

# Projektplan –

”Kvalificerade processledartjänster för erfarenhetspridning och införandeprojekt av digitala medarbetare för handläggning av ekonomiskt bistånd”

Sveriges Kommuner och Landsting  
maj 2018



Vi, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (556029-6740) (PwC), tackar för möjligheten att lämna anbud **avseende kvalificerade processledartjänster för erfarenhetsspridning och införandeprojekt av digitala medarbetare för handläggning av ekonomiskt bistånd.**

PwC bekräftar att vi accepterar avtalsvillkoren utan otillåtna reservationer och möter alla krav i förfrågningsunderlaget. PwC bekräftar att minimikraven på tjänsten uppfylls samt att denna projektplan redogör för eventuella avvikelser/avgränsningar.

Det förfrågningsunderlag som ligger till grund för detta anbud öppnar för en dialog inför tecknande av avtal. PwC önskar få tillstånd en sådan dialog för att, tillsammans med er som uppdragsgivare, säkerställa gemensamma förväntningar och förutsättningar.

Vidare önskar PwC, inför avtalsskrivning, föra ett samtal om relevanta betalnings- och finansieringsmöjligheter som vi tror kommer att underlätta för er som projektägare och för de deltagande kommunerna.

Vi står självfallet till förfogande för förtydliganden och kompletteringar om så önskas. Vi vill också betona att det förslag som vi här presenterar självklart kan justeras utifrån era önskemål.

För oss är detta ett viktigt uppdrag och vi ser fram emot den fortsatta dialogen.

Vänligen kontakta Cecilia Lejon vid frågor om denna offert.

Med vänliga hälsningar,

*Anders Christensson*

Branschansvarig Public Sector, PwC  
Stockholm 2018-05-10

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB  
113 97 Stockholm  
Besöksadress: Torsgatan 21  
Telefon 010-212 40 00  
Fax 010-214 30 00  
www.pwc.com/se  
Organisationsnummer: 556029-6740

*Anders Christensson*  
*Branschansvarig PwC*

anders.christensson@pwc.com  
010-213 38 39

*Cecilia Lejon*  
*Senior rådgivare PwC*

cecilia.lejon@pwc.com  
010-213 27 91

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, tolkning av uppdrag och PwC som stöd
2. Genomförande och modell
3. Utvärdering
4. Föreslaget team

## Medarbetare och digital resurs i samverkan



*”Kvalificerade processledartjänster för erfarenhetsspridning och införandeprojekt av digitala medarbetare för handläggning av ekonomiskt bistånd”*

A photograph of four business professionals in a modern office setting. They are gathered around a high-top wooden table, looking out a large window at a cityscape. One woman is holding a yellow sticky note. There are coffee cups on the table. The scene is brightly lit with natural light from the window.

# *1. Bakgrund och tolkning av uppdraget*

# 1

# Inledning och bakgrund

*Under det senaste året har flertalet kommuner visat intresse och pekat på SKLs roll som vägvisare, samordnare och rådgivare inom områden som rör digitalisering och i förlängningen automatisering av handläggning*

**SKL:s uppgift är att stödja och bidra till att utveckla kommuner, landsting och regioners verksamhet. SKL ska fungera som ett nätverk för kunskapsutbyte och samordning. I rollen ingår att ge service och professionell rådgivning inom alla de frågor som kommuner, landsting och regioner är verksamma inom.**

SKL har tagit fram en digital strategi för att digitaliserat samhället och pekar i strategin ut tre övergripande mål för detta:

- En enklare vardag för privatpersoner och företag.
- Smartare och öppnare förvaltning stödjer innovation och delaktighet.
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

Under det senaste året har flertalet kommuner visat intresse och pekat på SKLs roll som vägvisare, samordnare och rådgivare inom områden som rör digitalisering och i förlängningen automatisering av handläggning.

Trelleborgs kommun har framgångsrikt visat på möjligheten att använda en digital medarbetare i handlägningsprocessen och flertalet kommuner ligger i startgropen för att genomföra liknande utvecklingsprojekt för att effektivt kunna allokera resurser till medborgarmöten och på så sätt bibehålla eller öka servicegraden samtidigt som antalet medborgare i behov av stöd förväntas öka de kommande åren.

