

TÄVLINGSBIDRAG TILL GÖTAPRISET 2019

FRÅN TANKE
TILL **ROBOTFABRIK**

NACKA
KOMMUN



FRÅN TANKE TILL **ROBOTFABRIK**

Nacka kommun rivstartade sin digitala förändringsresa redan 2016. Roboten Yasemin hjälpte oss att lägga i ytterligare en växel. Två processer, ekonomiskt bistånd och vuxenutbildningen, har utvecklats och förnyats på kort tid, något som gynnat både Nackabor och medarbetare.

Läs mer om resultatet av robotiseringen så här långt – vår resa har bara börjat!

INNEHÅLL

Superkommun redo för framtiden	3
Så styrs Nacka kommun	4
Nackas digitala resa	5
Digital ansökan och robotiserad handläggning av ekonomiskt bistånd	6
Robotiserad handläggning av ansökan till vuxenutbildningen	8
Förhållningssätt och förändrade beteenden	10
Vad är robotisering?	11
Våra bästa tips	11
Framgångsfaktorer	12
Vi gjorde det tillsammans	13
Mer inspiration	14
Vad blir nästa steg?	14
Fakta om Nacka	15



SUPERKOMMUN REDO FÖR FRAMTIDEN

Goda skolresultat, en välutbildad befolkning, nya bostäder och tunnelbana på väg. Det ligger bakom att Nacka 2018 utsågs till Årets superkommun i Dagens Samhälles granskning av landets kommuner. Priset delas ut till kommuner som ”lyckas exceptionellt väl och står särskilt starkt rustade inför framtiden”.

Nacka är en kommun i stark tillväxt och har under många år haft en ökande befolkning. Till år 2030 ska kommunen ge plats för 140 000 invånare, vilket innebär att 20 000 nya bostäder och 15 000 nya arbetsplatser behöver byggas. Dessutom måste välfärden utvecklas i takt med inflyttningen utan att kontorsorganisationen växer. Digitaliseringen har en given roll i detta. Som tredje kommun

i Sverige har Nacka lanserat digital ansökan om ekonomiskt bistånd, som andra kommun i Sverige lanserades robothandläggning av ekonomiskt bistånd och som första kommun i Sverige är handläggningen av ansökan till vuxenutbildningen robotiserad.

Som kommun behöver vi ständigt utveckla våra metoder och arbetssätt för att tillhandahålla tjänster av hög kvalitet till medborgare och de målgrupper vi är till för. Digitala och automatiserade lösningar är en del i att möta både dagens samhällsutmaningar och välfärdens framtida behov.

” Hela samhället går mot en ökad digitalisering och det känns självklart att Nacka kommun ska ligga i framkant i den utvecklingen. Om det finns bra teknik ska den komma Nackaborna till godo.”

Carina Filipovic, chef på arbets- och företagsenheten



AMBITION

Vi ska vara bäst
på att vara kommun

VÄRDERING

Förtroende och respekt
för människors kunskap
och egen förmåga – och
deras vilja att ta ansvar

ÖVERGRIPANDE MÅL

Bästa utveckling för alla
Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka
Stark och balanserad tillväxt
Maximalt värde för skattepengarna

VISION

Öppenhet och
mångfald

STYRPRINCIPER

Särskiljande av
finansiering
och produktion
Konkurrens genom
kundval eller
upphandling
Konkurrensneutralitet
Delegerat ansvar och
befogenheter

SÅ STYRS NACKA KOMMUN

Nacka kommuns styrmodell utgör fundamentet i hur vi styr och agerar, den har också varit en möjliggörare i robotiseringen. Visionen är öppenhet och mångfald, den grundläggande värderingen handlar om förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga samt för deras vilja att ta ansvar. Värderingen speglar tron på att människor kan och vill själva, att de fattar rationella beslut utifrån sin situation och sina behov.

Samtidigt är ambitionen att vi ska vara bäst på att vara kommun, vilket innebär att vi ständigt måste utvecklas och våga prova nytt. Med detta följer att inspireras och lära av andra framgångsrika kommuner och organisationer, där är

”Nackas värdering handlar om förtroende och respekt, att människor kan och vill själva. Tidigare granskade vi alla inskickade underlag, till exempel hyresavier, nu gör vi stickprovskontroller istället. Vi har valt att lita på människor.”

Yasemin Esen, arbetsledare
på etableringsenheten

robotiseringen ett bra exempel. Nackas styrmodell har underlättat delegerat ansvar till lägsta effektiva nivå. Det innebär korta beslutsvägar och ledtider i kombination med framförhållning.



