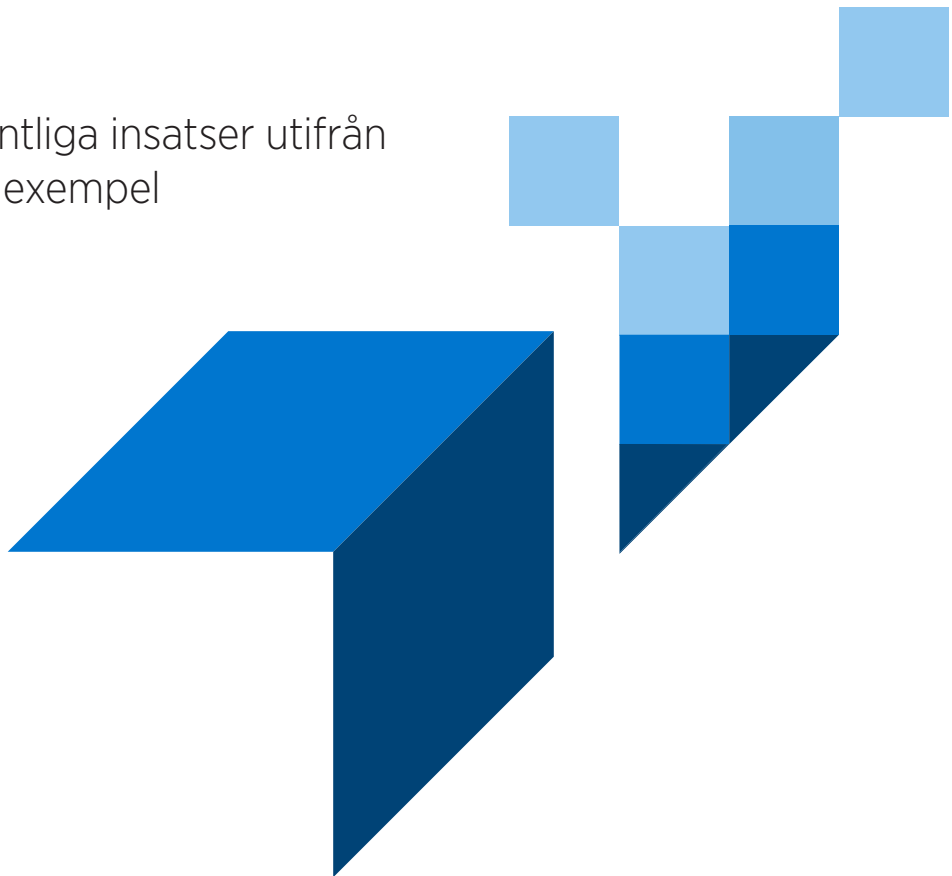


# Insatser för digitalisering av företag

Förstudie av offentliga insatser utifrån  
intervjuer och fall exempel



**Rapport 0217**

**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek.

**© Tillväxtverket**

Stockholm, april 2017  
Produktion: Ruth  
ISBN 978-91-88601-14-8  
Rapport 0217

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Josefine Lindell  
Telefon, växel 08-681 91 00

# Förord

Digital teknik förändrar vårt samhälle i grunden i allt snabbare takt. Digitaliseringen ger oss möjlighet att göra nya saker, och saker på nya sätt. För företag handlar det om allt från effektivare sätt att organisera sin verksamhet till utveckling av helt nya produkter och tjänster. Digitaliseringen utmanar därmed etablerade affärsmodeller och strukturer och företag som inte förnyas sig riskerar att slås ut.

Tillväxtverket arbetar för att fler små och medelstora företag ska ta vara på digitaliserings möjligheter. Vissa insatser riktar sig direkt till företag, andra förbättrar de långsiktiga förutsättningarna för näringslivets utveckling.

Att ha god kunskap om offentliga insatser för ökad digitalisering i företag är viktigt för Tillväxtverket, och alla andra berörda offentliga aktörer. Den här förstudien handlar om offentliga insatser på regional och lokal nivå. Studien gör inte anspråk på att vara en komplett kartläggning av alla offentliga insatser på området. Syftet är istället att beskriva olika typer av insatser och föra en diskussion om hur det offentliga bäst kan bidra till ökad digitalisering i företag.

För rapporten och dess slutsatser svarar Ramböll Management Consulting, som genomfört förstudien på uppdrag av Tillväxtverket.

Stockholm i april 2017

Jens Heed  
Enhetschef Analys

# Sammanfattning

Ramböll Management har fått i uppdrag av Tillväxtverket att genomföra en kartläggning av olika typer av insatser som genomförs på regional och lokal nivå från offentlig sektors sida för att främja digitalisering hos företagen. Studien har omfattat regionernas arbete med de regionala digitala agendorna, men har huvudsakligen fokuserats på de regionala eller lokala insatser som görs för att främja digitaliseringen, utveckla digitala tjänster riktade mot företagen, samt höja den digitala kompetensen hos arbetskraften.

Sedan den senaste uppföljningen, som gjordes i september 2015, har ytterligare tre regioner (Västra Götaland, Kronoberg och Gävleborg) antagit en regional digital agenda. Skåne, Västmanland och Dalarna har ännu inte antagit någon agenda.

Rambölls sammanvägda bedömning är att det finns stora variationer i hur arbetet fortskrider och hur prioriterat arbetet med den digitala agendan är i regionerna. Genom arbetet med agendan upplever regionerna att de tagit ett större grepp kring digitaliseringsfrågan. RDA uppfattas även ha bidragit till kraftsamling i många regioner. Digitaliseringsarbetet upplevs idag stå högt på dagordningen i många regioner. Processen har dock tagit olika lång tid i regionerna, vilket har gjort att de befinner sig i olika faser i arbetet. I vissa regioner upplevs den digitala agendan ha somnat in. Revideringar och omorganiseringen pågår på flera håll

Resursfrågan kommer upp i flera intervjuer som ett fortsatt hinder för att driva på arbetet med agendan. Fokus i agendaarbetet ligger alltså på bredband och digitalt innanförskap. Regionerna har generellt satt litet fokus på digitalisering av näringslivet. Kalmar, Värmland, Kronoberg, Gotland och Blekinge är exempel på län som förefaller ha ett mer uttalat fokus på näringslivsfrågor inom ramen för agendaarbetet.

Med utgångspunkt i de tre delområden som Tillväxtverket har identifierat för studien, har Ramböll identifierat åtta olika typer av insatsområden:

- Insatser för att främja ökad grad av digitalisering hos företag
  - Affärsutveckling
  - Kompetensutveckling för stärkt produktivitet och innovationskraft
  - Inkubatorer och science parks
- Utveckling av olika typer av digitala tjänster riktade till företag
  - Digitala tjänster för att förenkla och stärka entreprenörskap
  - Öppna data
- Insatser för att främja digital kompetens hos arbetskraften
  - Kunskapsspridning och informationsstöd
  - Workshops/Seminarier
  - Samverkan kring kompetensförsörjning

Utifrån kartläggningen gör Ramböll följande övergripande reflektioner:

- Det förefaller pågå relativt lite aktivitet för att främja företagens digitalisering ute i landet.
- Många av de insatser som lyfts fram är regionala implementeringar av nationella satsningar.
- Andra större regionala och lokala insatser som genomförs finansieras i regel med externa medel, företrädesvis ERUF.

Utifrån Rambölls datainsamling har ett antal goda exempel kunnat identifieras, där det offentliga förefaller ha lyckats bidra positivt till företagens digitalisering. Tre av dessa exempel har valts ut för mer ingående fallstudier:

- Renbruksplaner (RBP) i Norrland – med hjälp GIS-verktyget RenGIS kan samebyarna bedriva ett förbättrat operativt arbete och samråd med andra aktörer i området.
- FindIT – Genom olika projekt inom ramen för samverkansorganet FindIT organiseras olika projekt för att främja digitaliseringen av industriföretag i Gävleborg och Dalarna.
- Betalningslösningar i Södermanland – Med seminarier och studiecirkel har småföretagare fått ökad kunskap om olika digitala betalningslösningar.

De tre fallstudierna representerar tre olika typer av insatser enligt Tillväxtverkets indelning. Fallstudien om Renbruksplaner visar hur det offentliga kan arbeta för att understödja utvecklingen av digitala tjänster som förbättrar företagets förutsättningar och bidrar till digitaliseringen av företagen. Fallstudien om FindIT visar hur det offentliga genom att understödja djupgående företagssamverkan och kompetensutveckling kan bidra till att främja digitaliseringen av företagen. Fallstudien om betalningslösningarna i Södermanland visar hur det offentliga med ganska små medel kan bidra till kunskapsspridning och möta behoven hos företag med låg digital mognad.

Avslutningsvis – och med utgångspunkt i datainsamlingen – diskuterar Ramböll lärdomar och reflektioner med utgångspunkt i ett teoretiskt ramverk med tre generella beståndsdelar som alla är nödvändiga för att de insatser som det offentliga gör ska lyckas och skapa signifikant positiva effekter för företagen och samhället i stort.

För det första behöver vissa möjliggörande förutsättningar finnas på plats. Med avseende på dessa gör Ramböll följande reflektioner:

- Digitaliseringen av företagen har än så länge inte utgjort en regional prioritering.
- Det finns en samsyn kring behovet av insatser men en osäkerhet över vad det offentliga kan bidra med.
- Ett regionalt fokus på bredband riskerar att tränga undan andra typer av insatser.
- Förutsättningarna för att framgångsrikt utveckla digitala tjänster för företag saknas i många kommuner på grund av bristande kompetens och resurser.
- Det finns behov för ett strukturerat lärande och uppföljning av företagens digitalisering.

För det andra behöver ändamålsenliga insatser som kan fungera sättas in. Med relevans för en sådan diskussion gör Ramböll följande reflektioner:

- Krävs sannolikt en kombination av omvärldsanalys, trendanalys och regional experimentverkstad för att utveckla effektiva insatser.
- Det är mycket som ska klaffa för att insatser för att stärka företagens digitala mognad ska fungera.
- Företagen attraheras av konkreta avgränsade insatser som förmedlar en tydlig affärsnytta.
- Det offentliga skulle kunna bli bättre på att stimulera efterfrågan på öppna data genom att sprida kunskap och goda exempel.
- Offentliga förutsättningsskapande och kravställande policyåtgärder är sannolikt i många lägen effektivare än direkta interventioner. Det kan exempelvis handla om insatser kring kompetensförsörjning av IKT-specialister, ta bort hindrande lagstiftning, lagstifta om digitaliseringsfrämjande krav liknande e-handel och e-fakturering och införa tvingande gemensamma standarder.

För det tredje behöver de insatser som utformas och sätts in genomföras på ett effektivt sätt. Ramböll gör följande reflektioner viktiga för att lyckas implementera offentliga insatser mot företagen:

- Arbeta behovsdrivet och verksamhetsnära med målgruppen.
- Företagen behöver involveras tidigt i utvecklingsarbetet av digitala tjänster.
- Genomför insatser med utgångspunkt i av företagen erkända aktörer och sammanslutningar.

# Innehåll

<b>Förord</b>	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>4</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>8</b>
1.1 Om uppdraget	8
1.2 Metod för arbetet	8
<b>2. Arbetet med de regionala digitala agendorna</b>	<b>9</b>
2.1 Aktivitetsnivån i agendaarbetet varierar fortsatt	9
2.2 Olika förutsättningar för arbetet	11
2.3 Revidering pågår på vissa håll	12
2.4 Resursfrågan ett hinder i arbetet	13
2.5 Litet fokus på digitalisering av näringslivet	13
<b>3. Offentliga insatser för ökad digitalisering av företagen</b>	<b>15</b>
3.1 Insatser för att främja ökad grad av digitalisering hos företag	15
3.2 Utveckling av digitala tjänster riktade till företag	18
3.3 Insatser för att höja arbetskraftens digitala kompetens	20
<b>4. Digitalisering av företag – Tre fallstudier</b>	<b>22</b>
4.1 Renbruksplaner med hjälp av RenGIS	22
4.2 FindIT – industriforum för samverkan	26
4.3 Kunskapsspridning om betalningslösningar i Södermanland	29
<b>5. Lärdomar och reflektioner</b>	<b>31</b>
5.1 Finns förutsättningarna för framgång på plats?	32
5.2 Vilka typer av insatser kan fungera?	35
5.3 Hur bör insatserna genomföras?	38
<b>Referenser</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 1 Intervjupersoner</b>	<b>43</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Om uppdraget

Ramböll Management Consulting (hädanefter Ramböll) har fått i uppdrag av Tillväxtverket att undersöka och beskriva olika typer av offentliga insatser som genomförs på regional och lokal nivå för att främja digitalisering hos företagen.

Tillväxtverket har intresserat sig för följande frågor:

- Hur ser arbetet ut idag med de regionala digitala agendorna?
- Hur arbetar regionerna idag med att:
  - Främja en ökad grad av digitalisering hos företagen?
  - Utveckla olika typer av e-tjänster riktade till företag?
  - Höja den digitala kompetensen hos arbetskraften?
- Utifrån fokus på utveckling av e-tjänster kopplade till företag, vilka lärdomar/slutsatser kan dras av den del av regionernas arbete som är inriktade på digitala tjänster eller andra insatser som kan främja en ökad grad av digitalisering i företagen?

## 1.2 Metod för arbetet

För att svara på frågeställningarna har Ramböll genomfört dokumentstudier och telefonintervjuer. Telefonintervjuerna har genomförts med minst en regional representant/kontaktperson för arbetet med de regionala digitala agendorna. Dessa intervjuer har syftat till att ge en kortfattad redogörelse för status i det regionala arbetet och fånga upp generella lärdomar. Intervjuerna har också syftat till att identifiera relevanta insatser på regional och lokal nivå, samt identifiera ytterligare möjliga respondenter i den regionala kontexten. Samtliga regioner finns representerade i intervjuer i Rambölls kartläggning.

Utöver denna urvalsprincip har Ramböll också kontaktat respondenter nationellt, regionalt och lokalt som har kunskap om företagsfrämjande systemet och för att få en bild av vad som händer lokalt och regionalt. Bland dessa aktörer återfinns exempelvis SKL, Näringsdepartementet, LRF, Företagarna och SISP (Swedish incubators and science parks).