**SKL önskar bidra i denna utveckling och stimulera kommuner för att aktivt komma vidare i sitt utvecklingsarbete för en effektivare myndighetsutövning. Samtidigt ser SKL behovet av att kunna stödja kommuner i de frågor och ställningstagande som kommer upp i detta förändringsarbete inom områden som exempelvis; processoptimering, teknisk utveckling, juridik och medarbetarinflytande.**

*Mot bakgrund av ovan avser SKL låta genomföra ett 1-årigt projekt i syfte att möjliggöra för 20-25 kommuner att komma igång med en digital medarbetare inom ekonomiskt bistånd.*

# Vår förståelse för och tolkning av uppdraget

Syftet med projektet är att stödja landets kommuner att öka takten i sin digitalisering och därigenom öka effektivitet och rättssäkerhet i sin verksamhet samt möta verksamhetsutveckling för att möta framtiden.

## Målgrupp

Kommuner som har förutsättningar för ett framgångsrikt genomförande genom att de exempelvis:

- Antar erforderliga övergripande beslut på såväl politisk som tjänstemannaledningsnivå,
- Har ett verksamhetssystem som stödjer en digital ansökan om ekonomiskt bistånd.
- Har förutsättningar för ett tvärsektorielt och agilt arbetssätt.

*För fördjupad information om målgruppen, se ”avgränsningar”.*

## Syfte

Syftet med projektet är att stödja landets kommuner att öka takten i sin digitalisering och därigenom öka effektivitet och rättssäkerhet i sin verksamhet. Möta verksamhetsutveckling för att möta framtiden.

## Uppdraget

Intentionen är att 20-25 kommuner ska ha infört en digital medarbetare inom ekonomiskt bistånd inom ett år baserat på stöd i form av 1) projektträffar /erfarenhetsöverföring, 2) rådgivning mellan träffarna och 3) utvärdering av projektets arbetssätt.

## Mål med uppdraget

Mål med uppdraget är att processledarna ska ge stöd så att införandet av digital medarbetare inom området ekonomiskt bistånd blir så bra som möjligt i de deltagande kommunerna.

## Projektets insatser

Projektet kommer att genomföras i tre faser:

- 1) Uppstart och engagering av projektdeltagande kommuner.
- 2) Utveckling och processtöd (projektträffar, workshops och möjlighet till kommunspecifika insatser mellan träffarna).
- 3) Avslut och summering (utvärdering och beslut om eventuell fortsättning).

*Mellan de olika träffarna erbjuds deltagande kommuner en **stödstruktur** för införande av digital medarbetare.*



---

# Varför PwC är en bra partner

*PwC har djupt specialistkunnande inom offentlig sektor och våra offererade processledare är väl kvalificerade och har lång och gedigen erfarenhet av förändringsledning, digitalisering och automatisering inom ekonomiskt bistånd*

## **Specialistkunnande inom offentlig sektor**

PwC har genom sin breda och djupa erfarenhet inom kommunal verksamhet och den offentliga sektorn de bästa förutsättningar att erbjuda kvalificerade processledare utifrån de särskilda ramverk och spelregler som gäller för den kommunala sektorn och dess styrning och ledning. PwC har under lång tid arbetat framgångsrikt med specialistrådgivning mot kommuners utmaningar med frågor som både rör mjuka till hårda verksamhetsområden.

Det är vår klara uppfattning att denna samlade erfarenhet kommer att vara till nytta för uppdragsgivaren.

- En av våra styrkor är vår storlek. Stort förtroendekapital, hög tillgänglighet, mångsidig kompetens och flexibilitet samt kontinuitet i leveranser är kännetecknen på vad vi kan garantera våra kunder.
- PwC har sedan lång tid utfört uppdrag för såväl regeringskansli som för affärsverk, myndigheter, statliga utredningar, landsting, regioner och kommuner.
- Vi har genom vårt stora kontaktnät även ett stort internationellt nätverk och genom våra drygt 200 000 anställda i världen är vi i stort heltäckande inom samtliga områden. Genom detta nätverk kan vi ha en omvärldsanalys som gör oss ledande inom många marknadssegment.
- Kopplat till uppdraget åt Sveriges kommuner och landsting finns det en bred kompetens inom företaget, både när det gäller liknande uppdrag och kompetens inom de områden som efterfrågas i offertförfrågan.

