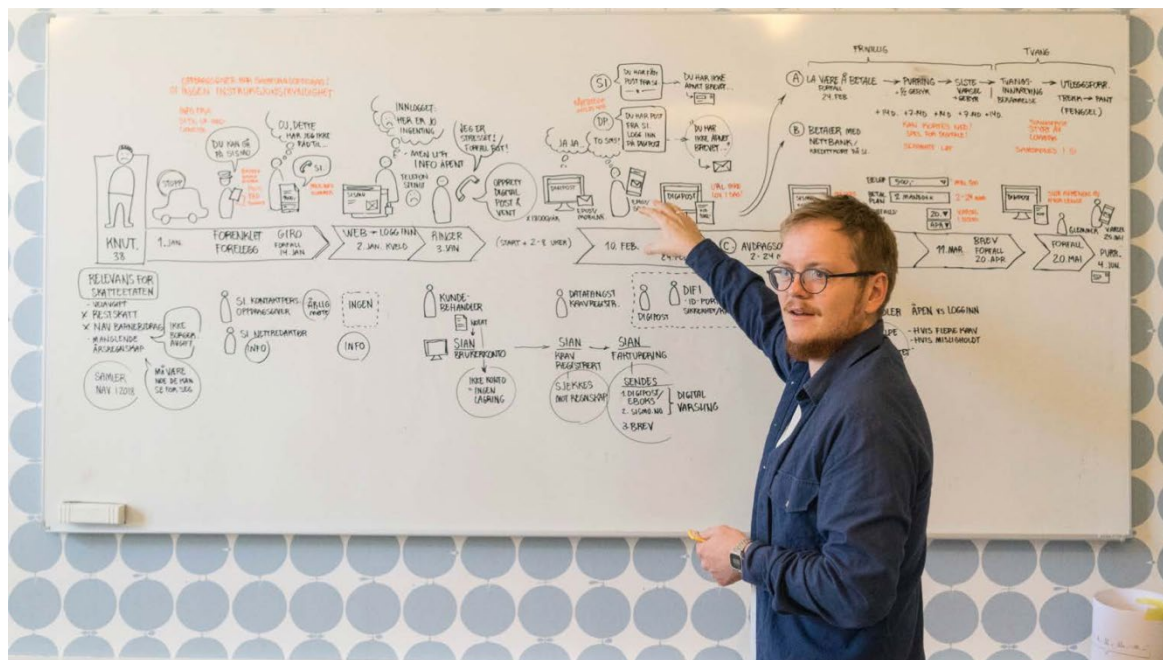
Baserad på undersökningen av deltagande organisationers användning av sociala media utvecklade projektet en metodik för social och deltagande innovation. Den innefattar modeller för digitala mötesarenor, och koncept för social innovation som stimulerar samskapande utformning av verksamheter inom offentlig verksamhet där företrädare från olika intressentgrupper deltar. Metodiken härstammar till stor del inom tjänstedesign och servicedesign där olika former för kundorienterat synsätt och verktyg används. Exempel på verktyg som deltagarna har provat på och använt är Lean Canvas, Mash-up idegenerering, Gigamap, kundresa, mm. Här har Statens Innkrevingscentral (SI) haft en stor roll då de har lång erfarenhet av tjänsteutveckling och testat flera olika modeller. Dessa har övriga parter fått ta del av och provat på.

Ideation Method: Mash-up

This method is about bringing odd or unexpected things together to spark fresh ideas.

STEPS FOR A MASH-UP	CATEGORY 1 E.G. ELEMENTS OF THE HOSPITAL EXPERIENCE	CATEGORY 2 E.G. THINGS YOU WOULD FIND IN A HOTEL
<p>1 FRAME Articulate a challenge in the form of a "How Might We" statement. Let's tackle the question: "How might we create a more human-centered care experience for the families and friends of patients in a hospital?"</p> <p>2 NARROW Pick two broad, unrelated categories within which to brainstorm products, services or experiences. The categories should be unrelated to each other, but at least one should tie in to your "How Might We" statement. We've defined the two categories for you in this example.</p> <p>3 GENERATE One category at a time, come up with as many elements of these experiences as possible. It generally helps to give yourself a time limit (say, two minutes). You can do this with a partner and tackle one category each.</p> <p>4 MASH-UP Combine items from the two different lists to develop new ideas. Try putting together items that seem the most different, and see if you can communicate the value of your inventions in ways that are relevant to your challenge, adapting the original idea as necessary.</p> <p>REMEMBER This is only part of the ideation process, which is part of the broader creative process. New ideas are great, but it is critical to invest the necessary time to understand the needs of your users and frame a challenge before ideating.</p>	<p>1. Sitting in the hospital room</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6.</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p> <p>11.</p> <p>12.</p> <p>13.</p> <p>14.</p> <p>15.</p>	<p>A. Minibar</p> <p>B.</p> <p>C.</p> <p>D.</p> <p>E.</p> <p>F.</p> <p>G.</p> <p>H.</p> <p>I.</p> <p>J.</p> <p>K.</p> <p>L.</p> <p>M.</p> <p>N.</p> <p>O.</p>
	<p>MASH-UPS WITH DEFINITIONS</p> <p>1A. Hospital Room Minibar – a fridge filled with healthy food and drinks in each hospital room</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	