Med utgångspunkt i dessa båda urvalsprinciper har Ramböll tillämpat ett snöbollsurval, dvs. att vi i de initiala intervjuerna bitt respondenterna att ge förslag på vidare respondenter. En första intervjurunda har därefter resulterat i ett urval av fallstudier. Ramböll har genomfört djupintervjuer med representanter för projekten i fallstudierna samt med andra aktörer som har berörts av insatsen. En förteckning av samtliga intervjupersoner återfinns i bilaga 1.

Genomförandet av dokumentstudierna har följt samma princip som intervjuerna. Ramböll har sökt efter information online inför och efter genomförda intervjuer.



## 2 Arbetet med de regionala digitala agendorna

Ramböll har i tre tidigare uppföljningar av de regionala digitala agendorna - genomförda för Digitaliseringskommissionens räkning - följt utvecklingen av regionernas arbete. I januari 2014 genomfördes en första nulägesanalys av länens arbete med de digitala agendorna. I oktober 2014 genomfördes en andra uppföljning och nulägesanalys över arbetet. Den tredje och siste uppföljningen genomfördes i september 2015 via en enkätundersökning. I denna rapport görs en uppdatering av status i arbetet med regionala digitala agendor, vilket adderar till tidigare genomförda kartläggningar. Nedan följer en fjärde kortfattad redogörelse av utvecklingen.

### 2.1 Aktivitetsnivån i agendaarbetet varierar fortsatt

Sedan den senaste uppföljningen, som gjordes i september 2015, har ytterligare tre regioner (Västra Götaland, Kronoberg och Gävleborg) antagit en regional digital agenda. Skåne, Västmanland och Dalarna har ännu inte antagit agendan. Västmanland planerar att göra det innan februari 2017. Dalarna genomför just nu en kartläggning för att kunna fatta beslut om vilken riktning arbetet ska ta framöver. Genom kartläggningen vill regionen på nytt se över vilka behov som finns i regionen. Skåne har för närvarande inte ambitionen att anta en digital agenda, arbetet utgår istället från en befintlig projektplan med ett antal fokusområden. Beslutet att avstå från att anta en agenda motiveras med att det redan finns konsensus i regionen om de långtgående behoven av att digitalisera regionen och att arbetet går framåt ändå. En handlingsplan för regionens digitalisering är framtagen och arbetet fortgår enligt denna. Framöver uppfattas behovet av handfasta handlingsplaner som större än behovet av ett styrdokument. Arbetet tar sin utgångspunkt i olika nyttoanalyser med kopplingar till utbyggnad av infrastruktur, skola, hälsa, transport mm.

Nedan följer en översiktlig genomgång över utvecklingen med de regionala agendorna i länen.

**Tabell 1 Översikt över status med den regionala digitala agendan**

Län	Antagen agenda?	Kommentar
Blekinge	Ja	Ny struktur i styrgruppen, ska signera en avsiktsförklaring för att skapa långsiktighet i arbetet.
Dalarna	Nej	Kartläggning blir färdig till februari 2017. Vad som kommer att hända därefter beror på resultaten.
Gotland	Ja	19 av 76 delmål har genomförts. Agendan fungerar som ett levande dokument och sedan den antogs har ytterligare 8 delmål lagts till.
Gävleborg	Ja	Agendan antogs tidigare under 2016. Just nu jobbar med att se över vad som görs i regionen och att ta fram en handlingsplan för arbetet.
Halland	-	Tagit fram en agenda under året. Trots upprepade kontaktförsök har vi inte kunnat få en bekräftelse på att agendan är antagen.
Jämtland	Ja	Agendan utgår från RUS:ens utvecklingsområden. Just nu är arbetet inte särskilt omfattande men jobbar med att få igång fler projekt.
Jönköping	Ja	Jobbar just nu med att koordinera arbetet med de olika insatserna. Varje delområde har en styrgrupp på 3-5 personer.
Kalmar	Ja	Regionen jobbar med att öka engagemanget för agendan.
Kronoberg	Ja	Arbetet med digitaliseringen har tidigare legat hos IT-enheten. Numera hos bredbandskoordinatorn.
Norrbottnen	Ja	Det har inte funnits någon på regionen som har arbetet med den digitala agendan och det har inte skett några insatser inom ramen för agendan. Bredbandskoordinator tagit över ansvaret och jobbar just nu med att ta fram en ny agenda.
Skåne	Nej	Arbetet upplevs fungera bra även utan en agenda, därför finns ingen ambition att anta någon.
Stockholm	Ja	Genomförandet av agendan startade under våren 2016. Projektplanen är inte helt fastslagen, men kommer att diskuteras under december 2016.
Södermanland	Ja	Jobbat mycket med konkreta insatser i agendan. Främst med insatser inom IT-infrastruktur och kunskapsdialog.
Uppsala	Ja	I och med regionsbildningen råder en otydlighet kring vem som ska ansvara över vad. Efter årsskiftet kommer nya tjänster att tillsättas.
Värmland	Ja	Jobbar med hur RDA ska organiseras. Satte mål och tittar nu på hur dessa ska följas upp.
Västerbotten	Ja	Regionen genomför nu en första uppföljning av arbetet hittills.
Västernorrland	Ja	Agendan används frekvent och som utgångspunkt när nya projekt skapas.
Västmanland	Nej	Västmanland räknar med att anta en agenda innan februari 2017.
Västra Götaland	Ja	Antagen i november 2015. En handlingsplan är framtagen och regionen har nyligen anställt en bredbandskoordinator och en samordnare för RDA för att driva på arbetet.
Östergötland	Ja	Under 2015 skedde en stor omorganisation och arbetet med RDA pausades. Under 2016 har arbetet kommit igång igen och agendan ska nu revideras efter årsskiftet.
Örebro	Ja	Utformar just nu en organisation för arbetet med RDA och tar fram en projektplan. Ska se över agendan för en eventuell revidering.

Det finns stora variationer i hur långt regionerna har nått i arbetet med de regionala digitala agendorna. I vissa regioner har RDA resulterat i ett omfattande arbete med digitalisering. I andra regioner befinner sig arbetet fortfarande i en planeringsfas. Flera regioner nämner uttryckligen att det ännu inte finns en tydlig handlingsplan för arbetet.

I SKL:s kartläggning av kommunernas digitalisering (2016) – som bygger på uppföljningsverktyget E-blomlådan – uppger två av tre kommuner att de helt deltar i arbetet med en regional digital agenda, och 24 procent av kommunerna att de delvis deltar i arbetet. 9 procent av kommunerna uppger att de inte alls deltar i arbetet.

## 2.2 Olika förutsättningar för arbetet

Hur arbetet är upplagt och hur långt regionerna har kommit i arbetet med de digitala agendorna varierar. Från Rambölls datainsamling framgår att det i majoriteten av regionerna finns en samordnare med ansvar för den regionala digitala agendan. I några fall har bredbandskoordinatören fått ansvar även för den digitala agendan. I flera regioner påtalas det att samordnaren för arbetet har börjat få gehör för frågorna i regionen. Att arbetet börjar ta fart förklaras delvis av att förankringsarbetet har gett god effekt och att kommuner, landsting och andra nyckelaktörer (som till exempel universitet) i regionerna har blivit mer involverade. I den uppföljning av arbetet som gjordes i september 2015 angav en majoritet av de regionala kontaktpersonerna att agendan var brett förankrad bland relevanta aktörer i de flesta län<sup>1</sup>. En annan förklaringsfaktor till att arbetet fortskrider är sannolikt att digitaliseringen har blivit alltmer avgörande i samhällsutvecklingen och successivt hamnat högre på dagordningen, och att frågorna därför naturligt prioriteras mer än innan.

De uppföljningar som har genomförts har använt sig av olika metoder. Tidigare uppföljningar genomfördes genom en enkätundersökning och denna uppdatering har gjorts genom telefonintervjuer. Eftersom metoderna för uppföljningarna skiljer sig åt är det svårt att säkerställa om det har skett någon förbättring men generellt upplevs digitaliseringsarbetet stå högt på dagordningen i regionerna. I ett län beskrivs arbetet så här:

Vi har mycket fokus på IT-infrastruktur och det digitala agendauppdraget. Uppdraget är tydligt angående digitalisering och utbyggnad av infrastruktur. Utvecklingen drivs på av en ökad efterfrågan på digitala tjänster. Vi står just nu i ett paradigmskifte.

I ett annat län beskrivs arbetet så här:

*Vi har tagit fram en agenda och jobbat med att få upp digitalisering på dagordningen. Dels inom vår verksamhet, men även inom kommunerna, ALMI och andra intresseorganisationer så finns ett bra momentum i frågan.*

I vissa regioner upplevs den digitala agendan ha somnat in. En regional kontaktperson för agendaarbetet beskriver exempelvis arbetet så här:

*Arbetet har väl legat och vilat lite grann. Den antogs men med ett uppdrag att ta fram en handlingsplan till agendan. Det har inte funnits ett självklart ägarskap, arbetet har skvalpat lite. Men de senaste veckorna har vi tagit bollen. Vi håller nu på att formera arbetet för en handlingsplan.*

<sup>1</sup> Ramböll (2015), Nationell uppföljning av regionala digitala agendor

Ett annat tecken på att digitaliseringen inte fått lika stort genomslag är att utpekad samordnare eller ansvarig inom länet upplever att de i många fall jobbar relativt ensam med digitaliseringsfrågorna, vilket gör att arbetet tar lång tid. Att få en organisation som arbetar med frågorna på plats beskrivs i intervjuer som ett omfattande arbete som skulle kräva ett stort engagemang från regionens sida. På många platser i landet upplevs dock arbetet vara på väg åt rätt håll. I Blekinge har styrgruppen för arbetet med den digitala agendan nyligen förändrats. Samtliga kommuner, landstinget, Svenskt Näringsliv och länsstyrelsen är representerade vilket upplevs ha gett ett bättre mandat i styrgruppen.

Rambölls sammanvägda bedömning är att det finns stora variationer i hur prioriterat arbetet med den digitala agendan är. Genom arbetet med agendan har regionerna tagit ett större grepp kring digitaliseringsfrågan. På flera håll i regionerna beskrivs agendan ha resulterat i att det nu sker en omorganisering för att fortsatt kunna driva digitaliseringen framåt i regionen. RDA har fungerat som en kraftsamling i många regioner. Processen har dock tagit olika lång tid i regionerna, vilket har gjort att de befinner sig i olika faser i arbetet.

### 2.3 Revidering pågår på vissa håll

Agendan används idag på olika sätt. I vissa fall har en handlingsplan tagits fram och arbetet fortsätter i enlighet med den. En del av regionerna använder agendan som ett levande dokument och uppdaterar den kontinuerligt när förändringar sker. Många regioner upplever dock att agendan inte har använts som ett levande dokument i tillräckligt stor utsträckning. I och med att agendan inte har uppdaterats kontinuerligt har agendorna inte samma relevans idag som de hade vid tidpunkten för antagandet. Det har inte heller funnits nog med resurser för uppföljning, vilket har lett till ett omtag kring agendan i flera regioner, där nya kartläggningar genomförs för att uppdatera agendan och aktualisera den utifrån vilka behov och utmaningar som regionen möter idag<sup>2</sup>. En regional kontaktperson för agendan beskriver det så här:

*Vi har känt i efterhand när vi har fått infrastrukturen på plats. Vi har känt att vi måste göra någon slags nystart. Undersöka förutsättningarna för att ta det regionala digitaliseringsarbetet, starta om processen. Vi har en förstudie som ska börja. Det pågår saker utan att vi gör det. Ska gå in och titta på det. Finns det en regional roll i det här.*

En annan kontaktperson beskriver arbetet med att göra ett omtag såhär:

*RDA sattes 13-14, vi känner att vi behöver revidera den. Ska börja efter årsskiftet. Stort arbete 2013-14, skönt med dokument på plats, sen blev det en paus. Nu finns det ett politiskt driv. Kommit upp på bordet.*

En tredje kontaktperson menar att:

*(...) Vissa mål är inte relevanta längre. Håller på att titta på hur vi går till väga med revidering och liknande.*

---

<sup>2</sup> Rambölls datainsamling

## 2.4 Resursfrågan ett hinder i arbetet

Resursfrågan kommer upp i flera intervjuer som ett fortsatt hinder för att driva på arbetet med agendan. I tidigare uppföljningar har regionerna pratat om att agendan var på väg att gå in i ett mer operativt skede då det skulle finnas mer medel från strukturfonderna att använda i arbetet. Majoriteten av projekten som Ramböll har tagit del av som drivs ute i landet finansieras via nationella satsningar (Tillväxtverket, Vinnova, Verksamst) eller med regionalfondsmedel. Alla regionalfondsprojekt ska följas upp och utvärderas kontinuerligt<sup>3</sup>, vilket ställer krav på resurser även efter projektets genomförande. Omfattande krav på uppföljning kombinerat med bristande resurser i organisationen upplevs i intervjuer bidra till svårigheter att driva projekten.

I Rambölls tidigare uppföljning av de regionala digitala agendorna pekade 17 procent av enkätpersonerna på att ett nationellt finansieringsstöd behövde prioriteras i arbetet med den digitala agendan. I Blekinge har exempelvis den kort-siktiga finansieringen varit ett hinder i digitaliseringsarbetet. Som en lösning har regionen nu skrivit på en avsiktsförklaring där mer långsiktiga satsningar ska göras på specifika insatser. Ett ytterligare hinder är att det inte har funnits tillräckligt med medel för att ha en person med utpekat ansvar för agendan, och att arbetet därför inte har fått genomslag. Personalomsättningen utpekades som ett stort problem i tidigare uppföljningar, flera regioner uppgav att samordnaren var nyanställd. Även i denna uppföljning har fem intervjupersoner angivit att de är relativt nyanställda.

Det senaste året verkar dock många projekt startats upp inom ramen för agendan. I Stockholm har två projekt inom eHälsa med finansiering från regionalfonden inlett sitt arbete under 2016. Många regioner satsar stort på att bygga ut infrastrukturen i regionen.