NACKAS DIGITALA RESA

Under en relativt kort period, från april 2017 till maj 2018, har Nacka kommun lanserat digitaliserade och automatiserade processer inom ekonomiskt bistånd och vuxenutbildning.

Nackas digitala resa har kantats av engagemang, nyfikenhet och intressanta frågeställningar. Längs vägen fångade vi upp orden ”kan en människa göra det, kan en robot göra det”. Fullt medvetna om att det är en sanning med modifikation blev det en devis som fortsatte att utmana vårt tankesätt och hjälpte oss framåt.

Det som började med en tanke och en vilja att utveckla processerna blev till slut en hel robotfabrik. Vi startade ett övergripande arbete på enhetsnivå för att

möta verksamheternas behov som snabbt ledde hela kommunen vidare till att etablera en robotplattform och en robotförvaltning. Roboten, som fick namnet Yasemin, tillträdde sin tjänst den 18 december 2017.

Målet med utvecklingsprojekten har varit att skapa en bättre och mer utvecklad offentlig verksamhet som svarar upp mot Nackabornas förväntningar på kommunen. Genom att dela med oss av våra erfarenheter vill vi inspirera andra att ta hjälp av robotisering för att skapa mer värde för de målgrupper vi är till för.



DIGITAL ANSÖKAN OCH ROBOTISERAD HANDLÄGGNING AV EKONOMISKT BISTÅND

Nacka kommuns digitaliseringsresa innehåller flera delar och började redan hösten 2016 i samband med en organisationsförändring. Det innebar bland annat en ny etableringsenhet med ansvar för både ekonomiskt bistånd och mottagande av flyktingar och ensamkommande barn och unga.

Ekonomiskt bistånd kan beviljas den som behöver ekonomiskt stöd för att klara av sin egen eller sin familjs försörjning. Tanken med organisationsförändringen var att socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd skulle ha fokus på ekonomi och utbetalningar och att karriärvägledare skulle ansvara för personliga möten med fokus på arbete och vägen till egen försörjning. Robotiseringen blev ett sätt att

” Det är naturligt att som medarbetare oroa sig över att en robot ska ta över ens arbete. Vi informerade tidigt att det inte skulle ske och då lättade oron. Jag är stolt över att det är just verksamheten ekonomiskt bistånd, en del av den traditionella socialtjänsten, som nu går i bräschen för den digitala utvecklingen.”

Pia Stark, chef på etableringsenheten

frigöra mer tid för karriärvägledning, en kompetens som också har förstärkts.

Varför robotisera?

I april 2017 infördes en e-tjänst som möjliggjorde för Nackabor i behov av stöd, att ansöka digitalt om ekonomiskt bistånd via kommunens webb, nacka.se. E-tjänsten utgjorde ett första steg på vår digitala förändringsresa. Nästa steg var att ta hjälp av en robot i själva handläggningen.

Resultatet har blivit en mer kundorienterad process där den digitala ansökan underlättar för kunderna. Det har även inneburit att vi på riktigt omsatte vår vision i handling då minutiös kontroll ersattes med ökad tillit.

Fördelar

- Ökad kundnöjdhet och bättre service. Kunden kan när som helst, i valfritt digitalt verktyg, påbörja en ansökan och kan följa sitt ärende dygnet runt.
- E-tjänsten är oberoende av tid och plats.
- Enklare att göra rätt. De digitala systemen gör det enklare för kunderna att lämna uppgifter och bidrar till att minimera och förebygga eventuella fel och missförstånd i ansökningarna.
- Kortare handläggningstider och snabbare beslut. Tidigare skickades ansökan, beslut och kompletterande handlingar fram och tillbaka med vanlig post.
- Från granskning av samtliga handlingar och underlag till stickprovskontroller. Tidigare granskades alla ansökningar och handlingar och för varje del som man sökt bidrag för begärdes handlingar in. Nu görs istället stickprovskontroller.
- Högre likställighet i bedömning. Roboten är konsekvent och styrs inte av känslor. Risken för att handläggare bedömer olika minskar.

Nya arbetssätt för medarbetarna

Roboten för över alla uppgifter i kundens ansökan om ekonomiskt bistånd direkt till det verksamhetssystem som handläggarna arbetar i. Detta är ett stöd och underlättar för medarbetarna:

- En minskning av monotona och repetitiva arbetsuppgifter.
- Frigör tid och resurser som kan nyttjas till personliga möten.
- Arbetstoppar utjämnas, roboten jobbar dygnet runt.
- Medarbetarna är med och driver utveckling på en ny arena samtidigt som attraktionskraften hos kommunen som arbetsgivare stärks.

