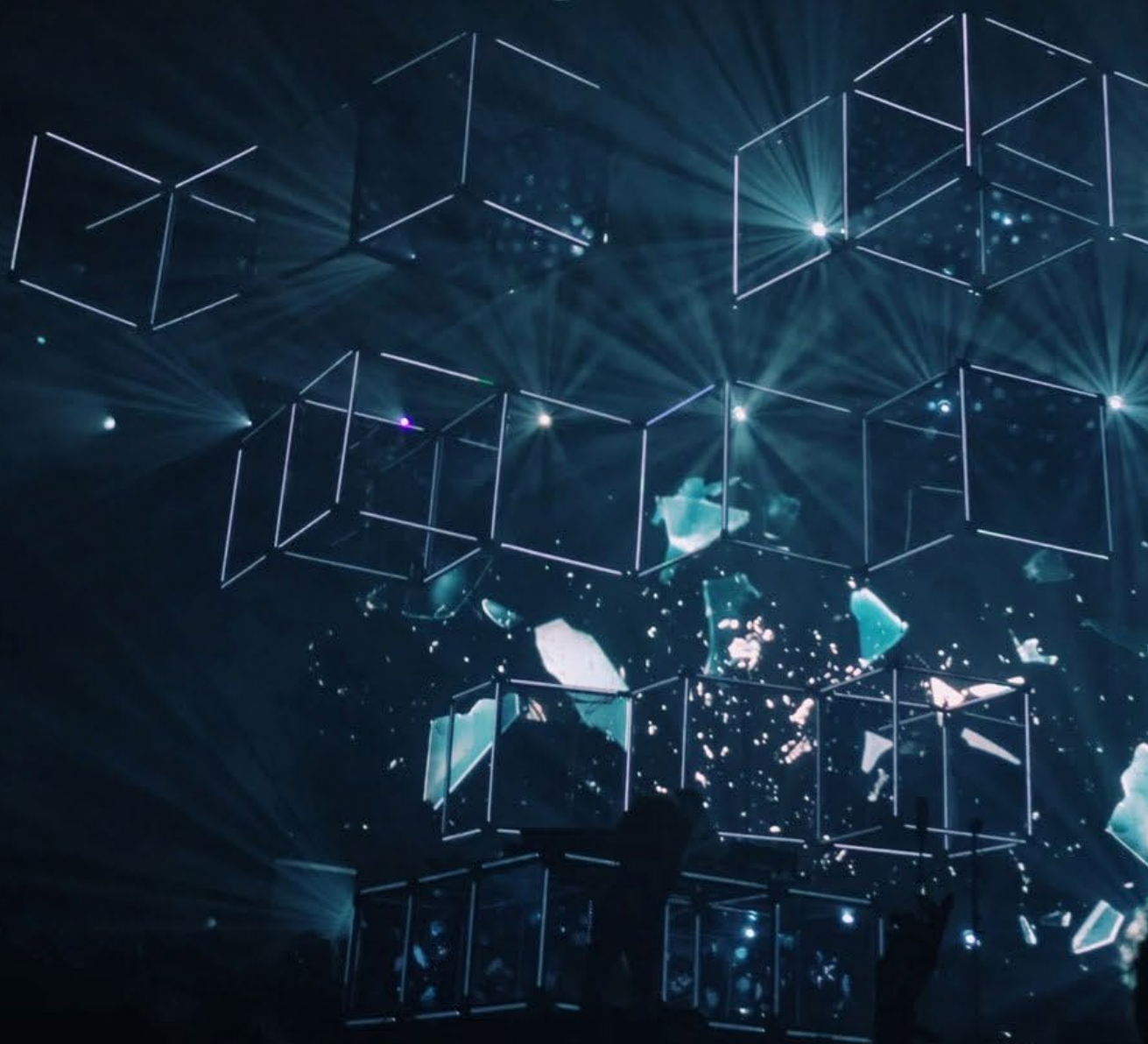


Utvärdering av
Regionala
digitaliseringskoordinatorer

Mars 2022



Sammanfattning

I juli 2018 fick Tillväxtverket uppdraget att administrera ett sekretariat för regionala digitaliseringskoordinatorer. Parallellt fick regionerna uppdragen att inrätta och upprätthålla en funktion som regional digitaliseringskoordinator under perioden 2018–2020. I mars 2021 fick Tillväxtverket och regionerna ett förlängt uppdrag. Ramboll har fått i uppdrag av Tillväxtverket att följa upp och utvärdera koordinatorernas arbete under 2021, vilket sammanställs i denna rapport.

TILLVÄXTVERKET HAR FOKUSERAT PÅ ATT UTVECKLA PORTFÖLJSTYRNINGEN AV INSATSER OCH ATT ENGAGERA RELEVANTA EXTERNA AKTÖRER I NÄTVERKET

Tillväxtverkets fokus under den nya programperioden har framför allt legat på att engagera fler relevanta externa aktörer, samt att stötta koordinatorerna i att behandla det regionala digitaliseringsarbetet som en portfölj av insatser. I början av 2021 hade det förlängda uppdraget inte kommit ännu. Tillväxtverkets arbete var därför framför allt inriktat på att upprätthålla koordinatornätverket och dela med sig av omvärldsbevakning. När uppdraget väl kom växlades arbetet återigen upp.

NÄSTAN SAMTLIGA KOORDINATORER BEDÖMER ATT DE GJORT EN POSITIV FÖRFLYTTNING SEN DEN SENASTE PROGRAMPERIODEN

17 av 20 regionala koordinatorer upplever en positiv förflyttning 2021 till början av 2022. Förflyttningen förklaras av flera faktorer, bland annat att det förlängda uppdraget möjliggjort ett mer fokuserat arbete med digitalisering och att de strukturer och arbetssätt som byggts över tid fördjupats ytterligare. Den positiva stegförflyttningen tillskrivs även insatser som koordinatorerna gjort på strategisk nivå, såsom att integrera digitalisering i regionala styrdokument och strategier, initierade projekt och fördjupade eller utökade samarbeten med relevanta aktörer.

KOORDINATORERNA HAR GENOMFÖRT MÅNGA OLIKA TYPER AV AKTIVITETER

I regionernas skriftliga årsrapporteringar för perioden har aktiviteter sorterats in under de fem utpekade områdena i digitaliseringsstrategin (digital kompetens, digital ledning, digital innovation, digital infrastruktur och digital trygghet). De vanligaste typerna av aktiviteter koordinatorerna genomfört är olika former av samverkan, utbildningar och seminarium externt såväl som internt. Flera koordinatorer har även arbetat med analyser i former av förstudier, nulägesanalyser och kartläggningar. Det är även vanligt förekommande att regionerna utvecklar och driver projekt med fokus på digitalisering samt aktiviteter för att integrera digitaliseringsperspektivet i olika sammanhang.

KOORDINATORERNA ARBETAR I STÖRST UTSTRÄCKNING MED INSATSER SOM RÖR DIGITAL INNOVATION OCH DIGITAL LEDNING

Koordinatorarbetet utgår i hög grad från ett regionalt perspektiv och att de områden och frågor som är i fokus skiftar mellan regioner. Koordinatorerna har därför en stor bredd i typer av insatser, som på olika sätt kopplar an till områden i den nationella digitaliseringsstrategin. Det är generellt ett stort fokus på digital ledning och digital innovation tätt följt av digital kompetens. Ett par koordinatorer har fokuserat något mer på digital infrastruktur, medan ett fåtal har ett något större fokus på digital trygghet. Över lag utgör dock området digital trygghet ett mindre uttalat fokusområde, vilket också återspeglas i de regionala årsrapporteringarna. Det finns också exempel på regioner som valt att inte fokusera alls på vissa områden vilket i huvudsak motiveras av regionala prioriteringar.

DIGITALISERINGSKOORDINATORERNA SER ETT STORT VÄRDE AV STÖDFUNKTIONEN MEN DET FINNS FÖRBÄTTRINGSPOTENTIAL

Digitaliseringskoordinatorerna ser ett stort värde i den nationella stödfunktionen som Tillväxtverket har, men det finns även utvecklingspotential för det fortsatta arbetet. Det handlar framför allt om att förenkla

kommunikationsvägarna, att öka fokus på kollegialt utbyte, och erfarenhetsdelning samt att hjälpa regionerna i att översätta vad information betyder i sin regionala kontext.

Ramboll lämnar fyra rekommendationer till Tillväxtverket för det fortsatta arbetet:

- Utöka fokus på erfarenhetsdelning och interaktivitet. Många av digitaliserings-koordinatorerna uppger att de saknar tillräcklig tid till att dela erfarenheter med varandra, framför allt i nätverksträffarna. Ramboll rekommenderar därför att nätverksträffarna innehåller mer interaktion, samt att en digital kanal upprättas där digitaliseringskoordinatorerna kan hålla kontakt mellan träffar.
- Stötta regionerna i att översätta information till den regionala kontexten. Tillväxtverket har bjudit in berörda myndigheter till löpande dialog i nätverksträffarna med digitaliseringskoordinatorerna. Regionerna har dock uttryckt att det är utmanande att förstå hur de ska ta vidare den information som presenteras i sin verksamhet. Ramboll rekommenderar därför att Tillväxtverket stöttar regionerna i att översätta informationen till en regional kontext, och hjälper regionerna att identifiera konkreta åtgärder utifrån den information de får.
- Se löpande över vilka behov som finns hos koordinatorerna. Några av koordinatorerna upplever att för mycket fokus har lagts på näringslivsfrågor och innovation i koordinatorsnätverket. Några efterfrågar även träffar med fokus på specifika teman. Ramboll rekommenderar att Tillväxtverket löpande utforskar behoven bland regionerna så att nätverksträffarna bidrar till att regionerna löser gemensamma utmaningar och kommer vidare i sitt arbete.
- Tydliggör hur EDIH hänger ihop med koordinatorsuppdraget. Det finns ett behov bland regionerna att tydliggöra vad deras roll är i relation till EDIH. Det gäller särskilt för de regioner där det inte finns en EDIH-ansökan. Ramboll rekommenderar att Tillväxtverket tydliggör vilka förväntningar som finns samt hur koordinatorsrollen relaterar till EDIH.