En grundförutsättning för att företag ska kunna verka och växa i hela landet, och dra fördel av digitalisering, är tillgång till bredband. I EU:s strategi för tillväxt, Europa 2020 – En strategi för smart och hållbar tillväxt för alla, lyfter EU-kommissionen fram tillgång till bredband som en förutsättning för social integration och konkurrenskraft. I innevarande programperiod görs stora satsningar inom både landsbygds- och regionalfondsprogrammet för att öka tillgången till bredband. Ytterligare medel har även tillförts under programperiodens gång, i budgetpropositionen för 2017 (samt genom ytterligare en satsning som aviseras i november 2016<sup>4</sup>). Regeringen har också varit tydlig med att bredband och digitalisering står högt på agendan, vilket gör att frågan hamnar i fokus. Lantbrukarnas riksförbund, LRF, framhåller i intervjuer att bredband är den allra viktigaste frågan inom digitalisering.

## 2.5 Litet fokus på digitalisering av näringslivet

Vissa regioner har näringslivet som ett område i den regionala digitala agendan. Kalmar, Värmland, Kronoberg och Gotland har alla Näringslivet som ett eget område och även Blekinge har nyligen lagt till det i agendan. Blekinge har exempelvis insatser som Smart Produktion och Intelligent transportssystem som insatser inom området och målet är att kunna lobba för att genomföra fler framgångsrika digitaliseringsprojekt. På Gotland har agendan gjort att regionen

<sup>3</sup> Tillväxtverkets hemsida

<sup>4</sup> Regeringskansliet (2016), Bredbandsmiljard till landsbygden

har genomfört olika evenemang och mötesplatser för företagen och mer öppna data har börjat publiceras. I Västerbotten har ett antal insatser uppkommit till följd av agendan. Bland annat är regionen en av de utvalda regionerna för att genomföra Tillväxtverkets satsning Digilyft<sup>5</sup>. Regionen har även under december 2016, som en av sex regioner, beviljats medel från Vinnova för att etablera ett datadrivet labb<sup>6</sup>. Arbetet ska dels fokusera på öppna data men även data som privatpersoner äger. Kombinationen av sluten data och öppen data kan användas för att utveckla nya tjänster och detta ska undersökas i det nya testlabbet<sup>7</sup>. I en del av regionerna samtalar det mer och mer om insatser riktade till företagen för att på olika sätt främja digitaliseringen. Arbetet har dock inte riktigt kommit till skott ännu men ett fåtal insatser genomförs. I några regioner är digitaliseringen av näringslivet inte alls en del av den digitala agendan, men det genomförs andra insatser som i förlängningen kan gynna företagen såsom generell kunskapsspridning och digitalisering av förvaltningen.

Många insatser görs inom ramen för den regionala digitala agendan. Det är dock inte alltid insatser som har uppstått till följd av agendans införande, utan en del av projekten pågick redan i regionen och lades in som en del av agendan för att de redan fanns på plats. Utifrån datainsamlingen framgår att agendan verkar ha fungerat som en konkretisering av arbetet med att digitalisera regionen.

Fokus i agendaarbetet ligger emellertid alltså på bredband och digitalt införande. Stora resurser satsas nationellt på bredbandsområdet, framförallt inom ramen för landsbygdsprogrammet och regionalfondsprogrammet, vilket gör att frågan får en särställning i många regioner.

---

<sup>5</sup> Region Västerbottens hemsida

<sup>6</sup> Vinnovas hemsida

<sup>7</sup> Intervju med Region Västerbotten

## 3 Offentliga insatser för ökad digitalisering av företagen

I detta kapitel redogör Ramböll för de olika typer av insatser som har identifierats i datainsamlingen. Undersökningen görs med utgångspunkt i de tre delområden som Tillväxtverket har identifierat för studien:

- Insatser för att främja digitalisering hos företagen
- Utveckling av digitala tjänster
- Insatser för att främja digital kompetens hos arbetskraften

Eftersom olika insatser inte sällan inrymmer flera olika typer av syften och aktiviteter är det i flera fall svårt att kategorisera insatserna utifrån ömsesidigt utslutande kategorier. Uppdelningen i kapitlet följer därför den del av insatserna som Ramböll uppfattar som dominant.

Utifrån genomförd datainsamling gör Ramböll följande övergripande reflektioner:

- Det förefaller pågå relativt lite aktivitet för att främja företagens digitalisering ute i landet.
- Många av de insatser som lyfts fram är regionala implementeringar av nationella satsningar.
- Andra större regionala och lokala insatser som genomförs finansieras i regel med externa medel, företrädesvis ERUF.

### 3.1 Insatser för att främja ökad grad av digitalisering hos företag

Digitaliseringen förändrar sättet att bedriva affärer och organisera verksamheten. Det krävs investeringar för att sedan kunna realisera potentiell nytta och det är ett stort steg att gå från att investera i verktyg till att integrera det i verksamheten och få reell affärsnytta för företaget. Tre typer av insatser har identifierats inom området för en ökad grad av digitalisering hos företagen:

- Affärsutveckling
- Kompetensutveckling för stärkt produktivitet och innovationskraft
- Inkubatorer och science parks

#### 3.1.1 Affärsutveckling

I små och medelstora företag finns inte alltid rätt förutsättningar för att driva på digitaliseringsutvecklingen i företaget. Ett sätt att hantera utmaningen är att involvera en extern konsult i verksamheten som kan identifiera potentiella förbättringsområden och skraddarsy en handlingsplan för att utveckla verksamheten. Insatser kan då göras från insidan av företaget för att exempelvis utveckla affärsmodellen eller effektivisera de operativa processerna.

Så kallade Digitaliseringscheckar finns i flera regioner (Skåne, Uppsala län, Kronoberg och Östergötland) som ett pilotprojekt från Tillväxtverkets sida<sup>8</sup>. De beskrivs som ett framgångsrikt sätt att få företagen att få upp ögonen för digitaliseringens påverkan. Checkarna används så att företagen ges möjlighet att få hjälp med digitaliseringsarbetet på olika sätt. Projektet har inte kommit igång i alla regioner men ses ändå som ett gott verktyg för att stötta företagen. Stockholm tackade nej till initiativet eftersom det bedömdes ligga för lite pengar i programmet<sup>9</sup>. Ett liknande projekt görs även i region Halland där små och medelstora företag kan få fem timmar konsult hjälp för att digitalisera verksamheten<sup>10</sup>

Digilyft (Tillväxtverket) är en insats som för närvarande pågår i tre regioner med syfte att främja digitaliseringen inom industriföretag. Digitaliseringscoachningen lyfts i intervjun med Västerbotten som en viktig del i projektet. Företagarna får en skraddarsydd plan för hur verksamheten på bästa sätt kan ta vara på digitaliseringens möjligheter. Satsningen kommer att pågå fram till 2019.

Digilyft Västerbotten arbetar med två grupper av företag, dels företag som ännu inte påbörjat sin digitaliseringsresa, dels företag som behöver förnya och utveckla befintliga digitala processer. Företagen erbjuds tre delar: Projektledning, kompetanshöjande insatser och digitaliseringscoachning. Ett femtiotal företag inom de två grupperna deltar i del ett via kunskapsseminarier. De 10-15 företag som vill gå vidare till del två erbjuds en digitaliseringscoach.

### 3.1.2 Kompetensutveckling för stärkt produktivitet och innovationskraft

Satsningar för att främja digitalisering inom olika näringar förekommer på flera håll och är mer nischade till den specifika branschen och utmaningar som företagen möter. Flertalet projekt pågår för att stötta digitaliseringen i produktionsmiljöer eller industritunga verksamheter. Smart transport och smart industri är exempel på områden som prioriteras i vissa regioner. Detta lyfts som positivt i intervjuerna då experter på området är involverade. På grund av branschriktningen upplevs lösningarna bättre och på ett friare sätt kunna skraddarsys.

Projekt Smart produktion i tillverkande och bearbetande företag ska under tre år anordna seminarier, branschöverskridande möten och fördjupande workshops. Aktiviteterna syftar till att föra samman traditionell, tillverkande industri med informations- och kommunikationstekniska företag för att underlätta digitalisering av produktionsprocessen. Målet är att öka digitaliseringskapaciteter i länets små- och medelstora tillverkande och bearbetande företag. Efter projektet ska företagen ha fått ökan insikt och kunskap om innebörden i och betydelsen av Industri 4.0 och fått ökad insikt i varandras branscher vilket kan skapa nya affärsmöjligheter och constellationer. Projektägare: Region Blekinge i samarbete med Telecom City, Tech Network och Swedish Waterjet lab.

<sup>8</sup> Tillväxtverkets hemsida, Checkar för digitalisering

<sup>9</sup> Intervju med representant från Stockholms Länsstyrelse

<sup>10</sup> <http://timbanken.se/>



I Kalmar har Linnéuniversitetet, Linnéregionen, Kronobergs län och Kalmar gått ihop i samarbetet IEC, som ska vara en brygga mellan IT-forskning och samhället. Organisationen har dels ett forskningsinstitut involverat som forskar på riktiga händelser för att utveckla nya produkter. Inom ramen för samarbetet ingår även ett arbete med företagsutveckling där företagen delar med sig av erfarenheter och kunskaper. Inom ramen för forumet har företagen kunnat föra en diskussion med universitetet när det gäller kompetensbehovet i regionen. Organisationen anordnar "Stora IT-kompetensdagen" där företag kan träffa studenter och hitta rätt kompetens<sup>11</sup>. Sammantaget syftar organisationen till att bygga samverkan mellan akademi, näringsliv och det offentliga, att förankra forskning i praktisk tillämpning och att genomföra aktiviteter för att stimulera den digitala utvecklingen.

FindIT - satsning på att viderutveckla ett kompetenscenter inom industriell IT på Sandbacka Park i Sandviken (se fallstudie senare). I FindIT samarbetar företag i Gävleborg och Dalarna inom stål-, papper och massaindustri samt dess leverantörer. Nätverket består även av bland annat Högskolan i Gävle, Lunds universitet och Länsstyrelsen Gävleborg. Men basen i Gävleborg och Dalarna har FindIT som mål att stärka konkurrenskraften hos regionens små och medelstora företag samt att stödja framväxten av nya företag, produkter och metoder. Bland annat har ett projekt genomförts tillsammans med Fiber Optic Valley, Future Position X, Clip, Movexum och högskolorna som hette innovationsprojektet Logistik. Syftet var att lyfta fram företag i nätverket med spetskompetens inom logistikområdet. Femton små och medelstora företag fick chansen att träffa representanter för storföretagen och presentera sina lösningar.

I Halland har samordnaren för den digitala agendan publicerat en hemsida med samlade metoder och verktyg som företagare kan använda sig av för att på olika sätt effektivisera och digitalisera sin verksamhet. På hemsidan finns information om hur digitaliseringen påverkar samhället, verktyg för verksamhetsutveckling (Lean och Objectives & Key results) och tjänstedesign och även konkreta verktyg för webbmöten, projektledning och kunddialog<sup>12</sup>. Hemsidan drivs utöver ordinarie arbete med den digitala agendan och är ett tecken på betydelsen av eldsjälarna i en organisation för att driva på utvecklingen.

### 3.1.3 Inkubatorer och science parks

Att arbeta med affärsutveckling och att stimulera till fler innovativa tillväxtföretag i inkubatorer och science parks görs runtom i Sverige. Inkubatorerna är centrala noder i regionala innovationssystem över hela världen. Flertalet genomför stora satsningar inom digitalisering. Företagen får möjlighet att testa nya idéer och på så sätt stimulera utveckling och förbättring av digitala verktyg. Stora projekt drivs i science parks i olika delar av landet<sup>13</sup>, bland annat inom robotisering och automatisering. Testbäddar och olika inkubatorer ämnar främst ta fram nya innovativa lösningar. Målgruppen är företag som redan har kommit en bit i digitaliseringen alternativt som själva driver på utvecklingen av nya verktyg.

<sup>11</sup> IEC Dalarnas hemsida

<sup>12</sup> <http://www.digitaliserad.nu/>

<sup>13</sup> Swedish Incubators and Science Parks, <http://www.sisp.se/>

## 3.2 Utveckling av digitala tjänster riktade till företag

Digitaliseringen utgör en integrerad del i det offentliga förenklingsarbetet i förhållande till företagen. Ansökningar om lov och tillstånd sker i allt större utsträckning digitalt. En digital ansökningsprocess underlättar företagarnas verksamhet och lämnar utrymme för annat. Det offentliga erbjuder även olika typer av destinationsportaler och andra verktyg för att främja företagandet i regionen. Väl utformade och fungerande offentliga digitala tjänster kan både förenkla företagets vardag och driva på digitaliseringen hos företagen.

### 3.2.1 Digitala tjänster för att förenkla och stärka entreprenörskap

En viktig komponent i arbetet med att utveckla e-tjänster med företagen som målgrupp är verksamt.se. Många regioner ser verksamt.se<sup>14</sup> som en väg in för företagen. De e-tjänster som finns tillgängliga idag syftar till att förenkla företagarens vardag. På regional nivå nämns nästan enbart regionala versionen av verksamt.se (finns i nio regioner hittills) då vi efterfrågat digitaliseringstjänster för företag. Genom att förenkla processen att starta och driva företag syftar portalen till att främja företagande. En förenklad inkörningsperiod ger mer utrymme att utveckla den egna verksamheten. På regional nivå jobbar man vidare med att koppla upp sig mot verksamt.se. Generellt sett så har inte regionerna insyn i hur långt kommunerna har kommit i utvecklingen av e-tjänster gentemot företagarna.

Serverat är ett annat exempel som lyfts i regionerna. SKL driver arbetet tillsammans med Bolagsverket och Tillväxtverket med målet att underlätta för restaurangföretagare att hitta till rätt tjänst. Ett arbete pågår för att koppla kommunernas e-tjänster till myndigheternas sammansatta bastjänst så att information finns förfylld och så att företagen hittar till rätt digital tjänst hos kommunen och myndigheterna<sup>15</sup>. Prototyper för 14 olika ärendetyper har utvecklats tillsammans med kommuner, Folkhälsomyndigheten, Livsmedelsverket och andra aktörer och arbetet går nu in i en pilotfas där tjänsterna ska testas hos några kommuner. I huvudsak är kommentarerna från kommunerna positiva och många ser fram emot att ta del av de tjänsterna som utvecklas. Ett fåtal kommuner har gett negativ återkoppling till projektet och upplever sig klara av utvecklingsarbetet på egen hand<sup>16</sup>.