UMEÅ UNIVERSITET



Figur 4. Exempel på mash-up metodik och brukarresa som bland annat SI använder i samband med utveckling av deras e-tjänster.

Inom denna delaktivitet har projektet även satt upp ett så kallat LoRa-nätverk (Long Range, Low power wireless platform) i Norsjö samhälle. Nätverket består av två basstationer och ca 20 sensorer av olika slag. De data som genereras av sensorerna lagras på en server placerad i Umeå, men är åtkomliga för alla projektets deltagare. Under projektiden genomfördes tre större tester av LoRa-nätverket. Ett i samband med en skidtävling och det andra i samarbete med personalen på badhuset i Norsjö, Båda testerna gav ett lyckat resultat. I november 2018 startade vi ett tredje större test i och med att vi installerade ljudsensorer i Norsjö skola. Detta test försenades tyvärr pga. svårigheter att få tag i sensorer, men kunde ändå genomföras som planerat innan projektslut. En viktig del i detta arbete har varit att utveckla olika typer av visualiseringar av sensordata. Det har resulterat i fyra olika mock-ups av visualiseringar samt en dashboard som visualiserar data från ljusensorer (se avsnitt tre ovan). Planen var att visualiseringarna skulle publiceras på någon/några av Norsjö kommuns kanaler för medborgarkommunikation, t.ex. Facebook, Instagram, appen Mitt Norsjö eller kommunens webbplats, men pga. tekniska svårigheter och byten av personal tvingades vi att släppa denna idé. Dashboarden är publicerad på ett sådant sätt att lärare, rektorer och elever har tillgång till den, men allmänheten har ännu inte tillgång till den. Syftet med publiceringarna för allmänheten var att involvera medborgare i kommunens innovationsarbete för att bl.a. utveckla nya tjänster. Delar av arbetet i denna delaktivitet beskrivs i artiklarna *Co-producing public value through IoT and social media* och *Challenges in using IoT in public spaces*.

5. Organisering av verksamhetsutveckling

BitStream har haft som ett delmål att utveckla och dokumentera olika sätt att organisera och systematisera verksamhetsutveckling i offentlig verksamhet. De deltagande parterna har alla olika förutsättningar och har också varierande erfarenhet av digital transformation. Små kommuner har inte samma möjligheter att bygga upp stora projektkontor och måste finna andra flexibla former för ett strukturerat innovationsarbete.

UMEÅ UNIVERSITET



Figur 5. Exempel på innehåll i ett projektkontor eller Centre of Excellence

Denna del är också av betydelse om projektet även vill fånga effekter på lång sikt då ett projektkontor kan vara ett bevis för att organisationen har tagit till sig av de metoder och verktyg och funnit en konkret organisering av såväl kontinuerlig som utmaningsdriven verksamhetsutveckling. Vad som har hänt i projektdeltagarnas respektive verksamheter under projektiden kan kortfattat redovisas enligt följande.