Ramboll lämnar två rekommendationer till regionerna:

- Fortsätt utveckla den regionala portföljen av digitaliseringsinsatser. Den nationella digitaliseringsstrategin utgör ett stöd för koordinatorerna vid riktning av arbetet. Det finns redan nu ett par koordinatörer som använder den nationella digitaliseringsstrategin aktivt idag, exempelvis för att synliggöra vilka glapp som finns i regionen och vilka områden som är mer i fokus. Ramboll rekommenderar att regionerna fortsatt utvecklar hur de arbetar strategiskt med den regionala portföljen av digitaliseringsinsatser.
- Undersök hur arbetet med digital trygghet kan stärkas. I digitaliserings-koordinatorernas uppdrag står det skrivet att regionerna ska hålla sig informerade samt sprida information inom det aktuella länet om initiativ som är relevanta för uppdraget och behovet av att i arbetet med digitalisering beakta Sveriges säkerhet och behovet av ett systematiskt informations säkerhetsarbete. Samtidigt är digital trygghet det område som är i fokus i lägst utsträckning bland regionerna. Ramboll rekommenderar därför att regionerna fortsätter utforska informations-säkerhetsfrågorna och lär av de regioner som har kommit längre i arbetet.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Digitaliseringskoordinatorerna ska bidra till strategisk samordning och samverkan	2
1.2	Tillväxtverkets uppdrag att stödja regionerna och hålla ihop arbetet på nationell nivå	2
1.3	Kort om Rambolls uppdrag	3
1.4	Disposition	3
2.	Tillväxtverkets arbete	4
2.1	Sammanfattning av Rambolls utvärdering från programperioden 2018–2020	4
2.2	Tillväxtverkets organisering ändrades med det nya uppdraget	4
2.3	Fokus för arbetet har legat på den regionala portföljen av digitaliseringsinsatser och att involvera fler aktörer	4
2.4	Vad upplever regionerna om stödet?	5
2.5	Samlad bedömning av Tillväxtverkets genomförande av uppdraget	6
3.	Digitaliseringskoordinatorernas arbete	6
3.1	Sammanfattning av Rambolls utvärdering av tidigare programperiod 2018–2020	6
3.2	Regionerna har varierande förutsättningar	7
3.3	Koordinatorerna arbetar i huvudsak utåtriktat	9
3.4	Koordinatorerna har arbetat med insatser som kopplar an till områden i den nationella digitaliseringsstrategin	10
3.5	Koordinatorerna upplever en positiv stegförflyttning under perioden	15
3.6	Koordinatorernas insatser har gett resultat	17
3.7	Samlad bedömning	18
4.	Samlade slutsatser och rekommendationer	19
4.1	Samlade slutsatser från första året i den nya uppdragsperioden	19
4.2	Rekommendationer	19

Rapportnummer: 0415

ISBN: 978-91-89730-02-1

1. Inledning

I juli 2018 fick Tillväxtverket i uppdrag¹ att administrera ett sekretariat för regionala digitaliseringskoordinatorer. Parallellt fick regionerna i erbjudande respektive uppdrag² att inrätta och upprätthålla en funktion som regional digitaliseringskoordinator under perioden 2018–2020. I mars 2021 fick Tillväxtverket och regionerna ett förlängt uppdrag. Uppdraget innebär att myndigheten ska fortsätta sitt arbete inom regional utveckling och ger därmed fortsatt finansiering till arbetet.

Uppdragen kopplar till regeringens digitaliseringsstrategi (För ett hållbart digitaliserat Sverige) som presenterades 2017, men även till målen för den regionala tillväxtpolitiken.³

1.1 Digitaliseringskoordinatorerna ska bidra till strategisk samordning och samverkan

Regionerna ska, enligt det uppdrag som ligger bakom arbetet, bidra till övergripande och strategisk samordning och samverkan mellan relevanta aktörer i utpekade digitaliseringsfrågor samt, inom ramen för detta, främja användningen av digitala arbetssätt, verktyg och tjänster. Bland annat ska den nationella digitaliseringsstrategin även beaktas i arbetet. Enligt regeringsuppdraget ska regionerna, i huvudsak:

- Verka främjande för att digitalisering integreras i det regionala tillväxtarbetet.
- Verka för att identifiera förbättringsområden inom digitalisering.
- Utveckla regionala nätverk för erfarenhetsutbyte, spridande av goda exempel och kommunikation i digitaliseringsfrämjande frågor.
- Upprätthålla en kontinuerlig kontakt med Tillväxtverket och delta i nätverket för regionala digitaliseringskoordinatorer.

För programperioden tilldelas regionerna, via Tillväxtverket, en miljon kronor per aktör och år för åren 2021–2025.

Viktiga skäl till att uppdraget om regionala digitaliseringskoordinatorer kom till, är enligt regeringsbeslutet bland annat att lokala och regionala åtgärder kan stärka den nationella digitaliseringsstrategins genomförande och därmed skapa ett tydligt och samlat engagemang kring digitaliseringsfrågor. Vidare menar regeringen att det är av stor betydelse att offentliga aktörer på lokal och regional nivå förhåller sig till den digitala utvecklingen och att samverkan sker mellan relevanta aktörer.

1.2 Tillväxtverkets uppdrag att stödja regionerna och hålla ihop arbetet på nationell nivå

Regeringsuppdraget till Tillväxtverket innebär att myndigheten ska utgöra en nationell stödfunktion och ett sekretariat för de regionala digitaliseringskoordinatorerna, vilket bland annat innefattar att:

- Ansvara för att ett nätverk för digitaliseringskoordinatorerna finns.
- Fungera som nationell kontaktpunkt och bidra med erfarenhetsutbyte.
- Ansvara för kompetensutveckling och vägledning av koordinatorerna.

I genomförandet av uppdraget anges att Tillväxtverket ska ha regelbunden kontakt med relevanta organisationer som Vinnova, PTS, DIGG och SKR. Skälet till att den nationella sekretariatsfunktionen behövs är enligt regeringen att det finns behov att stödja, hålla ihop och följa upp digitaliseringskoordinatorernas

¹ Regeringskansliet, 2018, Uppdrag att administrera ett sekretariat för regionala digitaliseringskoordinatorer (N2018/04130/D)

² Regeringskansliet, 2018, Uppdrag [...] att upprätthålla en funktion som regional digitaliseringskoordinator (N2018/04129/D). För Stockholm var detta ett uppdrag, då länsstyrelsen hade det regionala utvecklingsansvaret vid tiden för uppdraget.

³ Numera regionala utvecklingspolitiken.

arbete, vilket i sin tur kopplar till Tillväxtverkets övergripande uppdrag att främja hållbar näringslivsutveckling och tillväxt i alla delar av landet.

1.3 Kort om Rambolls uppdrag

Ramboll har fått i uppdrag av Tillväxtverket att följa upp och utvärdera koordinatorens arbete under 2021, vilket sammanställs i denna rapport. Uppföljningen syftar till att skapa ett lärande som kan tas vidare i det fortsatta uppdraget om regionala digitaliseringskoordinatorer, samt utgöra en bedömning av det arbete som skett under perioden. Ramboll har inte fokuserat på uppdraget att koordinera arbetet med EDIH inom ramen för denna rapport.

Ramboll har genomfört uppföljningen genom en större digital workshop med koordinatorens och Tillväxtverket, genom djupintervjuer med åtta koordinatorens samt genom dokumentstudier av tidigare redovisningar av uppdraget från både Tillväxtverket och regionerna. Rambolls tidigare arbete med ett ramverk för regional digitalisering ligger också till grund för analys och slutsatser i rapporten.

1.4 Disposition

Rapporten inleds i kapitel 2 med en beskrivning och bedömning av Tillväxtverkets arbete under perioden och hur koordinatorens uppfattat stödet. I nästa kapitel beskrivs koordinatorens arbete mer i detalj, inklusive beskrivning av insatser, resultat, måluppfyllelse och upplevd stegförflyttning under perioden. I kapitel 4 ges Rambolls samlade slutsatser av utvärderingen och rekommendationer för fortsatt arbete.

2. Tillväxtverkets arbete

I kapitlet redogörs för hur Tillväxtverket har utfört regeringsuppdraget under 2021. I detta inkluderas hur Tillväxtverket har organiserat arbetet, vilka insatser som främst genomförts och var fokus för arbetet som stödfunktion har legat i relation till arbetet på regional nivå. I kapitlet redogörs även för hur de regionala digitaliseringskoordinatorerna ser på Tillväxtverkets stöd, vad som har gjorts bra och vad som kan utvecklas ytterligare. Vi inleder kapitlet med en kort redogörelse för hur arbetet såg ut vid den tidigare programperioden 2018–2020.

2.1 Sammanfattning av Rambolls utvärdering från programperioden 2018–2020

Vid Rambolls utvärdering av Tillväxtverkets arbete enligt regeringsuppdraget var slutsatsen att Tillväxtverket huvudsakligen lagt upp och organiserat arbetet enligt regeringsuppdragets direktiv, med ett sekretariat som nationell stödfunktion i centrum för arbetet. Det arbete Tillväxtverket hade genomfört inom ramen för uppdraget utgick från sekretariatet där arbetet samordnades på nationell nivå. Nätverksträffar anordnades för, och stöd gavs till, de regionala digitaliseringskoordinatorerna. Tillväxtverket hade därtill arbetat med myndighetssamverkan och sammankoppling med tangerande insatser som Europeiska digitala innovationshubbar (EDIH), kommande programperiod för Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och andra insatser.

Fokus för perioden hade framför allt legat på att utforska och utveckla rollen som digitaliseringskoordinator. Uppdraget är i grunden mycket brett och lämnar stort tolkningsutrymme. Det var således en stor och viktig del i Tillväxtverkets arbete, förutom praktiskt genomförande av exempelvis nätverksträffar, att bistå regionerna i att utröna vad dessa faktiskt förväntas göra. Det innebar även ett positioneringsarbete mot andra myndigheter och initiativ, att sprida kunskap om att koordinatorerna finns, vad de gör och att andra initiativ behöver ta hänsyn till och samspela med det regionala arbetet.