I Rambölls intervjuer framkommer att kommunerna generellt sett inte prioriterar utvecklingen av nya e-tjänster kopplat till företagande. Istället är många kommuners strategi att titta på vilka processer som har ett stort flöde av ärenden och digitalisera den tjänsten. Resultaten kan bestå av e-tjänster kopplat till bland annat Socialtjänsten och bygglovsansökningar, men inte med en direkt koppling till företagen.

I några regioner har kommuner gjort en gemensam upphandling av en tjänsteplattform för att underlätta tjänsteutvecklingen. Dock har arbetet kopplat till tjänsteplattformen inte kommit igång fullt ut eftersom man har stött på andra organisatoriska hinder och flaskhalsar. Det finns andra exempel på kommuner som däremot har kommit en bit i utvecklingen av e-tjänster. Kommunerna utvecklar e-tjänster för förenklade ansökningsprocesser för att underlätta för företagen. Exempel på e-tjänster är ansökan om bygglovshantering, hantering av serveringstillstånd och anmälan av livsmedelsanläggning.

<sup>14</sup> Verksamt.se

<sup>15</sup> Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) hemsida

<sup>16</sup> Intervju med representant från SKL

E-handel är ett växande område i svensk ekonomi. I betalningslösningsföretaget Dibs rapport Svensk E-handel har den svenska marknaden haft en tillväxt på 11 procent sedan 2015, motsvarande 10 miljarder svenska kronor<sup>17</sup>. Med en växande trend är det viktigt att små och medelstora företag hänger med i utvecklingen för att fortsatt vara konkurrenskraftiga. Det offentliga kan ta en stöttande roll i den utvecklingen. Ett exempel som framkommit i denna studie är från Norrbotten. Där är det av stor vikt för företagen att utveckla sin e-handel, inte minst med anledning av de geografiska förutsättningar som regionen har. I Övertorneå och Arjeplog har kommunerna varit aktiva i att främja e-handel hos företagen. Företrädare för kommunen har besökt företag och informerat om vikten av att ha en välfungerande hemsida och näthandel. Vidare pågår även ett arbete med att starta upp en regional samlingsida över regionens verksamheter. Målet är att på ett enkelt sätt kunna visa på utbudet i regionen i en samlad portal som länkar vidare till företagets respektive näthandel.

### 3.2.2 Öppna data

Öppna data har under en längre tid pekats ut som viktigt för att stimulera innovation och tillväxt. Riksarkivet fick under 2016 uppdraget att verka för vidareutnyttjandet av offentlig information. Syftet med Riksarkivets uppdrag är att stimulera myndigheterna att publicera öppna data enligt gemensamma riktlinjer<sup>18</sup>. I uppdraget ingår dock inte att verka för att kommuner och landstingen gör detsamma. Inte heller nämns något särskilt om API:er, dvs. de tekniska applikationsgränssnitt som gör det möjligt att automatiska hämta och skicka öppna data mellan olika aktörer. Det finns dock myndighets- och sektorspecifika initiativ för att öppna upp den offentliga informationsmängden med hjälp av API:er, bl.a. hos Riksdagen, SCB, SLU, Skogsstyrelsen, SKL (Kolada) och på trafiklab.se.

Sverige ligger dock markant efter i internationella jämförelser sett till mängden öppna data som publiceras. I OECD:s enkätundersökning om öppna data från 2015 – som syftade till att kartlägga statliga insatser kring tillgång, tillgänglighet och återanvändning av öppna data – placerar sig Sverige på plats 27 av 29 rankade länder<sup>19</sup>. I CapGeminis kartläggning av arbetet med öppna data i de europeiska länderna från 2016 framkommer att Sverige är ett av de sämsta länderna i Europa, och ett av tre länder som tappade poäng relativt till tidigare mätning. Enligt SKL uppger 28 procent av kommunerna att de tillhandahåller öppna data (2016).

Utifrån Rambölls datainsamling är inte öppna data ett område med direkt koppling till företagsfrämjande i regionerna. Fem regioner nämner sådana tjänster bland företagsfrämjande insatser, men två av dessa aktiviteter är på planeringsstadiet. På Gotland har ett arbete inletts med syfte att publicera mer öppna data. I Norrbotten har publicerandet av öppna data resulterat i ett verktyg som används i 50 samebyars verksamhet (se vidare kap. 4.1). Resultatet från datainsamlingen kan vara ett tecken på att både det offentliga och företagen inte fullt ut har insett den potentiella nyttan med öppna data.

<sup>17</sup> Dibs (2016), Svensk e-handel

<sup>18</sup> Regeringskansliet (2016), Regeringen öppnar dörren för mer öppen data

<sup>19</sup> OECD (2014), Open Government data

### 3.3 Insatser för att höja arbetskraftens digitala kompetens

En viktig framgångsfaktor i digitaliseringsprocessen är att arbetskraften har tillräcklig digital kompetens för att digitalt drivet förändringsarbete ska få genomslagskraft. Digital kompetens innebär en god kunskap både om informationsteknik och om den betydelse tekniken har för arbetslivet.

Digitaliseringskommissionen definierar digital kompetens enligt följande:

- de kunskaper som behövs för att inhämta, kommunicera, interagera och producera digitalt,
- de färdigheter som behövs för att använda digitala verktyg och tjänster,
- förståelse för den omvälvande kraft som digitaliseringen innebär i samhället,
- motivation att lära mer om möjligheterna, hindren och bristerna.<sup>20</sup>

Definitionen beskriver den breda kompetensen som större delen av arbetskraften behöver ha för att följa med i digitaliseringens utveckling. Det kommer även att behövas för att förändra affärsprocesser och företagens sätt att bedriva sin verksamhet framöver. Utöver den breda kunskapen finns det en stor efterfrågan på fördjupad kompetens. Programmering, dataanalys och teknikutveckling är spetskompetens som blir allt viktigare för företagens utveckling. Både den breda och den djupa kompetensen behövs för att digitalisera företagen. Utöver arbetskraften spelar självklart företagsledare en betydande roll i utvecklingen. De har störst möjlighet att se potentialen i digitaliseringen och hur det bidrar till konkurrensfördelar och annan nytta. Sammantaget krävs breda och djupa kompetenshöjande insatser med både arbetskraften och företagsledarna som målgrupper.

#### 3.3.1 Kunskapsspridning och informationsstöd

Många regionala aktörer bidrar till kunskapsspridning och erbjuder informationsstöd på olika sätt. Exempelvis skickar Halland ut nyhetsbrev till ett hundratal företagare med nyheter inom digitalisering och sprider på så sätt kunskap med relativt små medel<sup>21</sup>.

Flera av regionerna anordnar konferenser på temat digitalisering där företagsledare bjuds in. Målgrupperna varierar och kan rikta sig till företagare eller både företagare och offentliga ledare. Även innehållet varierar i insatserna. I Rambölls datainsamling beskrivs informationstillfällen med fokus på digitala verktyg som kan användas i verksamheter. Här syftar projekten till att lyfta ett verktyg som företag av olika storlek och inom olika branscher kan ha nytta av i sin verksamhet. Exempelvis beskrivs konferenser där företag har kommit och berättat om en produkt som kan vara värdefull för andra företag att använda sig av. I Kalmar anordnas varje år Regiondagarna som riktar sig både till det offentliga och till företagen. En av dagarna hade fokus på digitalisering och näringslivsutveckling. Syftet var kompetenshöjning inom exempelvis digital marknadsföring och e-handel. Insatser av denna typ har ofta ett bredare fokus och upplägg än workshops och seminarier.

<sup>20</sup> Digitaliseringskommissionen (2014), Digital kompetens till web

<sup>21</sup> Intervju med representant från Region Halland

### 3.3.2 Workshops/Seminarier

En metod för att höja den digitala kompetensen hos företagare är att anordna workshops och seminarier som riktar sig till företag. I Rambölls intervjuer har två regioners samordnare åkt ut till företag och pratat om vikten av digitalisering och haft workshops med ledningarna. Det förekommer även seminarier där ny digital teknik inom exempelvis ekonomi presenteras för företagen. Fokus har då legat på big data och sakernas internet (Internet of Things). Majoriteten av regionerna har någon typ av seminarieverksamhet för att höja kompetensen hos företagen. Workshops är inte lika vanligt men förekommer i ett fåtal fall.

På Gotland ska regionen hålla i öppna föreläsningar som ska kompletteras med workshops. Målet är att ta dit en expert inom ett område som kan vara relevant och realistiskt för företagen att använda sig av. Något som många regioner har lyft som en framgångsrik insats är Digitalakademin som drivs av Almi i samarbete med Google (se nedan). Workshops och seminarier är antagligen vanliga på kommunal nivå och har uppkommit i enstaka intervjuer med kommuner – till exempel Vingåker, men insatserna har inte framkommit i intervjuer med regionerna.

Almi och Google -Digitalakademin. Finns i flera regioner och nämns i flertalet av Rambölls intervjuer. Digitalakademinns mål är att svenska företag ska bli bättre på att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Genom Digitalakademin kan du som företagare lära dig hur ditt företag blir mer framgångsrikt på nätet. Hittills har Digitalakademin utbildat över 3000 företagare i 17 städer.

### 3.3.3 Samverkan kring kompetensförsörjning

I regionerna finns många forum för samverkan mellan näringslivet och det offentliga. Även om de regionala kompetensplattformarna inte har varit i fokus för datainsamlingen lyfter flera intervjupersoner frågan om kompetensbehoven och kompetensförsörjningen i regionen. I exempelvis Gotland har nya utbildningsplatser skapats för att möta kompetensbehovet som regionen har. Med den rådande utvecklingen kommer en efterfrågan på kompetens inom informationshantering, programmering och dataanalys att öka.

Genom att skapa forum för samverkan mellan företagen och det offentliga kan efterfrågan mötas på ett ändamålsenligt sätt. Ett av målen i några av de forum som har dykt upp i Rambölls intervjuer är utbyggnad av studieplatser på universitetet. Genomgående diskuteras behovet av ny kompetens hos företagen i intervjuerna. I ett forum har man även jobbat för att försöka matcha kompetens som behövs på företagen med tillgänglig arbetskraft. I Skåne arbetar man med att försöka förstå hur olika kluster jobbar och vilka som är deras unika förutsättningar. Även här tittar man på vilken kompetens som kommer behövas framöver inom respektive kluster.

## 4 Digitalisering av företag – tre fallstudier

Utifrån Rambölls datainsamling har ett antal goda exempel kunnat identifieras, där det offentliga förefaller ha lyckats bidra positivt till företagets digitalisering. Tre av dessa exempel har valts ut för mer ingående fallstudier:

- *Renbruksplaner (RBP) i Norrland* – med hjälp GIS-verktyget RenGIS kan samebyarna bedriva ett förbättrat operativt arbete och samråd med andra aktörer i området.
- *FindIT* – Genom olika projekt inom ramen för samverkansorganet FindIT organiseras olika projekt för att främja digitaliseringen av industriföretag i Gävleborg och Dalarna.
- *Betalningslösningar i Södermanland* – Med seminarier och studiecirklar har småföretagare fått ökad kunskap om olika digitala betalningslösningar.

De tre fallstudierna representerar tre olika typer av insatser enligt Tillväxtverkets indelning. Fallstudien om Renbruksplaner visar hur det offentliga kan arbeta för att understödja utvecklingen av digitala tjänster som förbättrar företagens förutsättningar och bidrar till digitaliseringen av företagen. Fallstudien om FindIT visar hur det offentliga genom att understödja djupgående företagssamverkan och kompetensutveckling kan bidra till att främja digitaliseringen av företagen. Fallstudien om betalningslösningarna i Södermanland visar hur det offentliga med ganska små medel kan bidra till kunskapsspridning och möta behoven hos företag med låg digital mognad.

### 4.1 Renbruksplaner med hjälp av RenGIS

Renskötseln är en samisk näring som i Sverige enligt grundlagen ska skötas av samer. Renbetesrätt råder på ungefär 50 procent av Sveriges yta och området är indelat i 51 samebyar. Inom en sameby finns det flera renskötselföretag och totalt finns det ett tusental renskötselföretag i Sverige. Rennäringen är klassad som ett riksintresse, vilket innebär att staten har en starkare ställning gentemot kommunen än normalt<sup>22</sup>. Rennäringen har traditionellt sett varit väldigt analog och samrådsprocesser i området har historiskt sett tagit väldigt lång tid. Med hjälp av arbetet med RenGIS har samebyarna kunnat effektivisera sin operativa verksamhet, och verktyget har även underlättat kontakten med andra intressenter i området.

Renbruksplaner (RBP) är samebyarnas kommunikations- och planeringsverktyg för att beskriva sin rennäring och markanvändning. Det är ett arbete som har pågått under en lång tidsperiod, sedan slutet av 90-talet, då en pilotstudie inleddes över hur olika samebyars utmaningar skulle kunna hanteras med hjälp av digitala verktyg. Arbetet inleddes med två byar och idag är 50 av 51 samebyar involverade. RenGIS omfattar 21 miljoner hektar och används i den dagliga operativa verksamheten, samt som underlag i samråd med andra aktörer i områdena<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Sametingets hemsida

<sup>23</sup> Intervju med Leif Jougda, Skogsstyrelsen

Det systemstöd som använts för att producera RBP benämns RenGIS och är ett geografiskt informationssystem, utvecklat av Skogsstyrelsen tillsammans med en extern konsult. Utgångspunkten för uppdraget var att verktyget skulle vara öppet och inte kosta något för användarna att installera på datorerna. Verktyget finns nu installerat på 250 datorer i samebyarna. Ledordet för arbetet är enkelt – avancerat – ett avancerat verktyg som ska vara lätt att använda, och ska vara likvärdigt i hela renskötelsesområdet. De fyra grundläggande delar som samlas i RenGIS är; beteslandsindelning, renbetestaxering/fältinventering, omvärldsfaktorer och GPS på ren<sup>24</sup>.