**Våra offererade processledare är välkvalificerade och har lång och gedigen erfarenhet av förändringsledning som bland annat innefattar digitalisering och automatisering av tjänster inom ekonomiskt bistånd, se bilaga CV.**

## 2. Genomförande och modell



2



# Övergripande projektplan för genomförande

För att lyckas med intentionen att 20 – 25 kommuner ska ha infört en digital medarbetare inom ekonomiskt bistånd inom 1 år föreslår vi en **stödstruktur som innefattar såväl konkreta projekträffar som möjlighet till rådgivning mellan träffarna.**

## Upstart och engagemang

- Inför uppstart av projektet avser SKL att identifiera och informera de kommuner som visat intresse för deltagande samt svarat upp mot förutsättningarna för att delta i projektet.
- Stödstrukturen mellan projekträffarna skall stötta kommunerna så att de ligger i fas med projektets olika delar (träffar) Innehållet i stödstruktur som offereras i detta anbud preciseras på kommande sidor.
- För att säkra engagemang hos deltagande kommuner föreslås att varje deltagande kommun betalar en avgift för deltagande
- Det är bra att SKL tillsätter en styrgrupp där PwC adjungeras som föredragande. Tätare avstämning med av SKL utsedd projektsponsor kommer att behövas.

## Projektledning

SKL styrgrupp, koordination samt löpande utvärdering

## Projekträffar

SKL är värd för projekträffarna, PwC ansvarar för innehållet i projekträffarna.  
Projektet pågår under 1 års tid och innehåller 4 heldagsträffar

*Analysfas inför uppstart*

*1. Uppstart, processgenomgång och plan för genomförande*

*3. Systematisk uppföljning och resursallokering*

*2. Förändringsledning och ork att fullfölja för effekt*

*4. Målgång och effektmätning*

## Stödstruktur

Projektet ger deltagande kommuner en struktur för att själva följa utvecklingen av införandet. Beräknat 40 h/deltgande kommun  
Vidare erbjuds deltagande kommuner möjlighet till individuell rådgivning inom givna ramar.

## Övrig rådgivning

Eventuellt stöd utöver av SKL upphandlade timmar får respektive deltagande kommun själva upphandla och finansiera utanför projektet.

## Avslut och utvärdering

- PwC projektet levererar PwC en rapport som belyser projektets genomförande utifrån tre parametrar:
  - Utmaningar och framgångar utifrån leverantörens och deltagande kommuners perspektiv
  - Tekniska svårigheter
  - Juridiska frågeställningar
- Denna utvärdering görs i form av en lärande utvärdering och presenteras för SKL senast tre månader efter avslutat projekt.