Digitaliseringskoordinatorerna såg vid den tidigare utvärderingen ett stort värde i den nationella stödfunktionen, främst avseende de nätverksträffar som anordnas för koordinatorerna.

2.2 Tillväxtverkets organisering ändrades med det nya uppdraget

Tillväxtverkets nya uppdrag kom under mars 2021. Det förlängda uppdraget dröjde i och med coronapandemin, då en stor del av uppdragen pausades på Tillväxtverket till förmån för handläggningen av stöd för Korttidsarbete.⁴ När uppdraget kom tillsattes en ytterligare resurs som skulle fokusera på arbetet med EDIH. I dagsläget arbetar två resurser med regeringsuppdraget - en med ansvar för den nationella funktionen och sekretariatet för digitaliseringskoordinatorerna och en med ansvar för EDIH.

2.3 Fokus för arbetet har legat på den regionala portföljen av digitaliseringsinsatser och att involvera fler aktörer

Tillväxtverkets fokus under den nya programperioden har framför allt legat på att engagera fler relevanta externa aktörer, samt att stötta koordinatorerna i att behandla det regionala digitaliseringsarbetet som en portfölj av insatser. I början av 2021 hade det förlängda uppdraget inte kommit ännu. Tillväxtverkets arbete var därför framför allt inriktat på att upprätthålla koordinatornätverket och dela med sig av omvärldsbevakning. När uppdraget väl kom växlades arbetet återigen upp.

FOKUS PÅ PORTFÖLJSTYRNING AV DIGITALISERINGSINSATSER

Enligt intervjuer med Tillväxtverket har fokus för den innevarande programperioden hittills varit att initiera portföljstyrning som verktyg bland digitaliseringskoordinatorerna, vilket ligger i linje med Rambolls

⁴<https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/information-och-stod-kring-coronakrisen/korttidsarbete/korttidsarbete-2021.html>

rekommendation från den tidigare programperioden. Det innebär att behandla de digitaliseringsinsatser som sker i regionen som en del av en portfölj, för att bättre kunna rikta insatser. Digitaliseringskoordinatoren har en potentiellt viktig roll som förvaltare av en sådan portfölj. Det kan handla om initiativ med finansiering från olika källor och som drivs av olika aktörer, t.ex. inom ramen för ERUF. Arbetet har indelats enligt samma tematiska områden som den nationella digitaliseringsstrategin; Digital ledning, Digital trygghet, Digital kompetens, Digital infrastruktur och Digital innovation. Arbetet har inneburit att bistå regionerna i att operationalisera hur det kan se ut i deras kontext, bland annat avseende hur portföljen ska avgränsas. Tillväxtverket har vid nätverksträffarna lyft olika exempel på insatser som arbetat med en portföljstrategi för inspiration, till exempel Klimatsynk och Innovationssynk.

INVOLVERAT FLER VIKTIGA AKTÖRER

Tillväxtverket har fokuserat på att involvera fler aktörer i nätverket. I det förnyade uppdraget står det att Tillväxtverket ska ha regelbunden kontakt och dialog med relevanta organisationer och myndigheter, såsom Myndigheten för digital förvaltning (DIGG), Vinnova, Post- och telestyrelsen (PTS), Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), universitet och högskolor samt näringslivsorganisationer. Flera aktörer har regelbundet bjudits in till nätverksträffarna, t.ex. Vinnova, DIGG och SKR. DIGG har en fast programpunkt på agendan vid nätverksträffarna.

EDIH I FOKUS MED DET NYA UPPDRAGET

Med det nya uppdraget för Tillväxtverket har EDIH blivit ett särskilt fokus för nätverksträffarna. Under hösten och början av våren 2022 har Tillväxtverket löpande informerat om utvecklingen och utlysningarna.

2.4 Vad upplever regionerna om stödet?

Ramboll har intervjuat ett urval av digitaliseringskoordinatorer (8 av 21). Den övergripande bilden är att digitaliseringskoordinatorerna ser ett stort värde i den nationella stödfunktionen som sekretariatet har, främst avseende de nätverksträffar som anordnas för koordinatorerna. Regionerna uppger att det går relativt lätt att få stöd när de efterfrågar det. De uppger även att Tillväxtverket landat mer i rollen över tid och nyare koordinatorer har fått bra hjälp att hitta in i rollen. Men det finns även utvecklingspotential för det fortsatta arbetet. Det handlar framför allt om att förenkla kommunikationsvägarna, att öka fokus på kollegialt utbyte, och erfarenhetsdelning samt att hjälpa regionerna i att översätta vad information betyder i sin regionala kontext.

DET BEHÖVS ENKLARE KOMMUNIKATIONSVÄGAR

Flera av digitaliseringskoordinatorerna uppger att kommunikationsvägarna kan förbättras inom nätverket. Det rör framför allt den kontakt som sker mellan nätverkstillfällen. Flera lyfter att det vore behjälpligt med en gemensam yta för löpande erfarenhetsdelning och frågor. Det sker i dagsläget mycket kontakt mellan digitaliseringskoordinatorerna även utanför nätverksträffarna, framför allt i mindre konstellationer. En gemensam yta möjliggör för deltagarna att dela med sig enligt intresse och tillgängliggör information till alla. Några koordinatorer lyfter även att den befintliga lösningen för fildelning inte fungerar fullt ut.

REGIONERNA EFTERFRÅGAR MER ERFARENHETSDELNING

Under innevarande programperiod har samtliga nätverksträffar skett digitalt. En stor del av agendan vid träffarna har utgjorts av olika typer av informationspunkter, och mindre tid har gått till dialog och erfarenhetsdelning. Samtliga intervjuade digitaliseringskoordinatorer efterfrågar mer erfarenhetsdelning mellan regionerna. De efterfrågar till exempel mer lärdomar i arbetet, diskussioner om hur olika regioner arbetar och möjligheten att ta del av goda exempel. Några koordinatorer efterfrågar fler korta och informella avstämningar tillsammans med Tillväxtverket.

REGIONERNA VILL HA STÖD I ÖVERSÄTTNINGEN TILL DERAS KONTEXT

Ungefär hälften av digitaliseringskoordinatorerna uppger i intervjuer att de skulle vilja ha ytterligare stöd i att förstå hur information som delges i nätverket ska omsättas i deras regionala kontext. De uppger att de inte har getts tillräckligt med utrymme att diskutera efter olika informationspunkter, till exempel om nationella initiativ där regionerna förväntas förmedla information vidare. Ett par digitaliseringskoordinatorer lyfter att

de representanter som bjuds in för att informera om olika initiativ ibland ligger för långt från regionerna. Det blir svårt att förstå hur det är relevant för regionerna. Några uppger att det skulle kunna förbättras genom att lyfta med representanterna vilket nätverk de kommer in i, men även att ha i åtanke vilken roll de vill att regionerna har i relation till det som informeras om, eller hur regionerna bör ta det vidare.

VISSA REGIONER UPPLIVER ATT DET ÄR ETT FÖR TUNGT FOKUS PÅ NÄRINGSLIVSFRÅGOR OCH ERUF

Flera digitaliseringskoordinatorer lyfter även att det är ett för stort fokus på näringslivsfrågor i nätverksträffarna, till exempel ERUF och EDIH. De önskar ett breddat fokus i nätverksträffarna, till exempel avseende digital trygghet eller digital ledning.

2.5 Samlad bedömning av Tillväxtverkets genomförande av uppdraget

Tillväxtverket har ett antal definierade uppgifter enligt regeringsuppdraget. Nedan redogör vi för Rambolls samlade bedömning av Tillväxtverkets genomförande av uppdraget.

Uppgift enligt regeringsuppdraget och Rambolls bedömning av måluppfyllnad	
ansvara för att ett nätverk för de regionala digitaliseringskoordinatorerna finns,	✓
ha kontinuerligt erfarenhetsutbyte och fungera som nationell kontaktpunkt för de regionala digitaliseringskoordinatorerna,	✓
ansvara för kompetensutveckling i form av t.ex. utbildningsinsatser riktade till de regionala digitaliseringskoordinatorerna,	✓
ge de regionala digitaliseringskoordinatorerna vägledning i deras arbete, bl.a. genom att tillhandahålla och uppdatera relevant informationsmaterial,	✓
ta fram anvisningar för hur de regionala digitaliseringskoordinatorerna ska redovisa den verksamhet som bedrivs.	✓

✓ Ej möjligt att bedöma
 Devis uppfyllt
 Uppfyllt ✓

3. Digitaliseringskoordinatorernas arbete

I kapitlet redogörs för hur regionerna och de regionala digitaliseringskoordinatorerna har genomfört sitt uppdrag under 2021. I detta inkluderas hur organiseringen sett ut, vilka huvudsakliga insatser som har varit i fokus för koordinatorernas arbete internt och externt och hur dessa kopplar an till den nationella digitaliseringsstrategin, vilka de viktigaste samverkansaktörerna varit samt vilka resultat som primärt har skapats. Kapitlet redogör även för den förflyttning som koordinatorerna upplever under perioden. Kapitlet inleds med en sammanfattning av den tidigare utvärderingen för perioden 2018–2020.

3.1 Sammanfattning av Rambolls utvärdering av tidigare programperiod 2018–2020

I mars 2021 avrapporterades utvärderingen av regionernas arbete med regionala digitaliseringskoordinatorer under perioden 2018–2020. I utvärderingen framkom ett antal huvudsakliga insikter kopplat till organisering, insatser och resultat:

Organisering av arbetet

- Det är stora regionala skillnader i hur koordinatorrollen organiseras. Det är en framgångsfaktor att digitaliseringskoordinatorn placeras på en strategisk och central plats i den regionala organisationen. Digitaliseringskoordinatorn bör ses som en funktion för utveckling och ges en viktig roll i centrala arbetsgrupper och regionala processer. Digitalisering också är en tvärsektoriell fråga, vilket medför att

en viktig roll för koordinatörerna är att internt skapa kontakter och gemensamma arbetsformer över avdelnings- och enhetsgränser.