I ett första skede digitaliserades de analoga kartor som samebyarna producerade, bestående av de traditionella platser de verkade inom. Med hjälp av uppkoppling mot satellitbilder kunde de regelbundet uppdatera de förändringar som sker i landskapet. Systemet bygger på ett visst antal grundkartor. Samebyarna är ute i fält och säkerställer att ritningarna stämmer överens med kartorna. I dagsläget har renskötarna med sig en GPS och kamera och fotar och dokumenterar. Informationen kopplas till platsen du står på, och därefter kan informationen föras in i RenGIS:en. Nästa steg är att skapa en app ute i fält så att man smidigt kan föra in all information i systemet.

En annan del av arbetet består av att samla in omvärldsfaktorer. Information om verksamheter inom skog, gruva, vind, infrastruktur, kultur och natur finns i olika GIS som har hämtats hem och lagrats. I ett första steg har informationen förenklats för att sedan länkas samman med RenGIS så att det lätt går att skapa sig en nulägesbild av vad som händer i omvärlden.

Utöver detta finns även GPS på ren som möjliggör för byarna att se i realtid, samt även blicka tillbaka, hur renarna rör sig för att kunna göra analyser av skogliga avverkningar, klimatförändringar, gruvtäkter och andra förändringar. Ungefär 30 samebyar har 2000 renar på GPS som kontinuerligt skickar data på var de befinner sig i realtid<sup>25</sup>.

En förutsättning för att en RBP ska leva vidare och fungera är att ett antal personer inom samebyn kan hantera RenGIS. Som ett komplement till utvecklandet av verktygen håller skogsstyrelsen i utbildningar. Dels genomförs stora utbildningar med 120-130 personer. I år efterfrågades enskilda utbildningar för respektive by, vilket har inletts under årets gång. 30 hittills, 20 kvar nästa år. Under utbildningarna tas frågor och utmaningar upp och lösningar diskuteras<sup>26</sup>.

#### 4.1.1 Arbetet utgår från ett underifrånperspektiv

Arbetet med RenGIS och Renbruksplanerna tar sin utgångspunkt i ett gräsrotsinitiativ hos en sameby. I och med ett växande antal markintressenter i Norrland började renskötarna fundera på hur de själva skulle kunna kommunicera det arbete som bedrivs och rennäringens markanvändning.

*”Vi kommer vara eviga förlorare om vi inte kan visa på det arbete som bedrivs” – citat från en av samebyarna<sup>27</sup>.*

<sup>24</sup> Vestman, Hanna (2014), Renbruksplaner – Från tanke till verklighet

<sup>25</sup> Vestman, Hanna (2014), Renbruksplaner – Från tanke till verklighet

<sup>26</sup> Intervju med Leif Jougda, Skogsstyrelsen

<sup>27</sup> Intervju med Leif Jougda, Skogsstyrelsen



Arbetet inleddes som ett projekt tillsammans med Malå skogssameby och fjällsamebyn Vilhelmina Norra i samarbete med Skogsstyrelsen. Myndigheten stod för utvecklandet av det nya verktyget – RenGIS. Renbruksplanerna skulle efterlikna skogsägarnas skogsbruksplaner. Arbetet har därefter växt betydligt och idag har alla samebyar utom en sin egen Renbruksplan. Renbruksplanens syfte är att beskriva hur marken används för att skapa bättre förståelse hos andra markanvändande aktörer som skogsbolag, vindkraftsbolag, gruvbolag, kommuner med flera. Avgörande var att samebyarna var drivande och delaktiga eftersom arbetet gjordes för deras skull. Arbetet utgick ifrån vad som var viktigt för samebyarna.

Skogsstyrelsen har fungerat som en viktig resurs för byarna. Byarna har uttryckt en önskan om en förändring och Skogsstyrelsen har mött den med ett förslag på en lösning. Skogsstyrelsen la en bas och presenterade grunden av hur en GIS kunde se ut för att ge samebyarna en förståelse av verktyget. Det pågår en kontinuerlig dialog med samebyarna där eventuella förbättringar diskuteras.

Skogsstyrelsen har tillsammans med Sametinget och samebyarna haft i uppdrag från Landsbygdsdepartementet att driva arbetet med RBP. Skogsstyrelsen har även i uppdrag att observera hur samråd mellan skogsbruk och rennäring fungerar. De har även ett uppdrag tillsammans med Sametinget att samverkansinitiativ och dialog näringarna emellan. Renbruksplanen lyfts som ett viktigt verktyg<sup>28</sup>.

#### **4.1.2 Verktöget har resulterat i stora nyttor för företagen**

Tre övergripande nyttor har uppstått till följd av verktygets införande. Först och främst har det skett en stor påverkan på det rent operativa, renskötseln. För första gången har samebyarna möjlighet att se hur vinterlandskapet påverkas av skogsavverkningen och andra faktorer. De har också möjlighet att se hur renarna rör sig på ett sätt som de inte har gjort tidigare, samtidigt som de själva har möjlighet att förbättra verktyget genom att lägga in ny data.

Det andra är det material som produceras med hjälp av RenGIS ligger som underlag för alla konsekvensutredningar som genomförs inför nya etableringar eller förändringar i landskapet, dels med Skogsstyrelsen men även för andra organisationer med koppling till gruvor och vindkraft. Samebyarna kan idag visa på de kumulativa effekter som sker till följd av andra industrier och att det sker en påverkan på naturen. De kan därmed försöka beskriva de svårigheter som kan uppstå om det ska byggas en gruva eller liknande. Det är därför även viktigt att hjälpa samebyarna att presentera materialet på ett begripligt sätt. Med hjälp av RenGIS kan de analysera hur renarna rör sig under året och beskriva det i bild.

Den tredje nyttan är att flödet mellan samebyar och andra aktörer kan öka, och har ökat. Byarna kan nu vara bättre förberedda inför exempelvis samråd gällande nyplacering av gruvor och skogsavverkning. Utbytet av data mellan aktörerna är en viktig del av resultatet. De kan visa på förändringar i landskapet och det har skapats en 3D-visualisering för att kunna kommunicera resultaten från verktyget och få en koppling till påverkan. Rensköterna börjar bli duktiga på verktyget och kan leverera data snabbt till andra aktörer som rör sig i områdena. Andras shape-filer (filformat för GIS) kan direkt kopplas upp till RenGIS och informationsutbytet har effektiviserats mellan olika aktörer. Skogsstyrelsen skickar in alla ansökningar till samebyarna för att se var de ska vara framöver.

<sup>28</sup> Landsbygdsdepartementet (2010), Gränser i skog



#### 4.1.3 Utan verktyget hade samrådsprocessen inte fungerat lika väl

I fallstudien framkommer att RenGIS och det digitaliserade arbete som bedrivs idag är en förutsättning för att de från renskötehall ska göra det överskådligt och begripligt för en annan aktör att förstå årstidscykeln och kunna titta på funktionella samband som råder i landskapet för att visa på de kumulativa effekterna som uppstår. Det hade varit väldigt svårt utan verktyget. Tidigare fanns inte det flödet och nu finns ett helt annat grepp i byarna. Det finns även en helt annan kontakt med andra aktörer. Det hade inte skett om inte arbetet med RBP hade varit så utpräglat.

Verktyget har bidragit till genomslagskraft i form av att underlaget har använts i några domar för att få domstolen att förstå hur läget är. Samerna har gått segrande ur striden och det hade de inte kunnat göra utan att ha haft RenGIS som ett konsultationsverktyg.

Med tiden efterfrågas mer information för långsiktig planering. Utan verktyget hade det varit en försvårad samrådsprocess då det ofta eftersöks underlag från samebyarna. Som ett exempel på det avtryck som Renbruksplanen har haft så ska FOC (Forest Owners Cooperatives) använda underlaget som en utgångspunkt vid införandet av nya principer och riktlinjer<sup>29</sup>.

#### 4.1.4 Öppna data med behov av underifrånperspektiv och kompetenshöjning

En stor lärdom är att det finns väldigt mycket att hämta med öppna data. Det har skett en kontinuerlig förbättringsprocess där nya möjligheter hela tiden dyker upp. Arbetet framöver kommer bland annat fokuseras kring app-utveckling och att fortsatt möta samebyarnas behov.

I arbetet måste man också stanna upp och säkerställa att målgruppen kan hantera verktyget. Det är därför viktigt att lyssna på vad det är för något som de egentligen behöver ha användning för. Det måste ges tid till att få verktyget att sätta sig. Det är därför av stor vikt med utbildningsinsatser och det måste finnas tid för en förståelse för verktyget.

Tidsfaktorn är väldigt viktig. Det finns exempel på byar som inte har lyckats etablera verktyget och integrera det i verksamheten i tid. De har varit förlorare och inte kunnat visa på sin sak i jämförelse med de som har kommit längre och kan använda materialet i rättegång och beslut. Med hjälp av GIS-verktyget kan det jobbas fram ett antal koncept och goda exempel att sprida emellan byarna för att visa på vad verktyget kan göra.

I fallstudien framgår att underifrånperspektivet är kolossalt viktigt och projektet aldrig hade kunnat drivas igenom med ett ovanifrånperspektiv. Framförallt är det viktigt att lyssna på enskilda aktörer. Grundstommen i GIS har växt kontinuerligt utefter de behov som har dykt upp med tidens gång. Inledningsvis förväntades inte samtliga samebyar delta i projektet. Idag är alla samebyar utom en med och det absolut viktigaste är att Skogsstyrelsen har varit lyhörd för samebyarnas behov och beskrivning av hur de vill använda RenGIS. I sin tur är det viktigt att inte förhastas sig i skapandet av nya funktioner. Det är viktigt att följa upp vad det är som har hänt, vad som har gett effekt och hur det kan utvecklas vidare. Att undersöka vilken data de vill ha, hur de vill jobba och var utvecklingspotentialen finns har varit ett framgångsrikt koncept i projektet.

---

<sup>29</sup> Uppgift från Leif Jougda, Skogsstyrelsen

Med en ny generation kommer ett helt nytt intresse för teknik och en helt ny efterfrågan på förbättring. När verktyget kom visste inte samebyarna hur de skulle hantera GIS och andra digitala verktyg som erbjöds dem. Efter ett antal år börjar det ge mer och mer effekt.

## 4.2 FindIT – industriforum för samverkan

Industrisektorn står inför stora utmaningar. Just nu pågår en snabb strukturomvandling inom industrin, där nya fabriker och produkter förändrar förutsättningarna. Många svenska industriföretag hänger inte med och riskerar att konkurreras ut. Behovet av satsningar på nya tekniker och kompetenshöjning är stort för att svensk industri ska följa med i den globala digitala utvecklingen och fortsatt vara konkurrenskraftiga<sup>30</sup>. I Dalarna och Gävleborg arbetar man inom projektet FindIT med att tillvarata och främja industrin i regionen.

FindIT är en satsning för att vidareutveckla ett kompetenscentrum för industriell IT, med Sandbacka park i Sandviken som centrum, ett forum för industriföretag med ett stort nätverk med koppling till olika It-företag, processindustri och akademi med bas i Gävleborg och Dalarna.

Satsningen på FindIT sjösattes för nio år sedan, men de inledande diskussionerna startades 2007. Bakgrunden är att IT-chefer i Dalarna och Gävleborg delade gemensamma problem inom industrin och startade ett IT-chefsnätverk för att diskutera dem. Sedan startades FindIT upp 2008 och man började jobba med tillverkande företag. Utifrån en undersökning om företagets IT-mognad var målet att skapa en koppling mellan små och stora företag, då de stora företagen har svårigheter att nå den spetskompetens som många småföretag har. FindIT finansieras av Sandvikens kommun, region Dalarna, region Gävleborg, Tillväxtverket, Vinnova och bidrag från Europeiska regionalfonden<sup>31</sup>.

### 4.2.1 Projekt och andra typer av aktiviteter

Projektet vid FindIT utgår från en standardiserad metod för att genomföra projekt. Inledningsvis görs en behovsinventering genom olika kartläggningar, analyser, samt kontakter i de nätverk som i många fall agerar referensgrupp. I nästa steg startas ett nätverk som jobbar med projektet, och informationsinsatser inom projektets områden genomförs. Projektet består alltid av representanter från SMF, processindustrin, IT- och automationsföretag och akademien. Visionen är att skapa värde genom att säkerställa att alla olika delar finns representerade<sup>32</sup>. I FindIT:s nätverk finns över 500 företag i sitt nätverk, till det sprids information och nyheter inom industribranschen och aktiviteter ordnas för medlemmarna.

Flera stora projekt har genomförts hittills inom ramen för FindIT. Nyligen genomfördes en SMF-inventering angående IT-mognad hos 140 tillverkande företag och det underlaget används för kommande aktiviteter. Det har även genomförts en spetskompetensinventering på företag, med särskilt fokus på It-företag eftersom de kan besitta den spetskompetens som större företag efterfrågar<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Näringsdepartementet (2016), Smart industri – En nyindustrialiseringsstrategi för Sverige

<sup>31</sup> [www.findit-solutions.se](http://www.findit-solutions.se)

<sup>32</sup> Intervju med Birgitta Haag, Processledare FindIT

<sup>33</sup> Intervju med Birgitta Haag, processledare FindIT

Ett pågående projekt på FindIT är det som heter Gamification industri. FindIT definierar Gamification som: "användandet av spelmekanismer inom verksamheter som traditionellt inte hör samman med spelande – exempelvis industri, handel, IT, transport eller utbildning". Lösningar inom gamification innehåller avancerade tekniker som erbjuder nya interaktionsmöjligheter mellan användare och applikationer, en process där man använder speltänkande och spelattribut för att skapa engagemang. Detta kan användas för att förbättra operatörernas interaktion men även för att öka tydlighet i exempelvis processpaneler. Projektet handlar om innovation och attraktivitet och målet är att locka unga till industrin och IT. Sexton företag var delaktiga i studien<sup>34</sup>.

FindIT initierade även innovationsprojektet Logistik, som syftade till att lyfta företag i nätverket med spetskompetens inom logistikområdet. Fjorton små och medelstora företag fick chansen att presentera sina lösningar för representanter för storföretagen. Dessa hade formulerat en förfrågan och FindIT bjöd in samtliga företag i nätverket att presentera sina kompetenser och förslag på lösningar<sup>35</sup>.