Flygande start

Varje månad får Nacka kommun in mellan 850–900 ansökningar om ekonomiskt bistånd. Målet är att 85 procent ska välja att ansöka digitalt. När tjänsten om den digitala ansökan lanserades ansökte cirka 70 procent digitalt redan den första månaden. Det var långt över förväntan, i snitt

brukar cirka 30 procent välja att använda en ny e-tjänst vid lansering.

I samband med lanseringen gjordes omfattande kommunikationsinsatser vilket innebar att de som önskade kunde få hjälp:

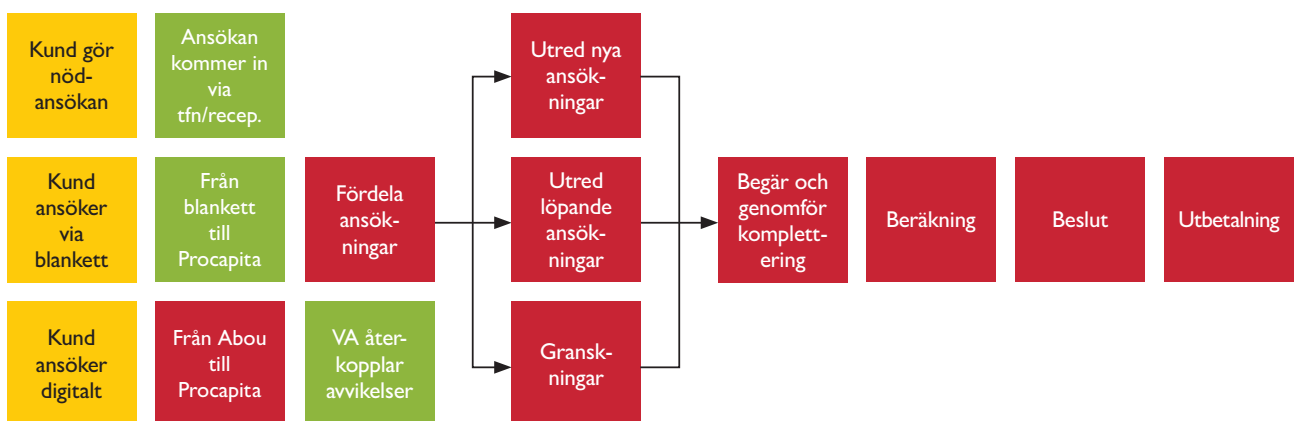
- Information på flera språk.
- Instruktionsfilm på flera språk.
- Utskick av informationsbrev till redan befintliga kunder.
- Informationsträffar som erbjöd hjälp med ansökan och vid behov tolk.
- Extra datorer i receptionen samt extra-personal på plats under hela lanseringsmånaden.
- Särskild information kring BankId (behövs för att göra digital ansökan).

Efter lanseringen erbjuds löpande stöd, bland annat finns en halvtidstjänst vid sidan av ordinarie servicepersonal på plats i receptionen.

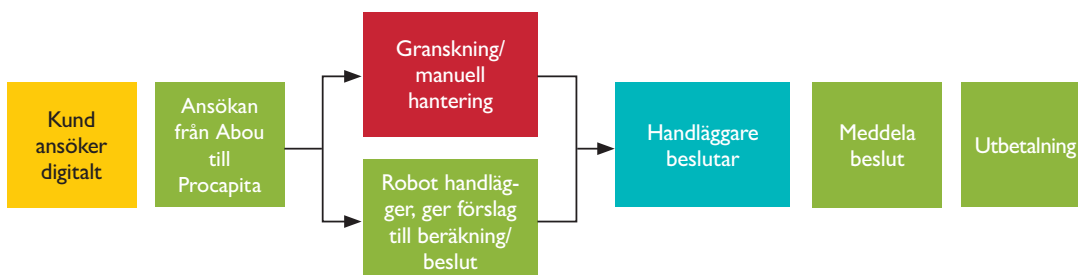
Processen före och efter robotisering: ansökan/handläggning av ekonomiskt bistånd

Grön = automatiserad process. Röd = manuell hantering.