Insatser internt och externt

- Det var generellt ett stort fokus under perioden på att stärka digitaliseringsperspektivet internt i olika strategiska dokument och processer, exempelvis i regionala utvecklingsstrategin. Externt har fokus framför allt varit på att mobilisera relevanta aktörer för samsyn och gemensamma digitaliseringsinsatser. Koordinatorerna har även haft ett aktivt arbete för att driva digitalisering i samverkan med regionala kluster och andra aktörer i de regionala innovationsmiljöerna. Över lag beskrivs nätverkande mot såväl offentliga som privata aktörer som en väsentlig del av koordinatörernas arbete.

Resultat av arbetet

- Ramboll identifierade tre primära typer av resultat av att arbeta med regional digitaliseringskoordinering: ökad kompetens och förmåga att bedriva digitaliseringsarbete, ökad regional samordning och samverkan i digitaliseringsfrågor och direkta resultat av genomförda digitaliseringsaktiviteter. Exempel på vanliga resultat i regionerna var tydligare skrivningar om digitalisering i regionala strategiska dokument, större hänsyn till digitaliseringsperspektivet i olika regionala processer och mobilisering av olika aktörer inom digitalisering.

3.2 Regionerna har varierande förutsättningar

De regionala förutsättningarna är fortsatt väldigt varierande. Det skiljer sig mellan regioner exempelvis i hur arbetet med koordinatorsrollen organiserats, vilka personella resurser som tillhandahålls och vilka etablerade regionala nätverk och kontakter som regionen har.

COORDINATORSROLLEN BÖR SES SOM EN FUNKTION

Som tidigare utvärdering visat lyfter flera koordinatörer att digitaliseringskoordinatören bör ses som en *funktion*, framför en person, och att flera personer behöver involveras runt om den regionala digitaliseringskoordinatören. I många fall är dock arbetet fortsatt personberoende i regionerna. Riskerna med denna typ av organisering återspeglas i pausade processer, förlorade kontaktytor och relationer när den regionala digitaliseringskoordinatören slutar. Dessa direkta följder av personberoende har flera nya koordinatörer fått uppleva när det stigit in i rollen. Flera regioner beskriver även att regionala utvecklingsorganisationer tenderar att vara organiserade i stuprör, vilket ytterligare komplicerar koordinatörens uppgift att integrera en tvärspektoriell fråga som digitalisering i organisationen. Vissa koordinatörer upplever en ensamhet i sin roll och att det kan vara svårt att hitta rätt samverkansparter för att driva utvecklingen i regionen.

FÖRUTSÄTTNINGARNA HAR STÄRKTS FÖR VISSA REGIONER

”Det är en person, på gott och ont. Det är fortfarande lite svårt att greppa att digitalisering går horisontellt genom samtliga områden. Alla har ett ansvar, framför allt cheferna, men de har inte riktigt vågat ta det, och ta det till sig. De landar in i det fortfarande.”

Citat, Digitaliseringskoordinator

”Förtroendet har ökat, vi har en ny regional utvecklingsstrategi, ett utökat team inom digitalisering och en mer centralt placerad position i organisationen idag.”

Citat, Digitaliseringskoordinator

Ett antal koordinatörer har fått stärkta organisatoriska förutsättningarna under perioden. Det har exempelvis innefattat att kollegor som arbetar med digitaliseringsfrågor knutits närmare koordinatören, att den interna placeringen förbättrats och det skapats ökade möjligheter att påverka strategiskt internt. Det är också dessa

koordinatorer som upplever att stora kliv framåt har tagits under perioden (se avsnitt 3.4 för närmare beskrivning).

REGIONALA OCH NATIONELLA STYRDOKUMENT UTGÖR VIKTIGT STÖD FÖR KOORDINATORER

Regionala och nationella styrdokument är betydelsefulla för digitaliserings-koordinatorerna. Det fungerar som stöd för att driva den digitala utvecklingen i regionen, exempelvis genom att det har integrerats i viktiga styrdokument som den regionala utvecklingsstrategin och regionalfondsprogrammen. Det är också tydligt i utvärderingen att koordinatorerna har haft en viktig roll i att integrera digitalisering i styrdokumentet på regional nivå (se avsnitt 3.4 för närmare beskrivning).

Även den nationella digitaliseringsstrategin utgör ett stöd för koordinatorerna, dels som stöd vid kommunikation av rollen, dels som stöd vid riktning av arbetet. Ett par koordinatorer använder strategin aktivt

” Jag har ofta digitaliseringsstrategin i åtanke och använder den som en kompass. Det är också ett bra verktyg för mig att använda för att prata om digitalisering.”

Citat, Digitaliseringskoordinator

idag, exempelvis för att synliggöra vilka glapp som finns i regionen och vilka områden som är mer i fokus. Flera koordinatorer ser också potential i att använda den nationella strategin mer aktivt för att styra insatser framåt. Ett antal regioner har också tagit fram egna regionala digitaliseringsstrategier medan ett par koordinatorer framhåller att de ser en risk att det blir ett dokument i mängden och att fokus i stället är att integrera digitaliseringsperspektivet i andra styrdokument.

KOORDINATORERNA ARBETAR I VISS MÅN MED DIGITALISERING INTERNT PÅ REGIONEN

Det skiljer sig till viss del mellan koordinatorerna i vilken utsträckning de arbetar med regionens interna digitalisering. I intervjuer framgår att den regionala organisationen till stor del berör hälso- och sjukvårdsområdet där det redan finns etablerade funktioner som arbetar med digitalisering. Det anses generellt inte vara rätt forum eller fokus för koordinatorerna att fokusera insatser på. Ett par koordinatorer lyfter även att det upplevs svårare att arbeta med interna digitaliseringsprocesser över lag, bland annat till följd av att det redan kan finnas tillsatta interna funktioner och att koordinatorerna kan göra större nytta genom externa insatser.

Kollegor och chefer internt i de regionala organisationerna uppges trots allt vara en viktig målgrupp och samverkanspart i arbetet, eftersom en tydligare integrering av digitalisering i det regionala utvecklingsansvaret ställer krav på att digitalisering tas hänsyn till och integreras tvärsektoriellt i de olika processer som präglar det regionala utvecklingsansvaret. I detta har digitaliseringskoordinatorerna också en viktig påverkansroll, vilket gör att det finns en viktig balans mellan internt och externt fokus i koordineringen. Det är exempelvis många, sett till insatser som koordinatorerna genomfört under utvärderingsperioden, som fokuserar på att vidareutveckla regionala strategiska dokument och att öka kunskapen hos regionala tjänstemän och regionpolitiker, vilket direkt eller indirekt påverkar den interna digitaliseringsförmågan i regionen (se avsnitt 3.4 för närmare beskrivning).

KOORDINATORERNA ANTAR FLERA ROLLER

” Vi har gjort en gränsdragning och tolkat uppdraget att det är mer utåtriktat vi ska arbeta. Vi har löpande avstämningar med strategisk IT som arbetar internt hos oss. Vi uppdaterar varandra hela tiden men vi har inte engagerat oss i interna projekt eller processer. Det finns det andra funktioner hos oss som gör”.

Citat, Digitaliseringskoordinator

I det ramverk som Ramboll tidigare utvecklat tillsammans med Tillväxtverket och digitaliseringskoordinatorerna framkommer fem roller som koordinatorerna har i arbetet med samhällets och den offentliga sektorns digitalisering (Se Figur 1 nedan).

Figur 1. Koordinatorernas fem roller: språkröret, strategen, förändringsledaren, lobbyisten och samverkansledaren



- **Språkröret:** Stärka styrningen och kommunikationen mellan nationell, regional och lokal nivå exempelvis genom omvärldsbevakning och att delta i nationella forum.
- **Strategen:** Säkerställa att digitaliseringens möjligheter beaktas i regionens långsiktiga utvecklingsarbete exempelvis genom att integrera digitaliseringsperspektivet i centrala styrdokument.
- **Förändringsledaren:** Ledsaga personer, grupper och organisationer att börja och skynda på sin digitala omställning exempelvis genom att driva, stötta och inspirera till förändringsarbete.
- **Lobbyisten:** Påverka behovsägare att förstå och prioritera digitalisering exempelvis genom att träffa, utbilda och "sälja in" digitaliseringsperspektivet till nyckelpersoner.
- **Samverkansledaren:** Få aktörer att förstå varandra och ta ägarskap för förändring exempelvis genom att samordna och facilitera nätverk och dialoger.

Utifrån intervjuer med koordinators och den årsrapportering som respektive koordinators genomfört bedömer Ramboll att alla fem roller är och kan vara relevanta att ta för en digitaliseringskoordinator i olika sammanhang och vid olika tidpunkter beroende på koordinators fokus (se avsnitt 3.4 för närmare beskrivning av koordinators insatser). En digitaliseringskoordinator agerar också vanligtvis utifrån flera av dessa roller samtidigt. Tyngdpunkten i rollerna skiljer sig dock åt vilket kan förklaras av faktorer såsom varierande förutsättningar och olika prioriteringar hos koordinators.

Två koordinators framhåller i intervjuer att den regionala rollen över lag är komplex och att synen på regionalt utvecklingsansvarig kan variera mellan aktörer. Ett konkret exempel som lyfts är att kommuner kan tendera att se regionen enbart som en finansiär och att det kan vara svårt för digitaliseringskoordinator att hantera och överkomma dessa förväntningar. En annan koordinator uttrycker det som att regionen i många fall förväntas komma med en konkret leverans eller lösning och att det kan vara svårt att träffas och diskutera frågor på ett mer övergripande plan. Det försvårar för koordinators att exempelvis anta roller som samverkans- och förändringsledare. Ramboll ser att det finns olika faktorer som spelar in, dels personkemi och tidigare relationer, dels om hur olika aktörer ser på varandras mandat och roller. Något som skulle underlätta arbetet är om kommunerna (och andra centrala aktörer) också fått i uppdrag att samverka med regionen inom digitaliseringsfrågor.

”Det är ofta svårt att föra diskussion med vissa aktörer utan att blanda in pengar. Som regionalt utvecklingsansvarig ses vi som en pengapåse. I stället för att diskutera en fråga på ett neutralt plan så finns en förväntan att man är där som finansiär. Det finns massor av förväntningar att regionen ska äga, ordna, förvalta. Det finns en diskrepans mellan vad vi kan göra, och vad vi förväntas kunna göra. Det är svårt att hantera i rollen.”