Ingår i SKLs erbjudande i form av projekträffar och stödstruktur

Övrig rådgivning upphandlas vid behov av deltagande kommuner

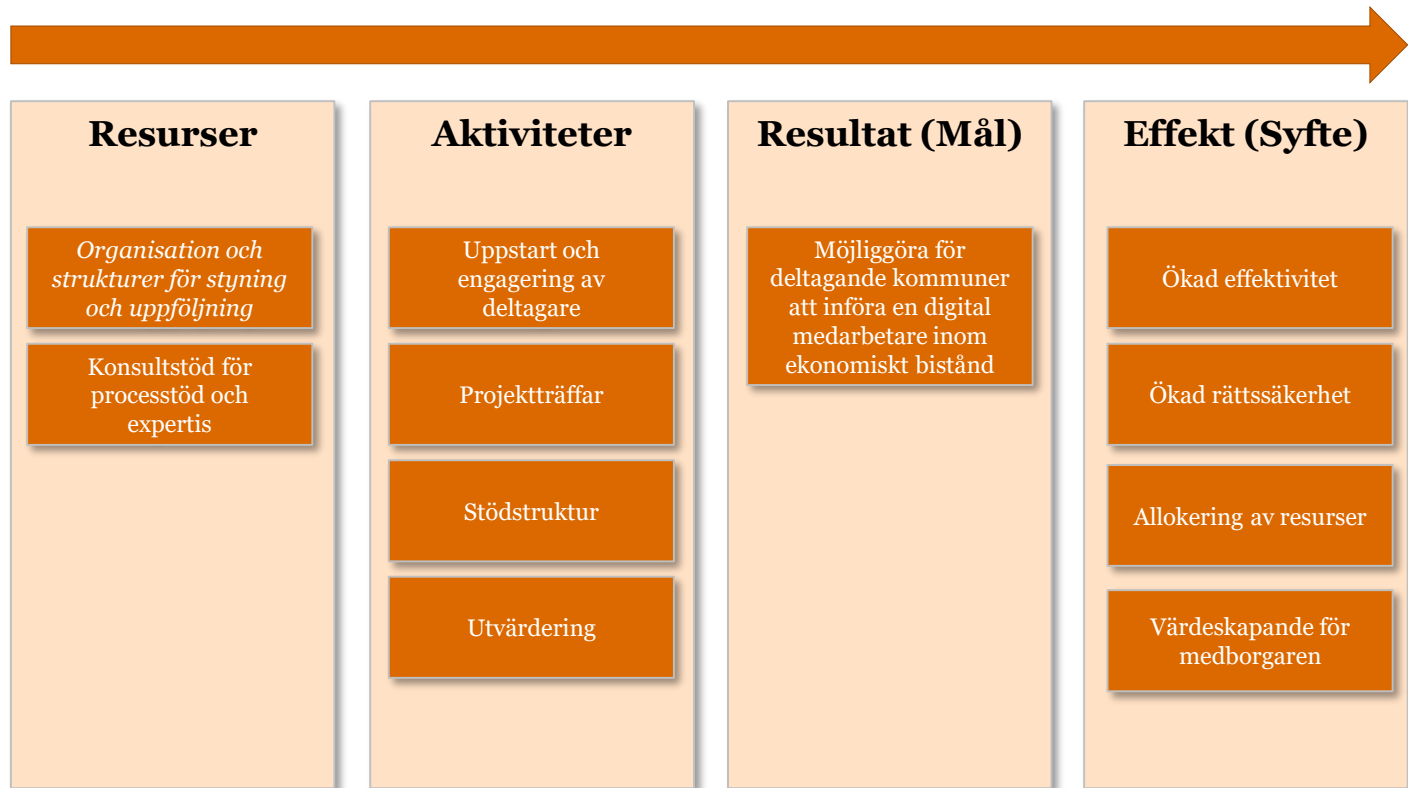
# Genomförandeplan - Projektträffar

Träffarna är designade med hänsyn till de aspekterna SKL i sitt förfrågningsunderlag bedömer behöva belysas för ett lyckat införande av digital medarbetare inom ekonomiskt bistånd i kombination med den erfarenhet som de av PwC offererade processledarna besitter.



# Övergripande illustration av projektlogiken

Resurser – Aktiviteter – Resultat (mål) – Effekt (Syfte)