- Statens Innkrevingscentral (SI), har sedan länge varit långt framme vad gäller digitalisering och verksamhetsmodellering. De har upparbetat ett centralt projektkontor som kontinuerligt bedriver verksamhetsutveckling och erbjuder medborgarna nya och bättre tjänster. Under projektets gång har dock SI fusionerats med Skatteetaten (Skattemyndigheten) och hur den omorganiseringen påverkar deras projektkontor är i skrivande stund oklart.
- Länsstyrelsen i Västerbotten har under projektet upprättat ett projektkontor som de kallar Processtöd. Syftet med denna gruppering är att stötta medarbetare och enheter med verksamhetsmodellering. Deltagarna i denna gruppering har alla deltagit i den kompetensutvecklingsinsats som projektet erbjudit. Processtöd ligger väl i linje med det beslut som Länsstyrelsen tog under 2018 som innebär att verksamheten ska etablera ett LEAN-perspektiv.
- Norsjö kommun har etablerat en Verksamhetsutvecklingsgrupp, som i princip består av de personer som deltagit i kompetensutvecklingsinsatsen som projektet erbjudit. Syftet med denna grupp är att stötta andra medarbetare att påbörja verksamhetsmodellering, men också vara rådgivande i prioritering av framtida insatser och projekt.
- Bodø kommune har etablerat ett projektkontor, ForUt, inom socialförvaltningen och då främst hemtjänsten. Även här ingår personal som har deltagit i kompetensutvecklingsinsatsen som projektet erbjudit. Denna organisation har haft ett flertal framgångar och varit omnämnda i den lokala pressen. Bodø kommune har själva använt denna organisation som ett exempel på "best practice" som visar på såväl utmaningsdriven innovation som kontinuerliga förbättringar av verksamheten.
- Umeå kommun har under projektets gång fattat ett beslut om att etablera en central organisation som ska ansvara för digital transformation. Detta projektkontor heter Digitalisering och verksamhetsutveckling och har uppdraget att leda Umeås digitala transformation. Enheten ska vara drivande för att skapa förändringskraft i kommunens förvaltningar och ska också etablera olika typer av initiativ. Delar av denna organisation har deltagit i projektets kompetensutvecklingsinsats, men man har också rekryterat nya personer till denna organisation.
- Åsele kommun har etablerat en samarbetsgrupp bestående av de personer som deltog i kompetensutvecklingsinsatsen i arbetspaket tre, och som hjälper andra medarbetare genom att lära ut verksamhetsmodellering och genom att hjälpa till vid processkartläggningar. Denna gruppering



UMEÅ UNIVERSITET

är inte formaliserad i en tydlig organisation utan består av de nyckelpersoner från kommunen som deltog i kompetensutvecklingsinsatsen.

- Hemnes kommun har också en mer löst sammanhållen grupp som arbetar med verksamhetsutveckling. Det är här främst inom hemtjänsten som ett mera strukturerat arbetssätt upprättats.

Ovanstående visar på att projektet bidragit till att etablera ett systematiskt arbete för utmaningsdriven verksamhetsutveckling. Beroende på storlek och omfattning har vissa organisationer valt att bygga upp ett centraliserat projektkontor, medan andra har etablerat en mer decentraliserad variant där projektkontoret placerats på förvaltnings- eller enhetsnivå. När det gäller detta arbete är det dock i skrivande stund svårt att bedöma de långsiktiga effekterna av de olika organisationsformerna. Normalt tar det relativt lång tid för nya organisationsformer/-enheter att ”sätta sig” och finna sina arbetsformer på en mer detaljerad nivå.

De genomförda uppföljningsintervjuerna och konkreta exempel såsom ovanstående organisationsformer visar tydligt att BitStreamprojektet haft ett tydligt avtryck som har potential att ge långsiktiga effekter hos respektive partner. Projektets deltagare har inte bara deltagit i utbildningsinsatser. De har dessutom resulterat i att de kartlagt befintliga processer, genomfört nulägesanalyser av dem och sedan utvecklat förbättringsförslag för en stor mängd processer som de själva valt att arbeta med. Deltagande organisationer har även lyckats finna former för att fortsätta detta arbete på ett strukturerat och systematiskt sätt. Vi ser också att några av de projektdeltagare som bytt arbete och flyttat till en annan arbetsgivare har tagit med sig kunskapen och påbörjat sätt att sprida och utbilda personal på den nya arbetsplatsen i verksamhetsmodellering.

Spridning

Projektet har spridit sina erfarenheter kontinuerligt genom deltagande i konferenser och seminarier på både nationell och internationell nivå. Projektet har också deltagit i andra sammanhang som bland annat behandlat verksamhetsutveckling, digital transformation och innovationsledning, tex. i form av presentationer och workshops för organisationer som inte deltagit i projektet. Då projektet har genererat mycket data har också ett antal vetenskapliga publikationer producerats och presenterats internationellt. Det internationella konferensdeltagandet har dock inte finansierats av Interreg-medel då detta har skett utanför programområdet.

