

Ekonomi och Styrning  
Anders Nordh

## **Skrivtolkad version av telefonintervju med Klas Danerlöv, Sveriges Kommuner och Landsting**

*(drömsk musik)*

**Kjell:** Jakten på den perfekta digitaliseringen.

(rington)

**Klas:** Ja, det är Klas.

**Kjell:** Hallå, Klas! Det var Kjell här.

**Klas:** Ja men tjena! Hej.

**Kjell:** Tjena, hej!

*(jazzig strängmusik)*

**Speaker:** Tjena är faktiskt en hälsningsfras som kommer från en svunnen tid från det gamla ordet tjänare. I vår nutid finns möjligheter att låta digitala tjänster vara de som tjänar och hjälper oss. Kjells förhoppning är att digitalisera sin alldeles egna kommun, Kjellstavik, den som ju bara finns i hans fantasi. Det är därför Kjell ringer upp till medmänniskor som kan det här, och som kan ge honom stöd och mod att ta steget.

**Klas:** Jag heter Klas Danerlöv och är samordnare för innovationsfrågor på Sveriges Kommuner och Landsting. För min del innebär det att djupdyka i de centrala frågorna som kommuner och regioner ansvarar för, och fundera lite mer på hur vi skulle kunna förändra och utveckla dem mer eller mindre radikalt.

**Kjell:** Om man ska utföra en digitalisering, krävs det då en förändring tror du?

**Klas:** Mer eller mindre. Det innebär ju någon form av förändring, men de flesta funktioner som vi tänker på som digitalisering är ju egentligen en överföring av en arbetsprocess, eller ett behov som vi gör på ett annat sätt.

I många sammanhang är det ju en ganska liten förändring, därför att vi som medborgare/invånare är vana numera att det sker på ett digitaliserat sätt. Men digitalisering kan ju också innebära större förändringar. Det är ju intressant. Det är i det området som vi tittar på hur vi skulle kunna vinna i effektivisering, eller vad det nu må vara, när vi använder digitalisering.

Det som på något sätt är viktigt nu när det handlar om kommuner och regioner, är att vi går in i en förändring som vi kanske inte har sett tidigare. Det här med demografin och många äldre, man förväntar sig mindre pengar i intäkter av skattemedel.

Det är ju en förändring som innebär att man måste börja tänka på ett annat sätt.

**Kjell:** Det låter som att man ska tänka på att förändring har två sidor. Det är saker som förändras men som man kanske inte kan påverka, men sen kan jag själv vara med att påverka och förändra.

**Klas:** Ja, i princip kan du ju påverka i båda ändar. Du kan ju locka till många fler yngre till Kjellstavik som vill flytta in för att få en bättre skattebas. Men är man lite krass så är det ju så att demografin är trög och svårföränderlig. Den kommer slå på alla delar av den offentliga sektorn. Inte minst när det handlar om äldreomsorg och såna funktioner.

Men sen finns det ju en potential i den teknikutveckling, och de möjligheter som erbjuds via nya, smarta tjänster och sånt där som definitivt är en möjlighet till förändring.

**Kjell:** Jag har ju samlat ihop en massa bra tips på vägen här, hur jag skulle kunna digitalisera min kommun Kjellstavik, och jag inser ju då att jag står inför en rad förändringar. Så känner jag i alla fall. Så var börjar jag någonstans?

**Klas:** Ja, jag tror att du skulle behöva formulera din egen historia. Din egen berättelse om vad du vill åstadkomma med en förändring. Man måste böttna i den berättelsen för att kunna övertyga och involvera andra. Sen är det ju så att det fina med att vara en kommun är att vi har en mängd invånare, medarbetare, företag, civilsamhälle som är aktiva och vill vara med.

Tänk på att bjuda in tidigt till en dialog, och vidareförmedla din berättelse om vad du vill göra. Det tror jag är en viktig startpunkt.

**Kjell:** Hur kan en sån berättelse låta ungefär?

**Klas:** Var vi vill vara i Kjellstavik om 10-15 år. Varför vi behöver använda oss av ny teknik eller smarta, digitala tjänster. Det böttnar ju någonstans i att det finns ett behov. Det finns ett kommunalt uppdrag och behov. Din historia måste innefatta beskrivning av att vi kommer ha svårt att rekrytera människor som jobbar med alla de här sakerna som de gör idag.

Vi kommer ha svårt att ha den budget som vi har idag. Men det finns möjligheter genom att använda sig av andra, nya tjänster och tekniker. Vi har inte fullständig koll på de idag, men vi vet att de kommer komma och då måste vi ha en beredskap för det, och en förmåga att kunna testa och införa såna saker i våra verksamheter.