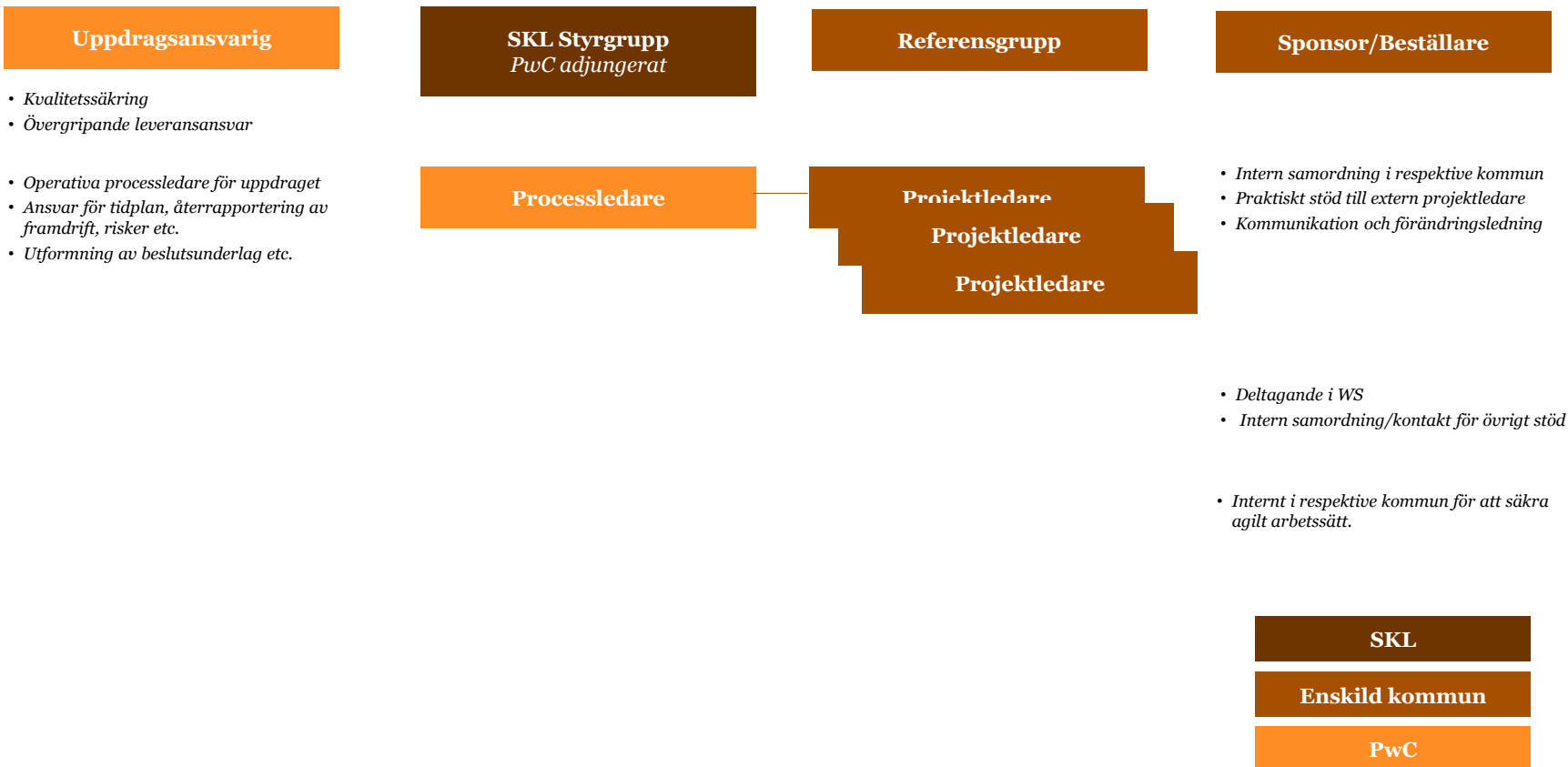
# Organisering och resursbehov

För att genomföra projektet behöver en projektorganisation etableras för att koordinera och följa projektets progress. De olika parternas ansvarsområde förtydligas här nedan.

Område	Ansvarig part
Rekrytering av deltagande kommuner	SKL
Tillsättande av styrgrupp	SKL
Kallelser till träffar, bokningar av lokal och värdskap	SKL
Beslut om att delta i projektet	Deltagande kommuner
Projektledare/kontaktperson respektive kommun	Deltagande kommuner
Tillgänglig verksamhetsrepresentation	Deltagande kommuner
Verksamhetssystem och drift IT	Deltagande kommuner
Tillsättande av ev. referensgrupper	Deltagande kommuner
<i>Vid behov identifiera behov av övrig rådgivning (upphandlas separat)</i>	<i>Deltagande kommuner</i>
Kontroll av deltagande kommuner i relation till förutsättningar, se avsnitt avgränsningar	PwC i samråd med SKL
Innehåll och facilitering av träffar i enlighet med överenskommen projektplan	PwC
Expertis rörande projektspecifika områden	PwC
Design av stödstruktur mellan träffar	PwC
Stödstruktur i enlighet med överenskommen projektplan	PwC
<i>Vid behov biträda enskilda kommuner med ytterligare stöd (upphandlas separat)</i>	<i>PwC</i>

# Organisering och resursbehov

För att genomföra projektet behöver en **projektorganisation etableras** för att koordinera och följa projektets progress.



# Avgränsningar och förutsättningar

*Processmognad och digitaliseringsgrad skiljer sig avsevärt mellan kommunerna. För att lyckas med ett projekt som innebär att deltagande kommuner inom 1 år har möjligheten att införa en digital medarbetare inom ekonomiskt bistånd **finns ett antal förutsättningar och ett erbjudande av antal projekträffar och stödstruktur***

## **Krävs att de deltagande kommunerna svarar upp mot följande kriterier**

- Organisatoriskt ställningstagande
- E-ansökan eller verksamhetssystem som möjliggör e-ansökan på plats
- Intern projektorganisation som möjliggör agilt/tvärsektoriellt arbete under genomförande.
- Beslutad styrgrupp med mandat till ställningstagande
- Beslutad referensgrupp med berörda medarbetare och fackliga företrädare

## **Erbjuds projekträffar och stödstruktur enligt nedan:**

*Projektledning (styrgrupp, koordination och löpande utvärdering)*

- Deltagande i SKL styrgrupp (antaget 4 tillfällen á 2 timmar), koordination och projektledning samt löpande uppföljning av projektet baserat på framtagna kriterier.