Inom ramen för forumet genomförs också många föreläsningar. I dagsläget finns sex aktiva nätverk där föreläsningar genomförs regelbundet, bland dessa nätverk finns ett för IT-chefer och ett inom gamification. Temat på föreläsningarna varierar men de rör ofta industri 4.0, sakernas internet och allmänt digitalisering. Ofta bjuder FindIT in de spetskompetensföretag som finns i forumet att hålla i föreläsningar, men också via kontakter från olika forskningsinstitut. Utöver regelbundna föreläsningar har forumet även bjudit in till workshops inom ramen för projektet "Do IT or die" där ett 40-tal företag i Sandviken och ca 25 i Borlänge deltog.

Utöver dessa insatser pågår olika samarbeten med andra aktörer, akademien och allmän informationsspridning inom ramen för nätverken. I intervju uppkommer att ett särskilt fokus finns på Gamification, sakernas internet och standarder. I början av 2017 kommer ett nytt digitaliseringsnätverk att startas upp.

#### **4.2.2 Forumet har resulterat i nya affärsmöjligheter**

Projektet inom Gamification har resulterat i många nya satsningar inom ramen för FindIT och många företag fortsätter även med egna projekt inom området. I Rambölls datainsamling beskrivs projektet ha gett väldigt mycket. Resultaten från arbetet har väckt stort intresse och det har bland annat presenterats på World Gamification Congress i Madrid. Projektet beskrevs även i tidningen automation som exempel för att få effektiva flöden och attraktivitet till uppgifter inom industrin<sup>36</sup>. I projektet fick företagen en bild av hur gamification kan vara en del av verksamheten och ett engagemang skapades från operatörerna som var med i projektet. I intervju med FindIT lyftes att det var särskilt påtagligt att deltagarna i projektet kom till arbetsplatsen med en ny inställning. Deltagarna började fundera på deras roll i arbetet och hur saker kan förbättras. Dock poängteras att det är det svårt att se konkreta resultat efter så pass kort tid och ibland kan det ta flera år innan det får verkningskraft. Vissa saker är svåra att mäta och konkretisera, men det har ändå genererat nytta för företagen<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> [www.findit-solutions.se](http://www.findit-solutions.se)

<sup>35</sup> Intervju med Birgitta Haag, processledare FindIT; [www.findit-solutions.se](http://www.findit-solutions.se)

<sup>36</sup> Intervju med Birgitta Haag, processledare FindIT

<sup>37</sup> Intervju med Birgitta Haag, processledare FindIT

Projektet Innovation logistik beskrivs ha genererat ett flertal nya affärstillfällen. Totalt fanns fjorton koncept från 22 företag som deltog. Några av företagen som deltog hade ingen tidigare kontakt med de större företagen och kunde via projektet skapa nya kontakter. En av de presenterade lösningarna finns bland annat installerat på ett stort företag och det finns ett ytterligare intresse från andra aktörer som vill ha lösningar. Det företaget som levererar produkten har nu anställt ett antal personer enbart för den lösningen. De beskriver projektet enligt nedan:

*Projektet har för oss betytt oerhört mycket då det förändrade hela affärsmodellen och breddade vår kundkrets. Idag är vi inne och gör samma sak på Ovako, vi håller inspirationsseminarier och föreläsningar om Digitalisering och industri 4.0 och kan visa upp konkreta case hur man kan arbeta med digitala informationsflöden för att uppnå effektivisering, hållbarhet samt skapa nya innovativa lösningar inne på industrierna. Vi expanderar för tillfället och har många andra industrier som följer vårt arbete och vi ser väldigt ljus på framtiden inom denna nya "sektor".<sup>38</sup>*

#### 4.2.3 Konkreta insatser och samverkansmodeller är vinnande koncept

I intervju med FindIT:s processledare framgår att det i arbetet med små och medelstora företag är viktigt att vara väldigt konkret och att bjuda på mycket. Det måste vara väldigt intressant innan de kommer eftersom deras tid är värdefull. För att de ska ha en chans att lära sig krävs att det ska vara lätt att ta till sig. De små och medelstora företagen rör sig inte så mycket. För att locka dem är det viktigt att ha väldigt konkreta föreläsningar, och att de är tydligt relevanta för just deras företag. Personliga besök på företagen har varit en stor framgångsfaktor för FindIT och personliga intervjuer är metoden vid alla kartläggningar och analyser.

Formen för arbetet upplevs av en intervjuperson vara en lärdom att dra från FindIT. Företagen uppskattar det faktum att de kan få och bidra med kunskap i olika forum för samverkan. Många företag upplever att de får ut mycket av att jobba på det sättet.

#### 4.2.4 Komplicerade regler för finansiering försvårar arbetet

FindIT upplever att det är svårt att nå de små och medelstora företagen. Utöver det noteras att komplicerade regler för projekt som finansieras av Tillväxtverket försvårar processen. De som driver dessa projekt i FindIT uppfattar projekten ha mycket "administration i onödan". Som exempel nämns VD-påskrifter för medfinansiering, registrering via organisationsnummer och krav på tidsrapportering för externa leverantörer. Detta upplevs i viss utsträckning skrämja bort små och medelstora företag.

Erfarenheterna från arbetet med Innovation logistik pekar på att det tar tid innan insatser ger fullt resultat. Enligt krav på uppföljning vid finansiering från Tillväxtverket och europeiska regionalfonden redovisas resultaten väldigt tätt inpå uppdraget. Det resulterar i att nytta som uppkommit efter uppföljningen aldrig redovisas. Det är svårt att peka på konkreta nyttor som resultat av projektet, men det upplevs som särskilt svårt att redovisa när insatsen inte har hunnit sätta sig. Långsiktig uppföljning skulle vara ett bättre alternativ och ge en mer rättvisande bild av vad insatserna ger för nytta för företagen<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Therese Öhman, COO Invotech

<sup>39</sup> Intervju med Birgitta Haag, processledare FindIT

### 4.3 Kunskapsspridning om betalningslösningar i Södermanland

I Södermanland uppmärksammades behovet av smidiga digitala betalningslösningar vilket ledde till insatser riktade mot organisationer och småföretag. I ett samarbete mellan studieförbunden, länsbildningsförbunden, Vingåkers kommun och länsstyrelsen i Södermanland genomfördes insatser under 2016. Tre seminarier ordnades, som tog upp olika tillvägagångssätt för att möta den rådande digitaliseringsutvecklingen, med ett särskilt fokus på betalningslösningar som finns på marknaden. Därefter genomfördes studiecirkel med deltagare från pensionärsorganisationer, idrottsföreningar, bygdegårds- och hembygdsföreningar och småföretag. I cirkelarna diskuterades hur företagen ska hantera att personer inte längre använder sig av kontanta medel. Deltagarna delades sedan in i olika grupper utifrån sina behov. Som utgångspunkt i studiecirkelarna anlät projektledningen en IT-konsult som tog fram ett studiematerial, digitala betalningar. Innehållet bestod av underlaget från seminarierna, tillsammans med inslag från IT-konsultens arbete som datalärare. Materialet innehöll en kortare introduktion till kontanthanteringens historia, för att därefter detaljerat beskriva de olika lösningar som företagen kan använda i sina verksamheter. Exempelvis behandlades verktyg såsom BankID, iZettle och Swish. Deltagarna fick prova installation och hur de praktiskt skulle gå till väga i cirkelarna. Fokus för studiecirkelarna har varit att deltagarna handgripligen ska få jobba med verktygen. Deltagarna har lärt sig att använda dessa verktyg och hur de kan använda sig av dem i sin verksamhet<sup>40</sup>.

#### 4.3.1 Insatsen är ett svar på efterfrågan hos småföretagen

Uppdraget startades i samband med att en grupp bestående av regionförbundet, länsstyrelsen och Vingåkers kommun i samråd såg över digitaliseringen i Södermanland. Utifrån bredbandsutveckling och en rad andra faktorer diskuterades det rådande läget för den digitala delaktigheten. Utifrån dessa diskussioner utformades insatserna. I intervjuer uppkommer att Vingåker var väldigt delaktig under diskussionerna och hade ett särskilt engagemang för arbetet mot landsbygden och de småföretagare som finns där. Kommunen hade fångat upp ett intresse från företag och föreningar som upplevde svårigheter att hänga med i den digitala utvecklingen. De upplevde sig inte längre möta de krav som deras konsumenter ställer. Utan digitala betalningslösningar uteblev affärstillfällena eftersom kunderna saknade kontanter. Det fanns även en oro att övergången till digitala lösningar skulle bli alltför kostsam<sup>41</sup>.

På uppmaning från kommunen och röster från företagen betonades att småföretagarna är en grupp som inte får så mycket hjälp. Liknande tankar hade varit uppe hos länsstyrelseförbundet. Utifrån dessa diskussioner gjorde Länsstyrelsen en ansökan om medel från PTS för länsbildningsförbundet att starta ett pilotprojekt i form av seminarie- och studiecirkelverksamhet.

#### 4.3.2 Tidiga resultat pekar på en kunskapshöjning och ökad medvetenhet

Många av cirkelarna pågår fram till årsskiftet 2016/17 och det är därför svårt att redogöra för insatsernas nyttor. Enligt projektledningen är det dock flera deltagare som inom kort ska införa nya betalningslösningar. Den främsta nyttan med insatsen har varit kunskapshöjningen och att deltagarna har fått tillfälle att dela erfarenheter med varandra<sup>42</sup>. Ett förankringsarbete har påbörjats bland företa-

<sup>40</sup> Intervju med Maria Forss, Länsbildningskonsulent Länsbildningsförbundet i Sörmland

<sup>41</sup> Intervju med Regina Westas Stedt, Landsbygdsutvecklare Vingåker Kommun

<sup>42</sup> Intervju med Regina Westas Stedt, Landsbygdsutvecklare Vingåker Kommun

gen i kommunerna. Det har skapats ett intresse, och deltagarna sprider vidare den kunskap som de har tagit till sig. De som redan deltagit i insatsen har också återfört kunskapen till sina respektive verksamheter och har där kunnat argumentera för att erbjuda digitala lösningar. Deltagarna har fått en insikt om att nya lösningar inte behöver medföra de stora kostnader som många företag och organisationer föreställt sig. En ökad insikt om att det är viktigt med anpassning för att kunna överleva uppges också ha uppstått hos deltagarna. Det konkreta orsakssambandet mellan bristen på en betalningslösning och en hindrad affär har gjort det lättare för företagen att inse konsekvenserna av att inte möta kundernas behov<sup>43</sup>.

Insatsen har väckt ett intresse för digitalisering och detta har genererat ytterligare insatser. Tillsammans med studieförbunden planerar Vingåkers kommun att skapa nya studiecirkelar efter de behov som företagen har. Dessa kommer bland annat att behandla fördjupade insatser inom betalningslösningar mot kund och e-handel. En intervjuuppgifter uppger att analysen är att det inte går att driva gårdsbutiker eller olika verksamheter inom småfördling, den typen av företag klarar sig inte utan de digitala lösningarna<sup>44</sup>. Utifrån detta projekt uppfattas också behovsbilden nu som tydligare och regionen uppfattar att intresset för och behovet av liknande insatser är stort, både bland de företag som deltagit i detta första projekt och bland andra företag.

#### **4.3.3 Lättillgänglighet är viktigt för företagens deltagande**

Enligt projektledarna visar erfarenheterna från insatsen på svårigheterna att nå små- och medelstora företag via företagsforum. Istället upplevs det som enklare att skapa intresse hos olika föreningar och organisationer. Om insatsen ska upprepas så finns det tankar om att den ska ha ett annat upplägg än tidigare och istället separera organisationer och företag<sup>45</sup>. Dock påpekas i intervjuer att många småföretagare är involverade i olika organisationer på landsbygden, vilket har gett effekt även om de inte deltar som representanter från företagen.

---

<sup>43</sup> Intervju med Maria Forss, Länsbildningskonsulent Länsbildningsförbundet i Sörmland

<sup>44</sup> Intervju med Regina Westas Stedt, Landsbygdsutvecklare Vingåker Kommun

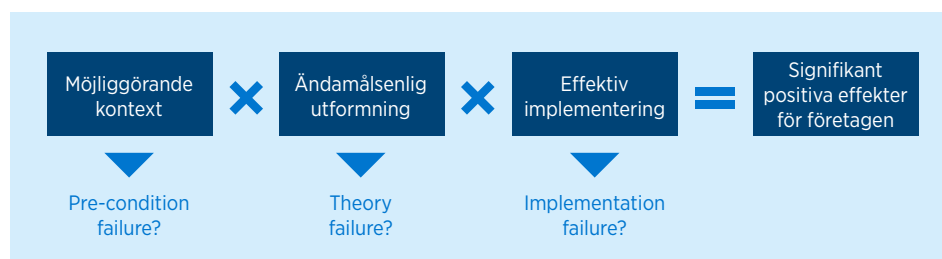
<sup>45</sup> Intervju med Maria Forss, Länsbildningskonsulent Länsbildningsförbundet i Sörmland

## 5 Lärdomar och reflektioner

I följande kapitel diskuterar Ramböll lärdomar och reflektioner utifrån datainsamlingen. För att strukturera denna diskussion har vi valt att diskutera lärdomarna och reflektionerna med utgångspunkt i ett teoretiskt ramverk för framgångsrik policyutveckling. Ramverket består av tre generella beståndsdelar som alla är lika nödvändiga för att de insatser som det offentliga gör ska lyckas och skapa signifikant positiva effekter för företagen och samhället i stort. Ramverkets olika komponenter illustreras med figur 1.