Ett internt lärande har också bedrivits inom ramen för projektet, och då främst i arbetspaket 3 där vi genomfört ett ledarskapsprogram riktat till chefer på olika nivåer i de deltagande organisationerna. Programmet har fokuserat på process- och LEAN-orienterade arbetssätt. Här har interna seminarier och workshops varvats med gästföreläsare och olika frågeställningar som diskuterats av de deltagande personerna. Arbetet har främst handlat om att delge varandra sina erfarenheter av områden såsom innovationsledning, digital transformation, prioritering av utvecklingsprojekt samt hantering av resurser.

Nyckelpersoner

Deltagarna i projektet har alla varit nyckelpersoner i form av att antingen vara experter inom olika områden eller chefer på minst mellannivå. Syftet med att involvera dessa huvudgrupper har varit ambitionen att skapa förändring och dessa aktörer har både vilja och befogenhet att göra förändringar i sina respektive verksamheter. Dessutom har projektet koordinerats av forskare vid Handelshögskolan, Nord Universitet och forskare vid institutionen för Informatik, Umeå universitet, och haft ett upplägg som vilat på aktionsorienterad forskning. Det innebär i korthet att forskare och deltagare från de organisationer som deltagit i BitStream II arbetat tillsammans med



UMEÅ UNIVERSITET

konkret problemlösning och utvecklingsarbete. Aktionsorientering innebär också att projektets resultat i form av metoder och verktyg har utvärderats via konkreta implementationer i de deltagande organisationerna. På så sätt har vi försökt säkerställa att projektets resultat är till nytta i arbetet att skapa en effektivare offentlig verksamhet inom Botnia- Atlanticas programområde, och att den kunskap och de metoder och verktyg som utvecklas i projektet kan implementeras och användas i offentliga organisationer i hela programområdet.

Dessutom har projektet haft möjlighet att bjuda in internationella och nationella experter inom projektets huvudområden. Dessa personer har varit nödvändiga för att få input och nya infallsvinklar på de utmaningar som våra projektdeltagare står inför. Exempel på externa nyckelpersoner har varit:

- Docent Louise Bringselius, forskningsledare för Tillitsdelegationen, som presenterade tillitsbaserat ledarskap.
- Dr. Marie Therese Christiansson, Karlstad universitet och Center för tjänsteforskning, presenterade modeller för verksamhetsmodellering och metoder för prioritering av e-tjänster.
- Dr. Leif Kristian Monsen, Nord universitet, diskuterade ledarskapsroller inom offentlig verksamhet.
- Professor Jon Iden, Handelshögskolan i Norge, diskuterade processbaserad ledning och digital transformation.
- Geir Jacobsson, Vice direktör, Brønnøysundregistret och Altinn, redovisade hur man i Norge hanterar den digitala agendan och genomför centraliserad utveckling av e-tjänster till näringsliv och enskilda medborgare.

I de uppföljnings- och utvärderingsintervjuer som har genomförts med projektdeltagarna har huvudfrågeställningarna handlat om vilken effekt BitStreamprojektet haft i respektive organisation och vilka möjligheter de haft att göra förändringar sin verksamhet. Intervjувaren från våra projektdeltagare lyfter främst fram tre aspekter:

- BitStreamprojektet har resulterat i att projektdeltagarna har ändrat sitt "mindset", dvs. attityden till verksamhetsutveckling. De flesta anser att det absolut viktigaste utfallet är att man ser allt i processer, att man tänker helhet och är kundorienterad. Utan denna attitydförändring hade de aldrig kunnat göra de förändringar som genomförts hos respektive partner.
- De som deltagit i projektet har upparbetat en kritisk massa, som gör det möjligt att tillsammans genomföra förändringar i verksamheten. Man behöver inte vara ensam. Dessutom ser de också som betydelsefullt att det är personal från verksamheten som har fått denna kompetens, dvs. det är inte "externa" personer från IT-avdelningen eller inhyrda konsulter som utför arbetet. Som exempel kan nämnas projektkontoret vid hemtjänsten i Bodø kommun där verksamhetsutvecklarna är sjuksköterskor till sin profession. Genom BitStream II har de fått dels möjlighet att delta i kompetens-utvecklingsinsatser, dels en "verktygslåda" att använda vid verksamhetsutveckling.
- Projektdeltagarna har fått verktyg som gör det möjligt att gå från diskussioner av värdegrund till implementation av en ny tjänst/process. Nästan alla projektparter har genomfört förändringar i sina respektive verksamheter, och dessutom anpassat de verktyg och metoder som utvecklats inom ramen för BitStream II till sina specifika förutsättningar.
- De genomförda processkartläggningarna och förändringarna i deltagande organisationer har också haft några lyckosamma bieffekter. Exempel på detta är att kartläggningarna resulterat i kvalificerade underlag vid upphandling, tydliga arbetsbeskrivningar som underlättat vid nyanställning, och väldokumenterade processer som resulterat i bättre och tydligare tjänster eller handläggning.