Citat, Digitaliseringskoordinator

3.3 Koordinatorerna arbetar i huvudsak utåtriktat

De flesta digitaliseringskoordinatorer har ett tydligt externt och utåtriktat arbetssätt och sitter exempelvis med i kommunala och regionala nätverk. Vilka koordinators samverkar med och på vilket sätt skiljer sig beroende på fokus, organisering och förutsättningar. Tidigare upparbetade kontakter, befintliga nätverk och intresse från den egna organisationen eller andra viktiga parter påverkar det utåtriktade arbetet.

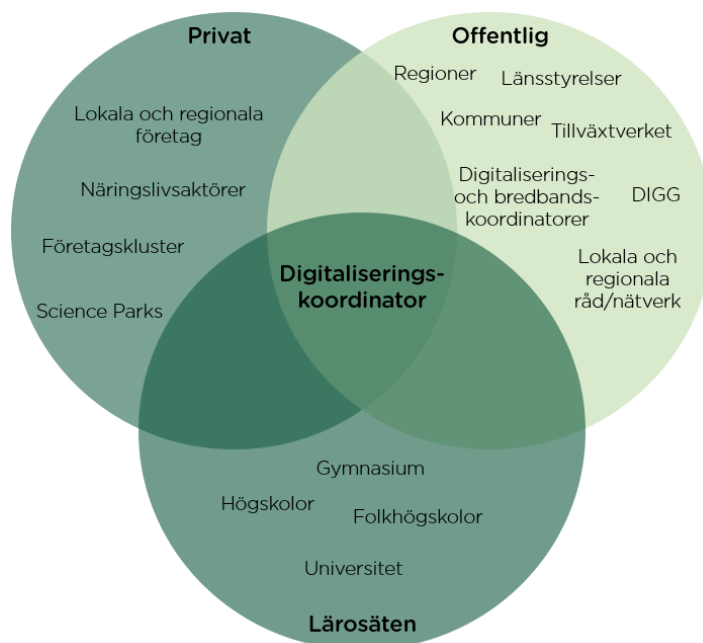
NÄRA DIALOG OCH SAMVERKAN MED ANDRA AKTÖRER ÄR CENTRALT

En god kontakt med centrala aktörer i regionen är av stor vikt enligt koordinatorena. Vilka aktörer som koordinatorena har kontakt med skiljer sig till viss del. Vissa samarbetar väldigt nära med exempelvis kommuner, medan andra inte gör det alls. Det förklaras av flera faktorer, bland annat att en annan del av regionen ansvarar för den kommunala samverkan, att kontakterna med kommunerna brister eller att kommunerna på egen hand jobbar med digitaliseringsfrågor. I det senare fallet agerar digitaliseringskoordinatör ofta som samordnare mellan kommunerna, exempelvis genom att sammankalla nätverk eller andra forum. Detsamma gäller kontakten med näringslivet i länen, ett par koordinatörer upplever att det kan vara svårt att nå näringslivet medan andra har väl uppbyggda kontaktnät och ingångar till näringslivet.

Även en rad andra aktörer lyfts fram som centrala att få med i det regionala digitaliseringsarbetet, exempelvis universitet, kommunala/regionala digitaliseringsråd eller motsvarande, landsbygdsutvecklare samt andra regionala digitaliserings- och även bredbandskoordinatörerna. Generellt uppges regionpolitiker och kommunchefer som viktiga målgrupper.

I figuren till höger (Figur 2) framgår ett antal aktörer som koordinatörer lyfter fram som viktiga samverkansparter.

Figur 2. Koordinatorena har flera viktiga samverkansparter



KOORDINATORERNA SAMARBETAR LÄNSÖVERGRIPANDE

De

” Kommunerna har varit väldigt viktiga för mig. Vår förmåga att ha en bra samverkan med kommunerna har möjliggjort att vi gemensamt kan jobba med frågorna. Vi kan lyfta in frågor med olika perspektiv.”

Citat, Digitaliseringskoordinator

” När jag fick rollen som koordinator involverades jag, utöver det nationella nätverket, i ett mini-nätverk av regionala digitaliseringskoordinatörer i södra Sverige som träffas regelbundet. Det hjälpte mig mycket att komma in i en kontext som för mig var ny.”

Citat, Digitaliseringskoordinator

regionala koordinatorena framhåller att det nationella nätverket med digitaliseringskoordinatörer är väldigt viktigt. Även mindre nätverk med kluster av digitaliseringskoordinatörer har bildats exempelvis inom ramen för redan etablerade samverkansformer (såsom samarbeten inom ERUF), samt för vissa specifika områden (såsom digital trygghet). I dessa mindre nätverk söker koordinatorena stöd och inspiration av varandra regelbundet utöver de nationella nätverksträffarna.

3.4 Koordinatorena har arbetat med insatser som kopplar an till områden i den nationella digitaliseringsstrategin

Som tidigare utvärdering visat har de regionala digitaliseringskoordinatorena ett mycket brett uppdrag, som utgår från olikartade regionala förutsättningar, behov och prioriteringar. Det innebär att koordinatorsarbetet i hög grad utgår från ett regionalt perspektiv och att de områden och frågor som är i fokus skiftar mellan

regioner. Koordinatorerna har därför en stor bredd i typer av insatser, som på olika sätt kopplar an till områden i den nationella digitaliseringsstrategin.

DIGITALISERINGSSTRATEGIN ÄR UPPBYGGD ENLIGT FEM INRIKTNINGAR

Sedan maj 2017 har regeringens digitaliseringsstrategi visat riktningen för digitaliseringspolitiken. Det övergripande målet är att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Under detta finns det fem delmål, och ett antal underområden under respektive delmål.⁵

- *Digital kompetens* är förmågan att följa med i den digitala utvecklingen på ett sätt som ger möjlighet i att få och behålla en anställning, att kunna starta och driva företag eller att stärka organisationers eller företags innovationsförmåga och konkurrenskraft. Digital delaktighet är ett viktigt område.
- *Digital trygghet* handlar om att alla ska kunna lita på digitala tjänster, samt att alla på ett säkert sätt ska kunna ta del av och ta ansvar för det digitala samhället.
- *Digital innovation* innebär att Sverige ska ha de bästa förutsättningarna för att utveckla, sprida och använda digitalt drivna innovationer.
- *Digital ledning* är ett brett begrepp som handlar om att skapa förutsättningar för att använda digitalisering för att förbättra kvalitet och att effektivisera. Det handlar också om att säkerställa att digitaliseringspolitiken är långsiktig, genom mål, planering och uppföljning.
- *Digital infrastruktur* handlar om att digitalisering behöver en fungerande infrastruktur. Det omfattar allt från fysiska ledningar till logiska system. Hård infrastruktur är bland annat kablar, master och basstationer, det vill säga det som transporterar data. Mjuk infrastruktur är bland annat lagar, standarder, begreppsanvändning och internetprotokoll, det vill säga det som gör att data kan utbytas.

KOORDINATORERNA HAR GENOMFÖRT MÅNGA OLIKA TYPER AV AKTIVITETER

I regionernas skriftliga årsrapporteringar för perioden har aktiviteter sorterats in under de fem utpekade områdena i digitaliseringsstrategin. De vanligaste typerna av insatser koordinatörerna uppger i de regionala redovisningarna är olika former av samverkan, utbildningar och seminarium externt såväl som internt. Flera koordinatörer har även arbetat med analyser i former av förstudier, nulägesanalyser och kartläggningar. Det är även vanligt förekommande att regionerna utvecklar och driver olika projekt med fokus på digitalisering samt aktiviteter för att integrera digitaliseringsperspektivet och samordna digitaliseringsarbetet.

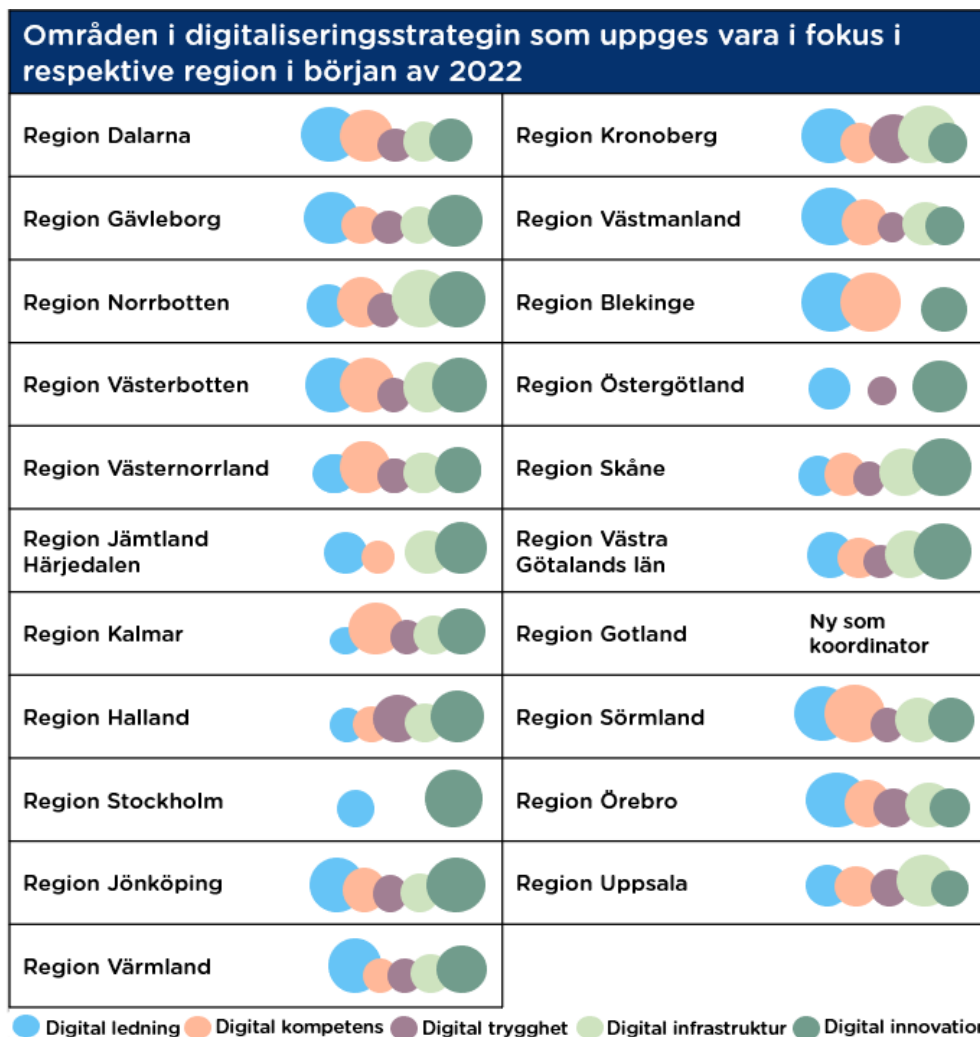
Tillsammans har regionerna genomfört insatser inom samtliga områden, varav vissa områden prioriterats mer än andra. De fem områdena i digitaliseringsstrategin är inte heller ömsesidigt uteslutande och flera koordinatörer vill lyfta fram att insatser kan gå på tvärs över flera områden. Ett sådant exempel är öppna data som exempelvis både kan innefatta kompetenshöjande insatser för att förstå möjligheterna med öppna data (digital kompetens), uppbyggnad av förutsättningar och strukturer för öppna data (digital infrastruktur) och utveckling av nya tjänster och metoder med hjälp av öppna data (digital innovation). Det innebär att vissa insatser kan sorteras in under flera områden vilket också återspeglas i regionernas årsrapporteringar.