*(hoppfull orkestermusik)*

**Speaker:** Låt oss försöka skapa en berättelse om Kjellstavik. Britt vill bygga om sin sommarstuga. Ett par klick och bygglovets skickas in digitalt. När Britt är klar skickar kommunen ut en drönare som tar ett kort på det färdiga huset, så att kartan över Kjellstavik stämmer överens med verkligheten. Samtidigt sitter Lasse i baksätet och sover i sin självkörande bil. Den stannar tyst till vid matvaruaffären. Bakluckan

öppnas och en robotarm fyller på bilen med tacoskal och fräsch sallad, innan den kör honom vidare till förskolan Lilla Råttan där han blir väckt av sin dotter Liselott, så att de kan fortsätta resan hem i baksätet där nu mormor, som befinner sig på ett kommunalt äldreboende, dyker upp som ett hologram och gör de sällskap. (*musik stoppas*) Men Kjell, nu är frågan om du inte svävar iväg lite för mycket i dina visioner.

**Kjell:** Tycker du att jag kan låta min berättelse sväva iväg litegrann? Att jag vågar drömma mig bort för att ha ett högt uppsatt mål?

**Klas:** Jamen absolut. I din roll måste du få fler att anamma din berättelse, och den måste ju bottna i dig själv och i din ambition och vilja med verksamheten. Måla gärna ut det, men fundera också på vad du har i bakfickan när det gäller liter mer konkreta målsättningar. ”Vad ska vi göra under den närmaste hösten?” eller ”Vad ska vi åstadkomma till nästa år?”.

Sen kan du låta några visioner och tankar sväva iväg längre. Alla behöver någonting att hänga upp det på och förstå, och få med sig något lite mer konkret i vardagen.

**Kjell:** Är inte förändringar läskiga och lite jobbiga egentligen?

**Klas:** Absolut. Så är det. Jag som jobbar med innovationsfrågor har djupdykt i det här och förstått att innovation brukar beskrivas som kreativ förstörelse, vilket mer kanske är ett begrepp som används när det gäller företag och näringsliv. Men nya innovationer som dyker upp utmanar ju det befintliga. Vill du jobba med förändring och anamma nya sätt så kommer du utmana det som har gjorts tidigare. Människor kommer att känna sig hotade av nya arbetssätt och nya tjänster. Kanske gör det i överflöd inom sånt där. Därför är det så viktigt att få med många i ett förändringsarbete.

Syftet utifrån ett kommunalt perspektiv är ju inte att säga upp människor, utan att hitta smarta arbetssätt där vi kan avlasta sånt som kan göras med teknik, till exempel. Att få människor att använda sin tid på ett mer värdeskapande sätt, i mötet med äldre, med elever i skolan, eller vad det nu må vara. Den administrativa delen kan kanske skötas med hjälp av teknik eller IT-stöd.

**Kjell:** Hur vet jag då att jag är på rätt väg? Tänk om mina motståndare har rätt?

**Klas:** Den osäkerheten kommer man alltid att få leva med. Man måste ju ha någon slags mindre övertygelse. Den andra delen som jag tror är viktig, och som du konkret kan omsätta i praktik är ju faktiskt att sätta dig i medborgares perspektiv. Skapa dig möjligheter att förstå ”Hur fungerar det när man får hemtjänst?”, ”Hur fungerar det när jag ska ansöka om bygglov?”, ”Hur fungerar det när mitt barn är sjukt på morgonen, och jag ska sjukanmäla och hittar inte telefonnumret?”.

Sätt dig i användarens skor, måla ut dem till berättelser som hjälper dig att övertyga andra om varför vi behöver göra förändringar. Det är mitt grundtips.

Att alltid försöka sätta sig i användarens skor, för att därigenom måla upp både det som fungerar bra, men också det som behöver förändras.

**Kjell:** Lite uttrycket ”Kliv ner från dina höga hästar” som man säger ibland, då?

**Klas:** Ja, och gör det konkret. Vi är så duktiga på att skicka ut enkäter och den typen av information, eller göra utredningar. Men kliv ut i verksamheten, häng med, uppsök en offentlig toalett. Hur känns det? Funkar det bra?

*(Ljud av dörr som öppnas)*

**Kjell:** Nej, tyvärr. Pappret är slut och härinne är det inte städlat. Och dörren går inte att låsa. *(spolande ljud)* Nåja, det känns ju enkelt att komma på en idé här - hur det här kan bli bättre.

**Klas:** Det svåraste är inte att vara kreativ och komma på nya lösningar. Det svåraste är att faktiskt göra dem verkliga. Att få dem att hända. Det är i det sammanhanget man börjar prata om förändringsledning; förmågan att kunna genomföra en förändring som bygger på en grundläggande idé om någonting som skapar värde. Förändringsledning handlar ju om många olika komponenter egentligen.