FÖRE



EFTER





ROBOTISERAD HANDLÄGGNING AV ANSÖKAN TILL VUXENUTBILDNINGEN

I maj 2018 infördes även robotiserad handläggning av ansökan till vuxenutbildningen. Vuxenutbildningen vänder sig till personer som inte slutfört grundskolan eller gymnasiet, som vill omskola sig mitt i livet eller som behöver svenska för invandrare (SFI).

Som första kommun i Sverige har Nacka alltså lagt över handläggningen av utbildningsansökningar på en robot. Roboten tar emot ansökningarna som kommer in digitalt, sorterar och förbereder dem så att handläggarna därefter kan fatta myndighetsbeslutet. Roboten hanterar 25 000 ansökningar per år.

” Jag är stolt över att leda en verksamhet som driver utveckling och som är först i Sverige med att robotisera vuxenutbildningen.”

Carina Filipovic, chef på arbets- och företagsenheten

Varför robotisera?

Fördelarna i de olika processerna som robotiserats påminner om varandra, både ur kund- och medarbetarperspektiv. Processen vuxenutbildningen är nu redo för nästa steg i utvecklingen. Exakt vad det ska bli är inte fastställt, men många enformiga uppgifter kvarstår. Det har blivit tydligt vilket stöd roboten ger, karriärvägledare Malin Jacobsson berättar:

”Man vänjer sig snabbt och kan börja tro att roboten inte hjälper till. Men när vi var utan robot under fyra dagar märkte vi verkligen till vilken hjälp den är. Det blev exempelvis tydligt med

förstagångsansökningarna till SFI som roboten nu tar hand om helt och hållet. En ansökan innebär 10–15 klick på datorn. Varje insparat klick i kombination med att systemet jobbar lite långsamt, gör att vi vinner jättemycket tid tack vare roboten.”

Omkring 1500 ansökningar inkommer per år från kunder som är folkbokförda i en annan kommun. Dessa hanterar roboten i ett första steg genom att skicka ett automatiserat brev, vilket också bidragit till administrativa vinster i verksamheten.

Fördelar

I denna process har resultatet blivit än mer kundorienterat:

- Handläggningstiden har förkortats.
- Ansökningstiden har halverats.
- Processen har omsatt visionen att människor kan och vill genom att minska på vissa kontrollmoment.
- Karriärvägledarna är lättare att nå.
- Beslutet kommer fram till de sökande snabbare – svar inom 24 timmar.
- Mer rättssäkra beslut eftersom en robot alltid är konsekvent.

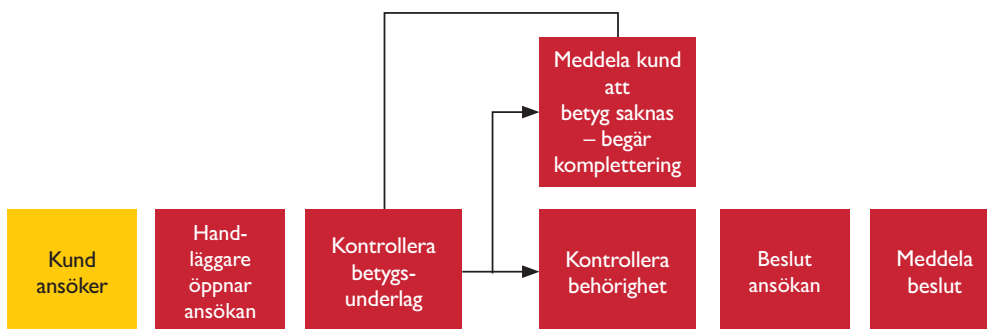
”Mitt jobb har blivit roligare. Roboten gör de monotona arbetsuppgifterna och vi handläggare kan istället lägga tiden på mer kvalificerade arbetsuppgifter som karriärvägledning och service till kunderna.”

Malin Jacobsson, karriärvägledare på arbets- och företagsenheten

Processen före och efter robotisering: ansökan till vuxenutbildningen

Grön = automatiserad process. Röd = manuell hantering.

FÖRE



EFTER





FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH FÖRÄNDRADE BETEENDEN

Digitalisering och automatisering handlar inte bara om IT utan om förhållningssätt och förändrade beteenden. Tekniken utgör ett stöd för detta. Nacka valde att starta med att robotisera handläggningen av ekonomiskt bistånd, en komplicerad process som omges av ett mycket omfattande regelverk. Processen ekonomiskt bistånd måste förhålla sig till betydligt fler regler än många andra processer. Detta krävde ett nytt förhållningssätt både hos medarbetare och ledare där arbetssätt och processer utmanades: Varför gör vi så här, kan vi göra så här i stället? Vem gör vad och varför? Är det nödvändigt att begära in alla underlag? Kommer felaktiga utbetalningar att öka?