KOORDINATORERNA HAR GENERELLT ETT STORT FOKUS PÅ DIGITAL LEDNING OCH DIGITAL INNOVATION

Ramboll har ombett koordinatörerna att bedöma vilka områden i digitaliseringsstrategin som var i fokus i det regionala arbetet i början av 2021, och vilka områden som var i fokus i början av 2022 (se Figur 3 nedan för områden i fokus i början av 2022).

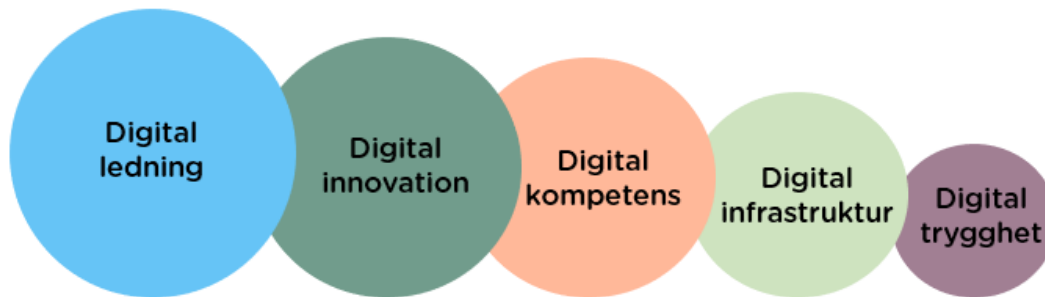
⁵ <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringsstrategin/>

Figur 3. Områden i fokus i respektive region början av 2022



Av koordinators bedömningar går att se att fokus till viss del skiftat under perioden, antingen genom att vissa områden fått mindre fokus, att andra fått mer eller att fokus generellt ökat för samtliga områden. Det är dock tydligt att stort fokus generellt är och har varit på digital ledning och digital innovation tätt följt av digital kompetens (Se Figur 4 nedan). Ett par koordinators har fokuserat något mer på digital infrastruktur, medan ett fåtal har ett något större fokus på digital trygghet. Över lag utgör dock området digital trygghet ett mindre uttalat fokusområde, vilket också återspeglas i de regionala årsrapporteringarna. Det finns också exempel på regioner som valt att inte fokusera alls på vissa områden vilket i huvudsak motiveras av regionala prioriteringar.

Figur 4. Koordinatorerna har generellt fokuserat mer på digital ledning, digital innovation och digital kompetens och mindre på digital infrastruktur och digital trygghet



Tabell 1. Exempel på typer av insatser görs inom varje område

Digital ledning	<ul style="list-style-type: none"> • Integrering av digitaliseringsperspektivet i strategiska dokument • Framtagande av olika underlag för att stärka förmågan för digital transformation i regionen • Stöd i projektansökningar • Deltagande i nätverk, forum
Digital innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Stöd i ansökan för Europeiska digitala innovationshubbar (EDIH) • Innovationsprojekt via t.ex. ERUF
Digital kompetens	<ul style="list-style-type: none"> • Samordning kring digital kompetensutveckling i länet, internt i region och externt med andra aktörer • Genomförande av utbildningar för tjänstemän • Kartläggning och analys av kompetensutvecklingsbehov
Digital infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Förstudier om 5G, IoT • Nulägesanalyser av befintlig digital infrastruktur • Påverkansarbete
Digital trygghet	<ul style="list-style-type: none"> • Webinarium om informations säkerhet • Diskussion om säker digital kommunikation

I tabellen ovan (Tabell 1) framgår typer av insatser som regionerna gjort inom varje område. I avsnitten nedan presenteras mer utförligt ett urval av de insatser som koordinatörerna valt att redovisa per område i de regionala årsrapporteringarna.

INSATSER INOM DIGITAL LEDNING HAR I HUVUDSAK FOKUSERAT PÅ STRATEGI OCH ÖKAD FÖRSTÅELSE

Digital ledning kopplar till det regionala ledarskapet och vikten av att den regionala nivån vågar ta ledarskap i digitaliseringsfrågan inom ramen för det regionala utvecklingsansvaret. Regionerna har i hög utsträckning fokuserat på insatser som berör tydligare skrivningar i strategiska dokument såsom digitaliseringsstrategier, innovationsstrategier, regionalfondsprogram och strategier för smart specialisering. Andra viktiga aktiviteter innefattar stöd i exempelvis i projektansökningar och framtagande av underlag för digital transformation i syfte att öka förståelsen för digitalisering internt (i regionen) och hos andra aktörer i länet (externt).

Region Örebro har exempelvis arbetat med att ta fram ett internt program för digitalisering, genomfört olika aktiviteter för att öka den digitala mognaden i organisationen samt samordnat framtagandet av en läns gemensam digitaliseringsstrategi med tillhörande handlingsplan. Ett ytterligare exempel är Region Dalarna som genomfört kunskapshöjande insatser för förtroendevalda och tjänstepersoner inom offentliga verksamheter och Region Västernorrland som arbetat med intern verksamhetsutveckling i syfte att bygga team med ansvariga funktioner som hanterar digital transformation (såsom bredbandskoordinator, innovationsstrateg, regionbibliotek, analytiker med mera). Region Västerbotten har arbetat med en samverkansplattform för kommunernas gemensamma digitalisering i Västerbotten. Plattformen består av fyra nätverk med olika inriktningar som har representanter från respektive kommun. Inom plattformen koordineras aktiviteter, projekt och fortbildning mm.

INSATSER INOM DIGITAL KOMPETENS HAR VARIT BÅDE INTERNA OCH EXTERNA

Digital kompetens handlar både om att bygga digital kompetens internt i regionen och i samverkan med exempelvis kommuner och näringsliv. Arbetet tangerar dessutom regionernas ordinarie uppdrag att arbeta med regional kompetensförsörjning, där digital kompetens ofta är en del. Det är också tydligt att insatser för digital kompetens till viss del hör samman med insatser inom digital ledning, till exempel vad gäller kompetenshöjande insatser för den egna organisationen som många av koordinatörerna arbetat med. Regionerna har i varierande utsträckning genomfört insatser inom digital kompetens, vilket också återspeglas i koordinatörernas egna bedömningar av fokusområden i enlighet med Figur 3.

Sett till exempel på insatser har bland annat Region Skåne genomfört en behovskartläggning inom digital spetskompetens, Region Kalmar arbetat med projektet Digital coach som främjar digital kompetens och delaktighet bland medborgare och Region Västmanland har genomfört kompetenshöjande insatser om öppna data för kommuner och regioner. Ytterligare exempel på insatser för digital kompetens är Region Sörmlands arbete med etablering av branschråd för IT/digitalisering samt genomförd förstudie om eventuell etablering av ett IKT-kuster i länet. Region Gävleborg har utifrån smart specialiseringsområden i regionen (Hållbart inkluderande arbetsliv och Digitala tjänster och processer) tagit fram en förstudie om digitalt utanförskap i arbetsför ålder.

INSATSER INOM DIGITAL TRYGGHET HAR HAFT FOKUS PÅ SÄKERHET

Digital trygghet handlar bland annat om informationssäkerhet, hantering av öppna data med mera som med fördel kan hanteras i en regional kontext och inom det regionala utvecklingsansvaret. Sett till koordinatörernas egna bedömningar av fokusområden utgör digital trygghet ett område som det generellt genomförts färre insatser inom. Ett par regioner, främst Halland och Kronoberg, har uppgett att digital trygghet utgjort ett särskilt fokusområde. Exempel på insatser i Halland är genomfört webinarium om cybersäkerhet i samarbete med Teknikföretagen, SÄPO med fler och att frågor om digital trygghet blivit ett återkommande tema i nätverksforumet Digitala ledare i Halland. Flera regioner har också nära samarbete med bibliotek och folkhögskolor i syfte att stärka den digitala tryggheten, exempelvis Region Kalmar, Region Norrbotten och Region Kronoberg.

Ytterligare exempel på insatser är Region Jämtland Härjedalen som genomfört en digital workshopserie om informationssäkerhet för regionen och kommuner, Region Uppsala som diskuterat digital säkerhet i kommunnätverk och Region Jönköping som arbetat i en samverkansgrupp tillsammans med kommuner och länsstyrelse för ökad digital informationssäkerhet. Även Region Gotland har fått ett ökat fokus på säkerhet kopplat till regionens egna verksamheter i efterdyningarna av en omfattande digital attack.

INSATSER INOM DIGITAL INNOVATION HAR VARIT BREDA

Digital innovation är centralt i regionernas övergripande arbete med forskning och innovation och är i flera regioner också ett utpekat styrkeområde inom ramen för smart specialisering. Regionen utgör därtill ofta en strategisk plattform där finansiering från olika källor kanaliseras och genomförs, vilket återspeglas i insatser såsom projekt. Digital innovation har generellt varit ett stort fokus i samtliga av regionerna, vilket till viss del också förklaras av koordinatörernas arbete med att bistå i ansökningar för Europeiska Digitala Innovationshubbar (EDIH) under perioden.