*Genomförande av projekträffar (planering, upplägg, genomförande samt sammanställning)*

- Genomförande av 4 projekträffar (antaget är 8 tillfällen á 8 timmar per tillfälle, fördelat på 2 grupper á 12-13 kommuner som har vardera 4 träffar enligt tidigare angiven modell).

*Genomförande mellan projekträffar (stödstruktur)*

- Kommuner som deltar hela tiden t o m projekträff 4 har tillgång till stödstruktur mellan projekträffarna. Beräknat ca 40 timmar per kommun.

## **Övrig rådgivning**

- Eventuellt stöd utöver av SKL upphandlade timmar får respektive deltagande kommun själva **upphandla och finansiera utanför projektet.**
- I de fall SKL önskar nyttja timmar utöver de som regleras i avtalet är timkostnaden 1 840 kronor för processledarna

## *3. Utvärdering*



# 3

---

# *En lärande utvärdering föreslås*

*PwC föreslår i detta anbud att projektet genomlysas ur tre perspektiv: kvalitet, grad av lyckat genomförande samt deltagande kommuners nöjdhet. **Utvärderingen föreslås ske genom en lärande utvärdering enligt nedan:***

## **Kriterier för utvärdering sätts utifrån projektlogiken:**

- Väl fungerande organisation (Resurs)
- Tillgängligt och kompetens konsultstöd (Resurs)
- Aktiviteter genomförs enligt plan (Aktiviteter)
- Deltagarkommunernas självskattning avseende möjligheter för implementering (Resultat)

## **Utvärderingsmetod väljs för att fånga fyra perspektiv:**

- Utvärderarens deltagande: deltagande vid WS
- Styrgruppen: utvärderarens deltar i tre styrgruppsmöten (för dialog och avrapportering)
- Deltagande kommuner: Enkäter tillställs deltagande kommuner (vid start, mitt och avslut) samt genom dialog vid WS
- Processledningen: Utvärderaren intervjuar processledarna (vid start, mitt och avslut)

## **Leveranser:**

- Avrapportering och dialog vid styrgruppsmöten
- Slutrapport från utvärderingen efter projektavslut



A woman with short red hair and black-rimmed glasses is shown in profile on the left side of the frame, looking towards a group of people in a meeting. The background is blurred, showing several other people seated at a table. An orange rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the text '4. Föreslaget team'. In the bottom right corner, a large white number '4' is displayed.

## *4. Föreslaget team*

4

---

# Föreslaget team

*PwC har djupt specialistkunnande inom offentlig sektor och våra offererade processledare är väl kvalificerade och har lång och gedigen erfarenhet av förändringsledning, digitalisering och automatisering inom ekonomiskt bistånd*

## Processledare

- Vi föreslår **Cecilia Lejon** som processledare 1 samt kontaktperson och **Ola Johnsson** som processledare 2.
- Båda har gedigen erfarenhet av såväl förändringsledning som införande av e-tjänst och digital medarbetare inom ekonomiskt bistånd, se bilaga 4. Föreslaget team.

## Expertstöd

- Den kompletterande erfarenheten som offereras i detta anbud kommer att kunna anpassas efter de olika behov som PwC förväntar sig att deltagande kommuner har.
- Det är vår bedömning att PwC:s tillgång till relevant specialist kompetens inom kommunalsektor möjliggör den flexibilitet i projektet som kommer att krävas.
- Som utvärderare av projektet föreslår vi **Henrik Fagerlind**. Henrik har mångårig erfarenhet av projektutvärderingar och använder sig av den modell för lärande utvärdering som återfås under kapitel ”utvärdering”

## Uppdragsansvarig

- Vi föreslår att **Anders Christensson** är uppdragsansvarig från PwC och tillser kvalitetssäkring och övergripande leveransansvar. Anders är delägare i PwC och har varit ansvarig för ett stort antal förändringsprogram inom offentlig sektor.