UMEÅ UNIVERSITET

Horisontella kriterier och gränsöverskridande mervärde

Jämställdhet och mångfald

Det sociala sammanhanget som detta projekt vilar på, dvs. offentlig verksamhet, har till stor del en kvinnlig dominans. Detta visar sig också i att projektet haft övervägande kvinnor i de olika arbetspaketen. Som tidigare nämnts har relationen varit ca 2/3 kvinnor och 1/3 män bland de personer som deltagit i de olika projektaktiviteterna.

Då projektarbetet har fokuserat på att förbättra de tjänster offentlig sektor levererar har varje arbetspaket haft såväl jämställdhet som mångfald i förgrunden. Kommuner och statliga verksamheter är skyldiga att leverera likvärdig service oavsett kön, etnicitet eller ålder. Därför har frågor om jämställdhet och mångfald varit en naturlig ingrediens i projektets olika arbetspaket. Vissa av de processer som kartlagts av projektdeltagarna har varit direkt riktade mot dessa områden. Några exempel som kan nämnas är: a) Verksamhet för arbetsrehabilitering, Umeå kommun, 2) Översyn av socialpedagogens arbetsuppgifter riktade till utsatta personer, Åsele kommun, och 3) En mer likvärdig behandling av företagsstöd, Länsstyrelsen Västerbotten. Vid kartläggningen av denna process behandlades olikheter i tilldelning av medel till män och kvinnor. Män har oftast större anspråk då de verkar inom tillverkningsindustri, medan kvinnor företräder mindre verksamheter inom turism, hantverk, etc. Konsekvensen är att män tilldelas större medel vid tex. produktionsoptimeringar än kvinnor som inte har samma kapitalkrävande utrustning. Resultatet blev justeringar i aktiviteter och målformuleringar i den nämnda processen. Andra exempel som illustrerar att detta är en naturlig utgångspunkt vid verksamhetsutveckling i offentlig sektor är att Statens Innkrevingscentral erhållit Statens klarspråkspris i Norge baserat på att deras tjänster anpassas automatisk till den enskilde medborgarens förutsättningar. Dessutom har de också erhållit pris för bästa kundservicen i Norge vilket också har kriterier som är relaterade till de horisontella kriterierna.

Dessutom har vi vid de ledarträffar som genomförs under projektet diskuterat de utmaningar som det framtida rekryteringsbehovet utgör hos alla projektdeltagare. Detta har inneburit att såväl genus- som mångfaldsaspekten har behandlats. Här har ett antal initiativ inom socialförvaltningen i både Umeå kommun och Bodø kommune belysts då projektdeltagare har presenterat olika sätt att fånga nyanländas intresse för arbete inom hemtjänsten och erbjudit sätt att snabbt lära sig språket.

Projektet fick tyvärr inte möjlighet att delta i den obligatoriska utbildningen inom jämställdhet som Botnia-Atlantica erbjuder. Trots ett flertal samtal med kontaktpersonen för detta vid Länsstyrelsen i Västerbotten blev det aldrig möjligt att anordna en utbildning för projektets styrgrupp. Orsaken angavs som överbelastning i förhållande till den tid som avsatts för detta arbete. Projektet anlidade därför den tidigare föreståndaren för Umeå Center för Genusstudier, Anna Croon, som dessutom är ordförande för styrgruppen, för diskutera jämställdhetsfrågor med styrgruppen.