Över lag har regionerna genomfört en bred palett av insatser inom digital innovation. Sett till konkreta exempel har Region Stockholm drivit näringslivets och fordonsindustrin digitala och hållbara omställning inom ramen för projektet Fordonsdalen. Projektet har i bidragit till att stärka regionens kunskap om behov och vilka metoder och modeller som fungerar särskilt bra för att nå näringslivet. I Region Blekinge har koordinatör tillsammans med länets kommuner startat initiativet Öppna upp Blekinge i syfte att tillsammans bli bättre på att tillgängliggöra öppna data. Även flera regioner har genomfört insatser för öppna data, såsom Västra Götalandsregionens arbete med att etablera en gemensam struktur för samverkan om öppna data tillsammans med länets kommuner. Ytterligare exempel på en insats är Region Örebro's arbete att utveckla en regional testbädd som en samverkansplattform mellan kommuner, innovation och näringsliv.

INSATSER INOM DIGITAL INFRASTRUKTUR HAR FOKUSERAT PÅ FYSISK OCH MJUK INFRASTRUKTUR

Digital infrastruktur handlar om fysisk infrastruktur men även i allt större mån om så kallad mjuk infrastruktur, vilket exempelvis handlar om att möjliggöra infrastruktur för öppna data, e-tjänster, standarder med mera. Insatser inom digital infrastruktur har generellt varierat mellan regionerna, varav vissa fokuserat på området mer än andra. Över lag har koordinatorens insatser berört både fysisk och mjuk infrastruktur.

Sett till exempel på mjuka insatser har Region Sörmland genomfört en nulägesanalys kring öppna data och arbetat med förankring av fortsatt arbete inom området. Även i andra regioner, såsom Region Stockholm och Region Halland, har koordinatörer fokuserat på dialog om öppna data med kommuner och andra relevanta aktörer. Ytterligare exempel på mjuk infrastruktur är Västra Götalandsregionens initierade projekt Nationell dataverkstad som drivs i samverkan med Skåne, Värmland, Västernorrland, DIGG, Internetstiftelsen, Tillväxtverket och RISE. Syftet med projektet är att skapa grundläggande förutsättningar och driva på arbetet med att dela data öppet från Sveriges regioner och kommuner.

Det finns också exempel på insatser som berör fysisk infrastruktur. Koordinatören i Region Skåne har deltagit i olika parallella processer inom bredbandsområdet, exempelvis påverkansarbete och arbete med bredbandsinfrastrukturens förutsättningar för samhällets digitala omställning med särskild prioritering på öppna, säkra och tillgängliga nät. Ytterligare exempel är koordinatören i Region Värmland som har drivit pilotprojekt kring samverkan av mobilnätutbyggnad, Region Kronoberg arbetat med att ta fram ett kunskapsunderlag om bredband och digital infrastruktur och Region Örebro påbörjat en upphandling av en förstudie av 5G-nätverk.

3.5 Koordinatorerna upplever en positiv stegförflyttning under perioden

Det är tydligt i utvärderingen att de regionala digitaliseringskoordinatorerna upplever en positiv förflyttning i det regionala digitaliseringsarbetet under 2021. Detta återspeglas bland annat i regionernas skriftliga rapportering och i intervjuer med enskilda koordinatörer. Ramboll har även ombett koordinatörerna att bedöma den upplevda stegförflyttningen från början av 2021, till början av 2022, i en 10-gradig skala från 1

Figur 5. Koordinatorernas bedömning av nuläge 2022



(ett mycket dåligt fungerande regionalt digitaliseringsarbete) till 10 (ett perfekt fungerande regionalt digitaliseringsarbete).⁶ I figur 5 nedan framgår regionernas bedömning av nuläge i början av 2022.

Regionerna är spridda över skalan med en viss koncentration i mitten (5–6 på skalan). Ett par regioner befinner sig i framkant av skalan, exempelvis Västerbotten och Västra Götalandsregionen, vilket också återspeglas i de regionala årsrapporteringarna och i intervjuer med koordinators. Västra Götalandsregionen driver exempelvis projekt inom öppna data och delar aktivt med sig av kunskapen, något som andra koordinators lyfter fram som framgångsexempel. Regionen har även haft ett aktivt digitaliseringsarbete sedan 2012 och har under 2021 stärkt förutsättningarna ytterligare genom ett tillskott av personella resurser för arbetet.

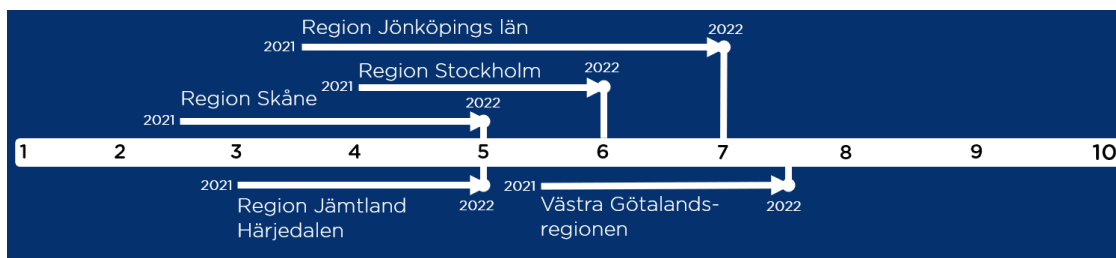
17 av de 20 regionala koordinators som gjort bedömningen upplever en positiv förflyttning 2021 till början av 2022.⁷ Förflyttningen förklaras av flera faktorer. Exempelvis uppges att coronapandemin fortsatt att inverka positivt på digitalisering över lag, att det förlängda uppdraget möjliggjort ett mer fokuserat arbete med digitalisering och att de strukturer och arbetssätt som byggts över tid fördjupats ytterligare. Den positiva stegförflyttningen tillskrivs även insatser som koordinators gjort på strategisk nivå, såsom att integrera digitalisering i regionala styrdokument och strategier, initierade projekt och fördjupade eller utökade samarbeten med relevanta aktörer.

**17 av 20
koordinators
upplever en positiv
stegförflyttning**

ETT ANTAL FAKTORER HAR BIDRAGIT TILL EN SÄRSKILT STOR FÖRFLYTTNING

Fem koordinators uppger en särskilt stark förflyttning på två eller fler steg i skalan (se Figur 6). Dessa regioner⁸ lyfter framför allt integreringen av digitalisering i centrala styrdokument, en förankrad och bra placerad koordinatorsfunktion med möjlighet att påverka, ökade personella resurser, stärkt förtroende för den regionala rollen och ett ökat strategiskt fokus som centrala faktorer för framgången.

Figur 6. Fem koordinators upplever en stor förflyttning 2021–2022



ETT ANTAL FAKTORER HAR INVERKAT NEGATIVT

Det finns också sådant som inverkat negativt på regionernas arbete. Det gäller i synnerhet faktorer såsom intern omorganisering som pausat pågående arbete, att beslutet om förlängning av uppdraget dröjde vilket gjort att koordinators slutat eller behövt gå ned i tid eller att viktiga externa samverkansparter avslutat eller pausat sitt arbete. Två koordinators upplever att dessa faktorer inverkat särskilt starkt på arbetet och att en negativ stegförflyttning skett under 2021 i regionerna.⁹ I deras fall har intern omorganisering varit den största utmaningen tillsammans med den osäkerhet som det fördröjda beslutet om programperioden medförde. Samtidigt lyfter en koordinators att omorganiseringen stärkt det regionala digitaliseringsarbetets

⁶ Koordinators ombads att bedöma upplevt nuläge i början av 2021 och i början av 2022, utifrån de egna regionala förutsättningarna vad gäller organisation (resurser, mandat, samverkansparter), strategi (i linje med t.ex. regionala prioriteringar) och måluppfyllelse.

⁷ Koordinators i Region Gotland är ny i rollen vid utvärderingstillfället och har därför inte bedömt arbetet.

⁸ Skåne, Stockholm, Västra Götaland, Jämtland Härjedalen och Jönköping

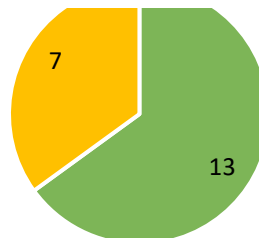
⁹ Kalmar och Halland

förutsättningar framåt genom ett mer avdelningsövergripande arbete, vilket indikerar att det upplevda tappet i utveckling och framdrift kan överkommas relativt snart.

EN MAJORITET AV KOORDINATORERNA UPPLEVER ATT ARBETET GENOMFÖRTS ENLIGT PLAN

I den uppföljning av arbetet som görs av digitaliseringskoordinatorerna genom regionala så kallade styrkort, får regionerna också själva uppskatta status på uppdragets genomförande enligt en så kallad trafikljusbedömning (Grön, Gul, Röd). I denna självskattning svarade 13 av 20 inrapporterande regioner att uppdraget genomförts planenligt (Grön) och sju regioner bedömde att status var Gult, vilket kan tolkas som att uppdraget delvis genomförts planenligt.

Figur 7. Regionernas bedömning om arbetet genomförts enligt plan



3.6 Koordinatorernas insatser har gett resultat

I tidigare utvärdering (2018–2020) kategoriserades tre primära typer av resultat av att arbeta med regional digitaliseringskoordinering: 1) Ökad kompetens och förmåga att bedriva digitaliseringsarbetet, 2) Ökad regional samordning och samverkan i digitaliseringsfrågor, 3) Direkta resultat av genomförda digitaliseringsaktiviteter. Dessa typer av resultat återfinns även under denna utvärderade period.