Du måste ha en nyfikenhet, men också modet att utmana det befintliga och en genuin vilja att våga prova och testa och föra in en ny lösning. Det är ju faktiskt innovationer som skapar välfärd. Vi har byggt hela vårt samhälle på innovationer. Alltifrån kullager, järnvägar, och fjärrvärme i våra hus. Allting är ju egentligen innovationer som har utvecklats och implementerats och skapat en massa olika värden.

**Kjell:** Och här kommer digitaliseringen in också som en del av innovation, då.

**Klas:** Absolut. Jag skulle vilja säga att det mesta som handlar om innovation idag i offentlig sektor har en stark koppling till digitalisering. Det behöver inte bara vara digitalisering.

Det är det sällan, utan digitalisering är en integrerad del av innovationsutvecklingen. Om vi förändrar någonting, om vi skapar Vårdguiden till exempel, så är ju det en digital plattform som har utvecklats. Men det har också inneburit att sjukvården har ändrat sitt arbetssätt.

Det sitter massor med sjukvårdspersonal kring Vårdguiden, och samtidigt kan man avlasta vården från de här direkta frågorna som ”stör” verksamheten. I offentlig sektor handlar huvuddelen, nästan 80%, av alla innovationer som vi ser i offentlig sektor inte om prylar utan om hur vi använder vår tid på arbetet på ett smart sätt.

**Kjell:** Om jag då ska få till den perfekta digitaliseringen av Kjellstavig, vilka är dina tre bästa tips?

**Klas:** Jag skulle säga såhär: börja inte med digitalisering. Digitalisering är ett medel för att åstadkomma någonting. Du måste ju börja med behovet. ”Vad är det jag ska åstadkomma?”. Sen kommer digitalisering komma med som en naturlig del av det.

**Speaker:** Tips ett. Det här tål att upprepas. Utgå från behovet.

**Klas:** Sen tycker jag att du ska tänka plattform. Jag vill skapa en plattform där olika resurser och människor kan mötas och skapa saker tillsammans. Det kan låta lite flummigt, men jag tror att vi går från en organisation där vi har producerat vissa typer av tjänster, till att bli en organisation som sammanför olika resurser och skapar nytta av värde i en kommun. Där tror jag att digitalisering är en jätteviktig möjliggörare för att koppla samman olika typer av resurser.

**Speaker:** Tips två: Jobba tillsammans. Koppla samman resurser. Tänk plattform.

**Klas:** Det här var jag inne på redan tidigare, men spana på de som är duktiga idag. Dina grannar, eller andra kommuner och organisationer. Spana och förstå hur de har gjort. Tänk lite som japanerna gjorde på 60- och 70-talet. Kopiera. Gå inte på minorna som andra har gjort.

**Speaker:** Tips tre: Se och lär av andra. Hämta hem idéer som fungerar.

**Klas:** Du måste hålla kvar vid din vision, det som vi pratade om tidigt. Det långa perspektivet där du kanske vill göra stora förändringar. Samtidigt ha koll på korta leveranser. När du snabbt kan få reda på om föräldrar tycker det är krångligt att hitta i sitt barns schema, då börjar vi där. Då ser vi hur vi kan skapa en bättre lösning. Det visar på nyttan av värdet på en digitalisering. Genom att plocka de lågt hängande frukterna.

*(jazzig strängmusik)*

**Kjell:** Till sist då, vilken innovation eller digital idé, skulle få dig att till och med vilja flytta till Kjellstavik?

**Klas:** Har du fixat teleportering?

**Kjell:** Vart vill du komma fram? Vill du komma fram på stortorget i Kjellstavik eller?

**Klas:** *(skrattar)* Jag väljer en annan som är lite mer jordnära. Om jag flyttar till Kjellstavik så skulle jag vilja snabbt komma in i samhället och få kontakt med många människor med kultur och fritidslivet. Där tror jag faktiskt att det här med digitalisering och plattform kan hjälpa till. Man får upp mycket av det som händer både i civilsamhället, och grannar som går ihop, och båtklubbar och annat. Att hitta rätt och få hjälp via digitalisering för att skapa fysiska kontakter och möte med människor. Det skulle jag gå igång på och kanske övertyga mig om att flytta till Kjellstavik.

**Kjell:** Det borde ju gå det här då. Eller?

**Klas:** Det finns ingen anledning att sitta och grunna och fundera och ta fram planer, utan börja i liten skala. Testa.

*(drömsk musik)*

**Kjell:** Jakten på den perfekta digitaliseringen.