” Att få vara med och leda förändring och skapa mervärde för såväl medborgare som organisation gör mitt jobb meningsfullt. Jag har fått lära mig så otroligt många nya saker. För bara ett par år sedan kände jag inte ens till att de var möjliga.”

Ghita Flinckman, förändringsledare

I en tillåtande kultur är frågor något positivt som också uppmuntras. Där vill ledare utveckla, utmana, våga tänka och prova nytt. Det i sig bidrar till engagerade medarbetare som är nyfikna på hur en robot kan hjälpa till i arbetet. Just nyfikenhet och intresse för vad som sker i omvärlden bidrar till att vi kan befinna oss i framkant. Det möjliggörs i en kultur som stimulerar nya arbetssätt och metoder, vilket i sig är både nyskapande och framtidsinriktat.

VAD ÄR ROBOTISERING?

Robotisering är när programmerad mjukvara gör ett antal steg i ett arbetsflöde. Roboten gör exakt det den blir tillsagd att göra, den kan inte tänka själv, utan gör alltid samma sak. Det innebär att risken för manuella fel undanröjs. Man kan välja att automatisera en hel process eller delar av ett arbetsflöde. Tydliga, enkla arbetsuppgifter med repetitiva inslag lämpar sig särskilt väl.

Hur går det till?

Mycket förenklat börjar man med att undersöka hur man jobbar i den aktuella processen. Vi valde att filma

medarbetarnas handläggningssteg som ett sätt att kartlägga de olika arbetsmomenten. I ett senare skede programmerades det identifierade arbetsflödet så att roboten sedan kan utföra arbetet automatiskt.

Robotfabriken

Som första kommun i Sverige byggde Nacka en egen förvaltningsorganisation, en robotfabrik eller mer korrekt, en RPA-fabrik (Robotic Process Automation). Nackas robotfabrik står beredd att ta emot verksamheten och de processer som man önskar automatisera.

Roboten Yasemin

Nacka kommuns robot kallas Yasemin. Roboten är döpt efter Yasemin Esen, uppstartsprojektets verksamhetsexpert, tillika arbetsledare inom ekonomiskt bistånd. Yasemin Esen har varit med under hela processen – från uppstart och kartläggning av handläggningen till kravställning och slutligen testmiljön. Yasemin Esen var först ut med att fatta ett formellt myndighetsbeslut baserat på roboten Yasemins förslag till beslut.

VÅRA BÄSTA TIPS

- Genomlys processen. Lägg tid på att kartlägga arbetsflöden och processer. Ifrågasätt nuvarande arbetssätt och förhållningssätt i ett tidigt skede.
- Involvera medarbetarna så att de kommer in i processen tidigt och får möjlighet att påverka och engagera sig. Det skapar stolthet och arbetsglädje.
- Tydlig målstyrning.
- Säkerställ att det finns tillräckliga

resurser.

- Vilken nivå är rimlig för robotisering? Analysera nyttoeffekter. Alla processer är kanske inte värda att robotisera sett till lönsamhet.
- Regler och riktlinjer. Här är det juridiska perspektivet nödvändigt, det är även centralt när man bryter ny mark. Kommuner har exempelvis tolkat frågan om robotar och huruvida de får fatta

beslut olika. Man behöver förhålla sig till denna typ av frågeställningar och hitta en egen tydlig linje.

- Planera för förvaltning och fortsatt utveckling.
- Till sist, kom ihåg att ha kul under tiden!



FRAMGÅNGSFAKTORER

Vi vill dela med oss av våra framgångsfaktorer som gjorde att vi lyckades med vår digitaliseringsresa:

- Mod, vilja och uthållighet.
- Engagerade och kompetenta medarbetare.
- Teamwork och samspel mellan enheter och att jobba nära stödfunktioner. För att lyckas behöver vi jobba tillsammans, eventuella murar behöver rivas.
- God samverkan med leverantörer.
- En tillåtande kultur där det är okej att testa och ibland göra fel, det skapar kreativitet och förändringskraft hos oss människor.