1. Möjliggörande kontext. För att offentlig intervention ska lyckas behöver, för det första, vissa generella förutsättningar finnas på plats. Om en offentlig insats sätts in i en kontext som inte är gynnsam kommer insatsen få mycket svårt att lyckas. Det kan exempelvis handla om att målgruppen för insatsen har en negativ inställning till insatsen, eller att insatsen – för att fungera – är beroende av andra insatser. Om en intervention misslyckas på grund av att de generella förutsättningarna saknas eller brister går det att tala om så kallat "pre-condition failure".
2. Ändamålsenlig utformning. Den andra komponenten handlar om att rätt insatser sätts in, dvs. att insatsen är utformad på ett ändamålsenligt sätt. Det kan exempelvis handla om att insatsen fungerar, alltså att insatsens aktiviteter faktiskt genererar de önskvärda resultat och effekter som är avsedda. Det kan också handla om att insatsens önskvärda effekter möter en underliggande behovs- och problembild. Om interventionen misslyckas på grund av att utformningen inte är ändamålsenlig går det att tala om så kallat "theory failure".
3. Effektiv implementering. Att rätt insatser sätts in i gynnsamma miljöer är emellertid inte tillräckligt för att insatsen ska lyckas skapa positiva önskvärda effekter. Insatsen måste också genomföras på ett bra sätt. En omfattande nationell policyreform – hur bra den än är utformad – kommer sannolikt inte att lyckas om den inte förankras väl i implementeringen. En kompetenshöjande utbildningsinsats för företag kommer sannolikt inte att lyckas om utbildaren inte lyckas förmedla kursinnehållet. Om interventionen misslyckas på grund av att åtgärden implementerats på fel sätt går det att tala om så kallat "implementation failure".

Figur 1 Teoretiskt ramverk för framgångsrika offentliga interventioner (källa: Ramböll)





Poängen med detta resonemang (illustrerat med figur 1) är att synliggöra det faktum att det i grunden är ganska svårt att lyckas med offentliga interventioner. Det krävs att bra insatser sätts in, att de sätts in på ett bra sätt, och att det sammanhang där insatserna sätts in är mottagligt för insatsen. Brister någon av dessa tre länkar är det sannolikt att den offentliga insatsen inte blir framgångsrik. Om de tre förutsättningarna finns på plats kan det offentliga å andra sidan göra stor positiv skillnad för företagen och samhället. Med det sagt måste varje enskild offentlig intervention analyseras för sig. Nedan återges mer generella resonemang och reflektioner kopplat till olika teman med relevans för offentliga digitaliseringsfrämjande insatser.

## **5.1 Finns förutsättningarna för framgång på plats?**

### **5.1.1 Digitaliseringen av företagen har inte utgjort en regional prioritering**

Den regionala digitala agendan förefaller endast fläckvis fungera som ett aktivt styrdokument för digitaliseringen av regionen. I flera intervjuer framkommer bristen på en långsiktig regional plan för digitaliseringen som ett hinder för utvecklingen. För att driva på arbetet krävs en organisation som kan driva frågorna framåt. Det är lätt att insatserna drivs av regionala och kommunala eldsjälar, utan vidare förankring i organisationerna. Det gör arbetet känsligt för personalförändringar och en hög personalomsättning utgör ett genomgripande problem för arbetet med de regionala digitala agendorna. Det relativt höga antalet nyanställda har gjort att arbetet fördröjts eller inte riktigt tagit fart i några regioner och det efterfrågas en långsiktighet i arbetet. På flera håll nämns att regionerna har lagt mycket fokus på att koordinera och organisera sig vilket pekar på att det kan ske fler insatser framöver när grunden för arbetet är lagd.

Det är vidare tydligt att näringslivsfrågor generellt inte har prioriterats i agendaarbetet. I intervjuerna framkommer att digitalisering av företagen inte är en uttalad prioritering i de regionala kontexterna. Agendorna har huvudsakligen utvecklats till underlag för samverkan mellan offentliga aktörer. Flertalet regioner lyfter att det behövs ett mer långtgående arbete för att stötta företagets digitalisering.

De insatser som lyfts fram är vanligtvis regionala implementeringar av nationella satsningar från företrädelsevis Tillväxtverket (Digilyft, digitaliseringscheckar och verksamt.se). Andra större regionala och lokala insatser som genomförs finansieras i regel med externa medel, företrädelsevis regional fonden. Likt i tidigare uppföljningar av de regionala digitala agendorna ses resurser alltjämt som en huvudsaklig begränsning. Många regionala företrädare lyfter avsaknaden av resurser som en utmaning för att bedriva ett långsiktigt arbete gentemot företagen.

### **5.1.2 Samsyn kring behovet av insatser men osäkerhet kring det offentligas roll**

Även om arbetet med att främja digitaliseringen av företagen inte har utgjort ett prioriterat område regionalt så långt, uppfattar Ramböll att det finns en relativt bred samsyn kring behoven av ökad digitalisering av de små och medelstora företagen.



Det finns indikationer på att svenska små och medelstora företag ligger efter i digitaliseringen<sup>46</sup>. Från nationellt håll har detta uppmärksammats och regeringen satsar ökade medel på att försöka öka farten<sup>47</sup>. Ramböll uppfattar att det finns brett stöd för denna nationella prioritering bland intervjupersonerna i studien.

Under våren 2016 gjorde Swedish ICT en enkätundersökning tillsammans med ett antal partners över hur svenska företag ser på digitaliseringen. Resultaten från studien visar att en majoritet av företagen vet att de måste göra något, men ytterst få vet vad<sup>48</sup>. Ramböll uppfattar att de personer som Ramböll varit i kontakt med för studien delar företagets osäkerhet kring hur och vilka insatser som bör utformas för att möta denna behovsbild. Intervjupersonerna ger uttryck för en osäkerhet kring hur det offentliga kan göra positiv skillnad.

Intervjuade representanter från det offentliga uttrycker sig generellt försiktigt kring främjandeinsatser inom digitalisering. Många känner sig osäkra kring vad det offentliga kan göra och det finns få konkreta exempel på vad som gör faktisk skillnad för företagen. Det tycks finnas en brist på kunskap inom området eftersom det utförs många kartläggningar och analyser som ska ligga till grund för framtida insatser. Andra menar att offentliga insatser sällan träffar rätt hos företagen, utan att det istället bör vara marknaden som står för lösningarna.

Det finns en bred samsyn i regionerna om att det finns ett behov av insatser för att främja företagets digitalisering. Dock varierar bilden av hur långtgående insatserna ska vara och vad som är eller bör vara det offentligas roll i utvecklingen. Det finns en försiktighet i att inte inkräkta på lösningar som företagen själva kan erbjuda och en osäkerhet kring vad som ska göras.

Utifrån Rambölls datainsamling och tidigare nämnda undersökningar kan det konstateras att en del av företagen saknar tillräcklig kunskap för att driva utvecklingen i egen regi. Det krävs därför ett fortsatt informationsarbete ute i regionerna för att lyfta vikten av att företagen genomgår en digital verksamhetsförändring, men framför allt hur de ska gå till väga för att göra det. Tre framgångsfaktorer för det fortsatta arbetet har särskilt lyfts i intervjustudien:

- En gemensam problembild behövs mellan det offentliga och målgruppen för insatser för att kunna utforma välfungerande insatser.
- Det är viktigt att påvisa den potentiella affärsnyttan som digitaliseringen kan bidra med för den enskilda verksamheten. Inspirerande framgångsexempel behöver spridas.
- Det finns olika förutsättningar för olika industrier och branscher och detta måste vara utgångspunkten i utformandet av insatser från det offentligas sida.

### 5.1.3 Regionalt fokus på bredband riskerar tränga undan andra insatser

En god bredbandsinfrastruktur behövs för att företagen ska kunna utveckla och digitalisera sina verksamheter. Det handlar både om tillgång till fiber, särskilt på landsbygden, men också om hastigheten i det befintliga nätet. Det är därför inte konstigt att utbyggnaden av bredband har varit en nationell, regional och kommunal prioritering i det offentliga digitaliseringsarbetet. Det är alltså så att många regioner och kommuner, inte minst inom ramen för den regionala digi-

<sup>46</sup> <http://www.sydsvenskan.se/2016-10-20/smaforetagen-maste-digitalisera-mer>

<sup>47</sup> <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/10/digitaliseringslyft-for-sma-foretag/>

<sup>48</sup> Swedish ICT (2016), Sverige Digitaliserar

tala agendan, lägger stor tyngpunkt på den hårda infrastrukturen. Även om bredbandsinfrastrukturen är central för att kunna tillvarata digitaliseringens möjligheter, finns det skäl att se över prioriteringsordningen framåt.

Digitaliseringen är transformerande kraft för samhället och näringslivet, och ett alltför ensidigt fokus på bredband och hård infrastruktur kan riskera att ske på bekostnad av annat. Digitaliseringen är också något som är mycket svårt att greppa och förstå. När svårgreppbara och komplexa fenomen som digitalisering får stå sida vid sida med relativt handfasta fenomen som fiberkabel, finns det alltid en risk att för mycket fokus läggs på det som är lätt att kommunicera politiskt i media eller i fullmäktige.

#### **5.1.4 Förutsättningarna för att utveckla digitala tjänster saknas i många kommuner**

Förutsättningarna för att utveckla digitala tjänster för företag saknas i många kommuner på grund av bristande kompetens och resurser. Kommunerna står för mycket av företagskontakterna. Kommunerna utgör därför en naturlig utgångspunkt för det digitaliseringsdrivna förenklingsarbetet. Att arbeta med digital tjänsteutveckling är samtidigt svårt och resurskrävande. Det är långt ifrån säkert att den lokala – eller den regionala nivån – klarar av ett sådant åtagande. Åtminstone inte innan nödvändiga stödstrukturer finns på plats, exempelvis en nationell kompetensmässig stödresurs och förvaltningsgemensamma grundläggande spelregler och standarder kring informatik. Utifrån datainsamlingen framkommer att den lokala kompetensen ofta är bristfällig och att tillräckliga resurser saknas. Därför stannar processen inte sällan upp när en digital tjänst upphandlats eller utvecklats.

Gemensamma upphandlingar av tjänsteplattformar för utveckling av digitala tjänster har genomförts i flera regioner. De regionala och mellankommunala initiativen som finns kring gemensamma digitala tjänsteplattformar gör det i teorin enklare för kommuner att skapa digitala tjänster riktade mot företagen. Plattformarna syftar till att effektivisera utvecklingsarbetet av digitala tjänster, men också till att säkerställa att invånare och företag får ett mer enhetligt utbud i hela regionen. På så sätt är plattformarna tänkta till att minska den digitala klyftan mellan stora och små kommuner.

Det har dock visat sig att nyttorna har varit svåra att realisera. I Jämtland har kommunerna haft en gemensam upphandling i ett antal år men endast fyra kommuner har avropat på avtalet. Vidare har det visat sig svårt att få de digitala tjänsterna att fungera sömlöst med den befintliga informationsstrukturen och systemen. Det har gjort att de digitala tjänsterna inte har integrerats i kärnprocesserna utan bara utgjort ett förändrat gränssnitt för företagen. Samhällsnyttan med den typen av digitalisering är mycket begränsad. Nyttorna med dessa typer av regionala och kommunala initiativ förblir små om de inte får en tydlig skalbarhet och om de bedrivs vid sidan av de större nationella initiativen inom ramen för livshändelser, som exempelvis Verksam.se.

Flertalet intervjupersoner menar att det pratas mycket om vad kommunerna vill göra men att resurserna och kompetenserna i dagsläget inte finns inom organisationerna. I Norrbotten har kommunerna flera gemensamma systemlösningar och kontakten med företagen är digital i stor utsträckning, men systemen är gamla och handläggningsarbetet tar fortsatt lång tid. Att publicera en e-tjänst riktad mot målgruppen löser bara en liten del av utmaningen. När informationen väl har kommit in i organisationen så krävs en systemintegration och förändrade kärnprocesser. Det är svårt och kostsamt att ställa om.

Den lokala nivån är utan tvivel viktig och har den mesta kontakten med företagen. Att konstatera detta är emellertid inte samma sak som att konstatera att regionerna eller kommunerna har förutsättningar att till en rimlig kostnad främja företagets digitalisering eller underlätta företagets vardag genom att själva utveckla digitala tjänster. För att realisera stora samhällsnyttor kring detta krävs riktigt bra digitala tjänster som är skalbara till större målgrupper. Exempel på sådana insatser är nationella reglerade standarder för informatik, reglering kring användning av öppna data och API:er, samt en kommungemensam tjänsteplattform (liknande RIV-TA som finns inom vården).

Utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv och principen om likvärdighet i hela landet ter sig den kommunalt – och kanske även regionalt – drivna digitala tjänsteutvecklingen som en utmaning. För att lyckas digitalisera och förenkla mötet med företagen behöver kommunerna integrera de digitala tjänsterna i deras kärnprocesser. Samtidigt är det få flöden som är ekonomiskt rationella att digitalisera för en enskild kommun om den behöver stå för utvecklingskostnaderna. Ett sätt att hantera detta är det tidigare nämnda projektet Serverat. Ett annat sätt att hantera det har varit att gemensamt utveckla och upphandla tjänsteplattformar. Det förefaller dock ha gett blandade resultat.

Sammantaget verkar det som om förutsättningarna för att framgångsrikt utveckla digitala tjänster för företag saknas i många kommuner. Kompetens och resurser ses som en bristvara.

### **5.1.5 Behov av strukturerat lärande och uppföljning av företagets digitalisering**

Den offentliga utredningen *Små företag – stora möjligheter med IT*<sup>49</sup> framhåller att det saknas en struktur för att följa upp IT-användningen i småföretag. Den visar även på att det behövs ökade insatser i metodstöd och kunskapsöverföring, dialog och samverkan, statistik över användningen i småföretag för att lyckas genomföra ändamålsenliga insatser. Utan verktyg för att lära från tidigare insatser finns en risk att fel insatser utformas och att insatserna implementeras felaktigt. Det vore önskvärt med en ambitiös syntetiserande ansats kring vilka typer av offentliga insatser som gör positiv skillnad och hur. En bredare internationell utblick skulle kunna ge kunskap och inspiration kring vilka offentliga insatser som fungerar.

## **5.2 Vilka typer av insatser kan fungera?**

Det finns många sätt som det offentliga kan bidra till digitaliseringen av företagen. I kapitel 3 har vi redovisat de olika typer av insatser som har dykt upp i samband med datainsamlingen. Det är dock svårt att dra några skarpa slutsatser kring vilka insatser som fungerar och vilka som inte gör det baserat på datainsamlingen i studien. Diskussionen nedan bör därför i huvudsak ses som Rambölls reflektioner utifrån datainsamlingen, snarare än några tydliga lärdomar som kan dras utifrån den insamlade empirin. Vidare är Rambölls samlade intryck av datainsamlingen att insatsernas framgång mer handlar om hur insatserna har utformats och genomförts än vilka insatser som sätts in. Med det sagt följer några övergripande reflektioner.