Miljö

Indirekt har en hel del aktiviteter medfört att vissa miljömål har behandlats. Även här har projektet ett antal processer som direkt kan relateras till detta kriterium. Åsele kommun genomförde en kartläggning av den interna bilbokningen som syftade att få kommunpersonalen att utnyttja kommunens leasingbilar mer effektivt. Skälet till detta var att tidigare studier visade att bilbokningsprocessen var alltför komplicerad, vilket medförde att personalen tog sina egna bilar istället för att utnyttja kommunens bilar. Genom översynen av denna process fick man fram ett nytt system och en handläggning som förenklade bilbokningen och därigenom utnyttjandegraden av



UMEÅ UNIVERSITET

kommunens leasingbilar. Ett annat exempel som satte miljöaspekten i förgrunden var måltidsservice, Umeå kommun som analysen av sin process upptäckte att de målsättningar för verksamheten som politikerna hade beslutat var motsägelsefulla. Målkonflikten handlade om relationen mellan vad en måltid får kosta och att man samtidigt skulle upphandla en viss procentsats ekologiska och lokalodlade varor. Dessa två mål var omöjliga att realisera tillsammans, men utifrån sin processkartläggning och analys kunde processägaren presentera situationen för politikerna på ett tydligt sätt och fick dem på så sätt att revidera sin målformulering. Ett tredje exempel som visar på miljöaspekterna var tekniska kontoret i Bodø kommune som fick hantera effekterna av att andra intressenter i kommunen grävde upp gator och trottoarer i kommunen. Det fanns ingen tjänst eller process för att ansöka om tillstånd för att få gräva, vilket innebar att kommunen inte hade någon kännedom om alla påbörjade och avslutade grävarbeten. Resultatet blev att vägarna inte återställdes, utan blev gropiga eller hade stora hål, vilket innebar att medborgarna fick köra omvägar alternativt riskera att få skador på fordonen.

Gränsöverskridande mervärde

Projektet har byggt på en aktionsorienterad forskningsansats som innebär att forskare tillsammans med deltagande parter gemensamt utforskar ett område och delar med sig av sina resultat och erfarenheter. Detta har varit lyckosamt då de deltagande forskarna från Norge och Sverige har kompletterat varandra väl och tagit fram en gemensam agenda och en praktisk tillämpning av de olika arbetspaketen. Detta arbetssätt har genomförts i form av att projektkoordinatorerna från Sverige och Norge kontinuerligt träffat varandra för att planera, schemalägga, genomföra och utvärdera aktiviteterna. Varje arbetspaket har därför genomförts genom att alla forskare deltagit i alla aktiviteter oavsett om de skedde i Sverige eller Norge. I aktiviteterna har forskarna turats om att vara seminarieledare, workshopsledare eller handledare. De forskare som inte haft den rollen har haft en mer passiv roll och fungerat som datainsamlare (fältobservationer, genomföra intervjuer, skapa utvärderingsenkäter och ansvara för uppföljning). Mervärdet med denna ansats har varit att fånga den nordiska dimensionen av de utmaningar som offentlig sektor står inför rörande digital transformation och utmaningsdriven innovation och verksamhetsutveckling. Idag finns nationella studier som oftast omfattar en intressentgrupp, men detta projekt har omfattat såväl statliga som kommunala verksamheter i Sverige och Norge.

Ett annat gränsöverskridande mervärde som vi har noterat är att de gemensamma aktiviteterna och erfarenhetsutbytet har medfört att projektdeltagarna lärt av varandra och kopierat goda exempel till sina respektive verksamheter. Några exempel som illustrerar detta är att Norsjö kommun har utnyttjat delar av den struktur och innehåll som formulerats i Bodø kommuns IT-strategi. Dessutom har gästföreläsare presenterat olika typer av modeller som flera av projektdeltagarna börjat tillämpa. Ett sådant exempel är Skellefteå kommuns HUKI-modell (RACI-modellen) som flera kommuner använder i sitt verksamhetsutvecklingsarbete.

Ett ytterligare mervärde i projektet har varit att kvaliteten blivit högre vad gäller parternas kartläggningar och analyser av sina processer. Projektet har hela tiden haft som målsättning att vi tillsammans ska lösa utmaningar och bearbeta de frågeställningar som kommit upp. Detta tillämpades även när projektdeltagarna skulle lära sig verksamhetsmodellering. I detta arbete delades de in i mindre gränsöverskridande grupper vid de fysiska träffarna där de tillsammans skulle lära sig en diagramtyp. Tillsammans kunde de då diskutera och reflektera över vilka aktiviteter som är centrala, vilka kvantitativa och kvalitativa mått som är rimliga, etc. Genom att de fick ta del av varandras praxis och eventuella olikheter/likheter mellan Sverige och Norge, fick de ett mer breddat perspektiv på sin egen process.