Utmaningar längs vägen

Ingen har sagt att det är enkelt, vi jobbar ofta utifrån devisen att svårt är kul. När vi stött på hinder längs vägen, när tekniken eller systemen inte stöttat processen, har vi behövt vi utmana vårt arbetssätt, våra strukturer och tänka utanför boxen. Det är givet att förändring, oavsett robotisering eller inte, innebär utmaningar. Vi har fått lära oss nytt och hittat lösningar under tiden som utvecklingen pågått. Att vara pilot och att driva pilotprojekt har varit en utmaning i sig och krävt mer tid och resurser än vi räknat med. Idén om robotfabriken kom till en bit in i projektet

vilket betydde förskjutning i tidplanen och ytterligare utmaningar. Att slutligen ta hem processen från extern leverantör och sedan ta ansvar för förvaltningen var också förenat med en del svårigheter. Dessutom kan vi i efterhand se att vi hade vunnit mycket på att involvera fler medarbetare tidigare i processen.



VI GJORDE DET **TILLSAMMANS**

Utvecklingsarbetet har präglats av samspel och samverkan, deltagare från olika enheter har deltagit i projekt- och styrgrupper. Framförallt har de båda enheterna, arbets- och företagsenheten samt etableringsenheten, synkroniserat arbetet med digitaliseringsenheten. Många har varit delaktiga och bidragit med viktig kompetens:

- arbets- och företagsenheten: processen vuxenutbildning
 - digitaliseringsenheten: RPA fabriken/ förvaltning av roboten samt robotutvecklare och systemleverantörer
 - etableringsenheten: processen ekonomiskt bistånd
- kundserviceenheten
 - kommunikationsenheten
 - juridik- och kanslienheten
 - leverantörer: robotutvecklare, drift- och förvaltningspartners samt systemleverantörer.

MER INSPIRATION

På nacka.se/yasemin kan du läsa mer om tjänsten Yasemin och automatisering av verksamhetsprocesser samt se en film om vuxenutbildningen.

Mer inspiration

Vi har även samarbetat med andra kring de nya frågor som har dykt upp, till exempel hanteringen av robotar ur ett identitetshandlingsperspektiv. Bland annat pågår samarbeten med kommuner och

forskningsinstitut för att skapa en samsyn och utforma ett regelverk som möjliggör och stödjer initiativ till fortsatt automatisering på ett säkert sätt.

När vi startade vår digitaliseringsresa fanns det inte så många föregångare. Vi vill framhålla hur viktigt det har varit att få ta del av andras erfarenheter och riktar ett särskilt tack Trelleborgs kommun och Uppsala kommun. Det innebär att vi vet vikten av att samverka och att ha

möjligheten att ställa frågor till föregångare. Det är också givande att få dela med sig och det har vi gjort till bland andra:

- Ett stort antal kommuner.
- Samverkan med SKL, bland annat för kunskapsdelning till andra kommuner.
- Högskolor, forskare samt studenter som skriver examensjobb.
- Media, bland annat artikel i Vuxenutbildning i samverkan (ViS).



VAD BLIR NÄSTA STEG?

Idag står Nacka inför frågeställningen vad som kan robotiseras i nästa steg. Vi vill skapa en ännu bättre och mer utvecklad offentlig verksamhet som svarar upp mot Nackabornas förväntningar. Under 2019 och 2020 inleds därför ett aktivt arbete med att identifiera vilka ytterligare verksamhetsprocesser som är lämpliga att robotisera. Enligt Sveriges Kommuner och Landsting finns potential att automatisera stora delar av av kommunernas administrativa handläggning under kommande år. I det perspektivet är Nacka bara i början av sin digitaliseringsresa.



Vill du veta mer om vår digitaliseringsresa?

Hör gärna av dig!

Yasemin Esen, arbetsledare ekonomiskt bistånd, e-post yasemin.esen@nacka.se

Carina Filipovic, chef arbets- och företagsenheten, e-post carina.filipovic@nacka.se

Ghita Flinckman, förändringsledare, e-post ghita.flinckman@nacka.se

Malin Jacobsson, karriärvägledare, e-post malin.1.jacobsson@nacka.se

Pia Stark, chef etableringsenheten, e-post pia.stark@nacka.se

FAKTA OM NACKA

NACKABOR: 103 995

ARBETSPLATSER: 36 000

ARBETSLÖSHET: 3,8 PROCENT

BOSTÄDER: 42 298

FÖRETAG: 14 400

KOMMUNBUDGET: 6 MILJARDER KRONOR

POLITISK MAJORITET: M, L, KD, C

KOMMUNYTAN: 128,8 KVADRATKILOMETER

KUSTLINJE: 10 MIL

GRÖNYTA: 50 PROCENT