Resultaten innefattar utöver tydligare integrering av digitaliseringsperspektivet i regionala strategiska dokument och deltagande i olika nätverk, forum och råd en rad konkreta utfall. Det handlar exempelvis om de många typer av insatser som beskrivits i avsnitten ovan, ansökningar för nya strategiska projekt, framdrift av befintliga projekt, nya samarbeten och övriga aktiviteter med bäring på den digitala utvecklingen. I intervjuer med koordinatorerna framhålls dock att resultaten av denna typ av koordinerande arbete är svårt att synliggöra och att resultatet av digitaliseringskoordinatorns insatser kan uppstå på platser i systemet och hos aktörer som är svåra att fånga upp och mäta. Det kan också ta tid för insatser att generera resultat. Över lag är Rambolls bedömning att regionerna är på god väg och att koordinatorernas insatser genererar goda resultat, samtidigt som arbetet med digitalisering inte bör ses som en process med ett tydligt slut.

Exempel på resultat som uppkommit genom koordinatorernas arbete presenteras kortfattat i tabellen nedan.

Tabell 2. Exempel på resultat







Exempel typ av resultat och tidig effekt	Beskrivning
Ökad kompetens och förmåga att bedriva digitaliseringsarbetet	<p>Ökad förståelse, färdighet och kompetens om frågorna inom regionen och i övrigt regionalt utvecklingsarbete.</p> <p>Digitaliseringsperspektivet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tydligare integrerat i regionala styrdokument • mer prioriterat i internt arbete <p>Digitaliseringsfrågor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hanteras mer horisontellt i regionen • mer synligt och tydligt i regionen och i regionens påverkansarbete
Ökad regional samordning och samverkan i digitaliseringsfrågor	<p>Mobilisering av olika aktörer och ökad samordning och samverkan på regional nivå inom digitalisering.</p> <p>Regionen har ett tydligare mandat att driva regionalt digitaliseringsarbete, och digitalisering är ett prioriterat område inom</p>




	den regionala samordningen (bl.a. gentemot kommuner och näringsliv i olika nätverk).
Direkta resultat av genomförda digitaliseringsaktiviteter	Resultat som kopplar till övrigt regionalt utvecklingsarbete inom exempelvis innovation och näringsliv, såsom gemensamma ansökningar om EDIH, ERUF-projekt, etablering av regionala nätverk, beredningar och noder/hubbar i digitala frågor (t.ex. AI).

3.7 Samlad bedömning

I en sammanvägd bedömning av digitaliseringskoordinatorernas genomförande av uppdraget under 2021, i relation till bakomliggande regeringsuppdrag/erbjudande, bedömer Ramboll att uppdraget har genomförts planenligt. I tabellen nedan framgår Rambolls samlade bedömning av måluppfyllnad av koordinatorernas arbete i relation till regeringsuppdragets riktlinjer. Den gulmarkerade uppgiften handlar till stor grad om att det är ett pågående utvecklingsarbete som behöver fortsätta och att insatser för digital trygghet generellt har prioriterats lägre i koordinatorernas arbete.

Tabell 3. Bedömning av regionernas måluppfyllelse i förhållande till regeringsuppdraget

Uppgift enligt regeringsuppdraget och Rambolls bedömning av måluppfyllnad	
Verka främjande för att digitalisering integreras i det regionala tillväxtarbetet	
Verka för att, tillsammans med relevanta aktörer i länet, identifiera förbättringsområden utifrån digitalisering kopplat till det regionala tillväxtarbetet.	
Ingå i, och vid behov utveckla, regionala nätverk för kontinuerligt erfarenhetsutbyte, spridning av goda exempel och kommunikation för relevanta aktörer, offentliga såväl som privata, i digitaliseringsfrämjande frågor kopplat till det regionala tillväxtarbetet.	
Hålla sig informerade samt sprida information inom det aktuella länet om initiativ som är relevanta för uppdraget och behovet av att i arbetet med digitalisering beakta Sveriges säkerhet och behovet av ett systematiskt informationssäkerhetsarbete.	
Ha möjlighet att upprätthålla en kontinuerlig kontakt med stödfunktionen för digitaliseringskoordinatorerna och delta i det nätverk som denna tillhandahåller.	
Bistå den nationella stödfunktionen i redovisning av hur verksamheten bedrivs.	

 Ej möjligt att bedöma
  Delvis uppfyllt
  Uppfyllt

4. Samlade slutsatser och rekommendationer

I följande kapitel redogör vi för våra samlade slutsatser av utvärderingen av Tillväxtverkets och digitaliseringskoordinatorernas arbete i den nuvarande programperioden fram till februari 2022. Vi ger även rekommendationer för det fortsatta arbetet.

4.1 Samlade slutsatser från första året i den nya programperioden

Som en konsekvens av pandemin och Tillväxtverkets uppdrag att fördela pandemistöd dröjde Tillväxtverkets och regionernas uppdrag något innan det kom på plats. Det resulterade i ett gap mellan uppdragen och några av digitaliseringskoordinatorerna fick andra uppdrag. När uppdraget väl kom växlades arbetet återigen upp. Sen dess har Tillväxtverket fokuserat på att engagera fler relevanta externa aktörer, samt att stötta koordinatorerna i att behandla det regionala digitaliseringsarbetet som en portfölj av insatser.

Nästan samtliga regionerna upplever en positiv utveckling i arbetet. De fåtal regioner som upplever att arbetet har backat uppger att det beror på att de fått försämrade förutsättningar. Det gäller i synnerhet faktorer såsom intern omorganisering som pausat pågående arbete, att beslutet om förlängning av uppdraget dröjde vilket gjort att koordinatörer slutat eller behövt gå ned i tid eller att viktiga externa samverkansparter avslutat eller pausat sitt arbete. Flera regioner upplever att förutsättningarna är bättre nu, där fler har fått in skrivningar i styrdokument och fler sitter vid relevanta positioner. Digitaliseringskoordinatorernas fokus har framför allt legat på insatser inom digital ledning och digital innovation tätt följt av digital kompetens. Ett par koordinatörer har också fokuserat något mer på digital infrastruktur, medan ett fåtal har ett något större fokus på digital trygghet. Över lag utgör dock området digital trygghet ett mindre uttalat fokusområde.

Digitaliseringskoordinatorerna ser ett stort värde i den nationella stödfunktionen som Tillväxtverket har. Men det finns utvecklingspotential för det fortsatta arbetet, framför allt avseende förenklade kommunikationsvägar, ökat fokus på kollegialt utbyte och erfarenhetsdelning samt att hjälpa regionerna att översätta information från nationellt håll till den regionala kontexten.

4.2 Rekommendationer

Nedan följer ett antal rekommendationer för det fortsatta arbetet med regionala digitaliseringskoordinatorer och ett nationellt sekretariat hos Tillväxtverket.

REKOMMENDATIONER TILL TILLVÄXTVERKET

- Utöka fokus på erfarenhetsdelning och interaktivitet. Många av digitaliserings-koordinatorerna uppger att de saknar tillräcklig tid till att dela erfarenheter med varandra, framför allt i nätverksträffarna. Men det lyfts även att flera koordinatörer saknar ett gemensamt digitalt forum att dela tankar och idéer. Det kan dels röra gemensamma utmaningar som koordinatörerna har, dels goda exempel de kan lära av. Ramboll rekommenderar därför att nätverksträffarna innehåller mer interaktion, samt att en digital kanal upprättas där digitaliseringskoordinatorerna kan hålla kontakt mellan träffar.
- Stötta regionerna i att översätta information till den regionala kontexten. Tillväxtverket har bjudit in berörda myndigheter till löpande dialog i nätverksträffarna med digitaliseringskoordinatorerna. Regionerna har dock uttryckt att det är utmanande att förstå hur de ska ta vidare den information som presenteras i sin verksamhet. Ramboll rekommenderar därför att Tillväxtverket stöttar regionerna i att översätta informationen till en regional kontext, och hjälper regionerna att identifiera konkreta åtgärder utifrån den information de får.
- Se löpande över vilka behov som finns hos koordinatorerna. Några av koordinatorerna upplever att för mycket fokus har lagts på näringslivsfrågor och innovation i koordinatorsnätverket. Några efterfrågar även träffar med fokus på specifika teman som exempelvis digital delaktighet. Ramboll rekommenderar att Tillväxtverket löpande utforskar behoven bland regionerna så att nätverksträffarna bidrar till att regionerna löser gemensamma utmaningar och kommer vidare i sitt arbete. Det bör även finnas

utrymme för att inkludera aktuella frågor hos regionerna. Digital trygghet är ett område som många regioner har arbetet mindre med och upplever som utmanande att ta sig an. Digital trygghet kan därför utgöra ett tema vid en nätverksträff. Ett ytterligare tema skulle kunna vara samverkan med kommunerna, där de regionala förutsättningarna varierar mycket.

- Tydliggör hur EDIH hänger ihop med koordinatorsuppdraget. Det finns ett behov bland regionerna att tydliggöra vad deras roll är i relation till EDIH. Det gäller särskilt för de regioner där det inte finns en EDIH-ansökan. Ramboll rekommenderar att Tillväxtverket tydliggör vilka förväntningar som finns samt hur koordinatorsrollen relaterar till EDIH.

REKOMMENDATIONER TILL REGIONERNA

- Fortsätt utveckla den regionala portföljen av digitaliseringsinsatser. Några av regionerna har påbörjat ett kartläggningsarbete för att få en bättre förståelse av vad som pågår i regionen, och vilka kompletterande insatser som behövs. Den nationella digitaliseringsstrategin utgör ett stöd för koordinatorens vid riktning av arbetet. Det finns redan nu ett par koordinatörer som använder den nationella digitaliseringsstrategin aktivt idag, exempelvis för att synliggöra vilka glapp som finns i regionen och vilka områden som är mer i fokus. Flera koordinatörer ser också potential i att använda den nationella strategin mer aktivt för att styra insatser framåt.
- Undersök hur arbetet med digital trygghet kan stärkas. I digitaliserings-koordinatorens uppdrag står det skrivet att regionerna ska hålla sig informerade samt sprida information inom det aktuella länet om initiativ som är relevanta för uppdraget och behovet av att i arbetet med digitalisering beakta Sveriges säkerhet och behovet av ett systematiskt informationssäkerhetsarbete. Samtidigt är digital trygghet det område som är i fokus i lägst utsträckning bland regionerna. Ramboll rekommenderar därför att regionerna fortsätter utforska informations-säkerhetsfrågorna och lär av de regioner som har kommit längre i arbetet.