---

<sup>49</sup> Små företag – stora möjligheter med IT, SOU 2012

### 5.2.1 Analyser och experiment krävs för att utveckla effektiva insatser

Det krävs sannolikt en kombination av omvärldsanalys, trendanalys och regional experimentverkstad för att utveckla effektiva insatser.

På övergripande nivån indikerar studiens datainsamling att det förefaller pågå förhållandevis lite aktivitet ute i landet där det offentliga på olika sätt försöker främja digitaliseringen hos företagen. Åtminstone om vi värderar aktivitetsnivån mot den relativa samsyn som verkar finnas kring behoven av insatser. Rambölls tolkning är det finns intresse att göra mer, men att kompetensbrist, svårigheterna att nå företagen och osäkerheten kring vad som fungerar leder till att aktiviteter står tillbaka till förmån för andra insatsområden, exempelvis bredband. Vi tror att det offentliga, och en aktör som Tillväxtverket, kan göra mer för att identifiera intressanta typer av offentliga interventioner och best practice genom omvärlds- och trendanalyser. Vi tror också att det är önskvärt att insatser utformas nära företagen. Därför bör det offentliga från nationellt håll försöka stimulera fram och uppmuntra att regionerna och kommunerna testar olika typer av insatser i mindre skala. Viktigt är att dessa insatser utformas med utgångspunkt i befintliga – och av företagen erkända – strukturer och initiativ. Det är också viktigt att insatserna då också kopplas till en samlad nationell lärandeansats. Både lärande utvärdering och nationellt erfarenhetsutbyte mellan projekten bör kunna generera viktiga insikter framåt.

Tillväxtverket skulle exempelvis, med inspiration från FindIT, kunna utlysa ett program där företagssammanslutningar får inkomma med ansökningar kring hur de kan bidra till ökad digital mognad bland målgruppsföretagen. Ramböll tror att det i detta skede är bra om företagen och projektägarna ges stort handlingsutrymme att utforma insatserna relativt öppet. Den principen förefaller också vara giltig när det handlar om att utveckla digitala tjänster. I fallstudien om Renbruksplanen framkommer att det upplevdes väldigt positivt att regeringen och departementet gav fria händer i att lägga upp jobbet som Skogsstyrelsen och samebyarna önskade i kommunikation med dem. Det upplevs ha resulterat i en friare och mer innovativ utveckling av RenGIS.

### 5.2.2 Mycket ska klaffa för att lyckas med att främja företagens digitala mognad

Ett huvudspår för det offentliga i arbetet med att främja företagens digitalisering är utan tvivel insatser som fokuserar på att stärka företagens digitala mognad. Det är också till stor del den typen av insatser som har identifierats i datainsamlingen. Behovsbilden till trots förefaller det pågå relativt få insatser som beskrivs i tydligt framgångsrika termer. En tolkning av detta är att det genomgående är svårt att lyckas med den typen av insatser. Det är många parametrar som ska falla på plats för att insatser för att stärka företagens digitala mognad ska få effekt. Först och främst finns hela problematiken med selektering. Företagen uttrycker försiktighet med att ta del av insatser som tar upp mycket tid.

Ett återkommande problem som lyfts i datainsamlingen är att företagare – och särskilt småföretagare – ser det som svårt att komma iväg från den egna verksamheten under en längre tidsperiod. I Jämtland har det förts samtal kring en lösning på problemet. Med hjälp av digital teknik vill regionen forska på hur de digitala verktygen kan användas i olika sammanhang för att skapa en lärandeprocess. Exempelvis nämns digitala studiecirklar som ett sätt att möta småföretagares knappa tid och svårigheten att lämna den ordinarie verksamheten. På så sätt kan målgruppen småföretagare använda sig av digitala verktyg för olika former av lärande. Det offentliga skulle kunna stödja olika typer av pilotprojekt

för att utveckla metoderna och formerna. Ramböll tror dock det är väldigt viktigt att den lokala och regionala kopplingen fortsatt blir stark. Det finns dock inget som hindrar en nationell aktör som Tillväxtverket att tillhandahålla den grundläggande tekniska infrastrukturen och på andra sätt underlätta insatser.

Vidare är risken alltid stor att insatserna antingen inte når ut till målgrupperna, eller att de inte når ut till de målgrupper med störst behov. Sen ska själva insatserna skapa, och upplevas skapa, ett lärande hos företagen. Flera intervjupersoner lyfter här vikten av att insatserna får en verksamhetsnära anpassning. För att det ska ske behöver projekten få till bra konstellationer av medverkande företag. Eftersom digital mognad utgör både en förutsättning och ett mål för insatserna behöver insatserna sannolikt skiftas utifrån företags mognadsnivå. I regionerna är det vanligt med insatser riktade till industrin, till följd av regeringens nyindustrialiseringsstrategi. Branschspecifika insatser ger en möjlighet att gå in på detaljnivå och på så sätt skapa mer anpassade verktyg för företag inom branschen. Nackdelen är att ett mer uttalat branschfokus försvårar möjligheterna att skala insatserna.

### 5.2.3 Företagen attraheras av konkreta avgränsade insatser med tydlig affärsnytta

Tid uppfattas vara en utmaning för att få företag att vilja delta i insatser. Detta gör att insatser utöver ordinarie verksamhet tenderar att bortprioriteras. Ett medskick framåt är därför att utforma konkreta insatser som tydliggör nyttan för potentiella deltagare. Erfarenheterna från FindIT visar att det går att nå breda företagsgrupper genom att utforma konkreta och tematiskt avgränsade insatser som också förmedlar en tydlig potentiell affärsnytta. På så sätt kan affärsnyttan för deltagande företag upplevas som tydligare vilket stärker förutsättningarna för att faktiskt nå ut till målgrupperna. Just att insatsen har en tydlig tematisk avgränsning lyfts även som en framgångsfaktor vad gäller betalningslösningarna i Sörmland.

### 5.2.4 Det offentliga kan bli bättre på att stimulera efterfrågan på öppna data

Riksarkivet har regeringens uppdrag att stimulera myndigheterna att publicera öppna data enligt gemensamma riktlinjer. Den ansats som bedrivs från nationellt håll kan sammanfattas som utbudsorienterad, fokuserad på öppna data, inte öppna API:er<sup>50</sup>, samt centrerad kring statsförvaltningen. Det offentliga kan bli bättre på att stimulera efterfrågan på öppna data genom att sprida kunskap och goda exempel

Ett intressant utvecklingsspår vore om en aktör som Tillväxtverket skulle kunna arbeta på efterfrågesidan genom att stimulera fram användning av offentliga informationsmängder hos företag, samt göra insatser för företag att öka kunskapen om öppen data. Tillväxtverket skulle också kunna arbeta mer riktat för att underlätta företags potentiella användning i innovations- och affärsutvecklingssyfte med relevanta myndighetsaktörer. Det skulle exempelvis kunna genomföras genom regionala motsvarigheter till tävlingen "Hack for Sweden"<sup>51</sup>. Potentialen med öppna data är stor inom väldigt många näringslivssektorer. En viktig ambition med ett sådant arbete bör vara att fånga upp företag brett som inte redan idag har funderat på öppna data som en del av deras verksamheter eller affärsmodeller.

<sup>50</sup> API står för applikationsprogrammeringsgränssnitt och det som gör det praktiskt möjligt för exempelvis ett företag att automatiskt via internet hämta och återanvända öppna data i sin programvara.

<sup>51</sup> Se vidare: <http://hackforsweden.se/sv/>

Huvudspåret framåt bör fortsatt vara att det offentliga blir bättre på att tillhandahålla högkvalitativa öppna informationsmängder. Men genom att komplettera med ett mer efterfrågedrivet arbetssätt skulle en positiv spiraleffekt kunna uppnås. Att sprida goda exempel brett över hur och vilka värden som öppna data skapar inom olika näringslivssektorer skulle definitivt skynda på en sådan utveckling.

### **5.2.5 Kravställande policyåtgärder är troligt effektivare än direkta interventioner**

Offentliga förutsättningsskapande och kravställande policyåtgärder är sannolikt i många lägen effektivare än direkta interventioner. En grundläggande fråga som behöver ställas är huruvida det offentliga primärt bör inrikta sig mot direkta främjandeinsatser, eller om det offentliga mer ska ta rollen som möjliggörare, dvs. skapa de nödvändiga förutsättningarna för företagens digitalisering. Det kan du exempelvis handla om att säkerställa den långsiktiga försörjningen av IKT-specialistkompetens, identifiera hinder och begränsningar i lagstiftning, stimulera fiberutbyggnad eller styra hårdare kring nationell och europeisk standardisering.

Det offentliga skulle också kunna arbeta mer proaktivt och strategiskt med kravställande i syfte att driva på digitaliseringen. I intervjun med SKL nämns exempelvis insatserna som det offentliga gör inom e-handel och e-faktureringsprocesser. Gemensamma standarder och tekniska lösningar är viktiga medel för att för enkla handel mellan företagen och det offentliga. SFTI jobbar med att få en ökad användning av elektroniska affärsprocesser av inköp och faktura. Just nu pågår införandet av lagstiftning kring e-faktura samt e-upphandling (PEPPOL). Processen kommer innebära att företagen behöver använda sig av digitala upphandlingsprocesser för att kunna erbjuda tjänster till det offentliga. Det sker ett förändringsarbete och företagen har börjat anpassa sig till digitala verktygen och implementerat det i sina egna verksamheter och företagen ser effektivitetsvinster. Många privata initiativ har också tagits där företagen själva vill utvidga sin e-faktureringsprocess. Resultaten har uppkommit från ett obligatorium ställt från offentlig sektor och fungerar som ett sätt att driva på utvecklingen. Det kravställande arbetet görs på centralt håll med regleringar och standarder som ska användas i hela offentlig sektor. Kravställandet kan vara ett effektivt sätt att driva på en snabb förändring hos företagen. Kommunerna har en viktig roll i att vara involverade i övergångsprocessen och jobba kunskapsförhöjande vid företagets anslutande till de digitala verktygen.

## **5.3 Hur bör insatserna genomföras?**

Datainsamlingen har inte syftat till att undersöka framgångsfaktorer för implementering. Vi kan dock göra några generella reflektioner och iakttagelser utifrån datainsamlingen som kan vara relevanta att dokumentera och återföra till Tillväxtverket. Dessa presenteras kort nedan.

### **5.3.1 Arbeta behovsdrivet och verksamhetsnära med målgruppen**

Den första reflektionen, som är giltig för såväl mycket företagsfrämjande arbete som digitalt utvecklingsarbete, är att företagen som målgrupp uppskattar och attraheras av insatser som utformas och upplevs utformas med utgångspunkt i deras uttryckta verksamhetsnära behov. Att arbeta verksamhetsnära och behovsdrivet för med sig väldigt många fördelar. Det förankrar insatserna hos företagen vilket skapar intresse, engagemang, deltagande och förankring för framgångsrikt

genomförande. Det skapar också förutsättningarna för att stärka insatsernas innehåll genom att öka relevansen och användbarheten av insatserna.

I Rambölls uppföljning av Tillväxtverkets satsning Handlingskraft med IT (HIT)<sup>52</sup> gjordes en del erfarenheter från företagarnas perspektiv. HIT syftade till att förbättra affärsmöjligheter och stärka konkurrenskraften hos små och medelstora företag genom digitala verktyg, med ett särskilt fokus på elektronisk kommunikation och e-handel. Utvärderingens resultat pekade på att företagen föredrog handfasta och verksamhetsrelaterade insatser och personlig rådgivning sågs som en viktig framgångsfaktor. Webbaserade utbildningar och andra informationsinsatser var inte ett effektivt tillvägagångssätt i att nå fram till företagarna. Företagen uppskattade insatserna som mest där den egna verksamheten kunde kopplas och där företagarna var involverade i projekten. Dessa lärdomar ligger i linje med utvärdering av all typ av kompetensutveckling: det fungerar väl om den utformas i en samskapandeprocess nära målgruppens verklighet och behov. Myndighetsspråk skapar en barriär och det upplevs som svårt att formulera insatserna till målgruppen. För att lyckas anpassa informationen till målgruppen behöver målgruppen verkligen integreras i utformningen och genomförandet av insatsen.

Flertalet intervjupersoner lyfter att förankringsprocessen gentemot företagen kan vara svår att lyckas med på strategisk nivå. Det är viktigt att företagen är och känner sig delaktiga i utformandet av nya insatser. Det är därför viktigt att företagen finns representerade i projektens styrgrupper. Men även företagsrepresentation i den regionala kontexten kan bidra positivt. I Blekinge sitter representanter från Svenskt näringsliv i styrgruppen för den regionala digitala agendan, vilket ses som en stor framgångsfaktor för att kunna utforma ändamålsenliga insatser.

### 5.3.2 Företagen behöver involveras tidigt i utvecklingen av digitala tjänster

Det förefaller finnas ett intresse hos företagen att vara med i kommunernas utvecklingsarbete och det finns överväldigande stöd i forskningen för värdet av att involvera användare i tjänsteutvecklingen<sup>53</sup>. Desto bättre användarinvolvering, desto bättre slutresultat.

En framgångsrik insats beskrevs i Rambölls intervju med en representant från Uppsala län, där Uppsala kommun har arbetat mycket med att involvera användarna (företagarna) i utvecklingen av deras e-tjänster. Företagen har varit involverade i alla steg av tjänsteutvecklingen för att på ett optimalt sätt utforma e-tjänsten för användarna. Återkopplingen från företagen beskrivs som väldigt positiv. Det finns mycket generella lärdomar för hur det offentliga bör arbeta med digital tjänsteutveckling som går under samlingsbegreppet tjänstedesign. Grunderna i tjänstedesigntänket är att alla digitala tjänster behöver utvecklas utifrån och in, inte tvärtom. Det innebär att det offentliga i det här fallet måste lägga extra mycket tonvikt på att kartlägga och förstå de underliggande behoven och problemen genom att involvera användarna och fokusera utvecklingsarbetet på att skapa användbara och nyttoskapande tjänster. GDS i Storbritannien har sammanställt den kanske mest kända listan på vägledande principer för ett framgångsrikt digitalt tjänsteutvecklingsarbete<sup>54</sup>. GDS pekar ut tio designprinciper.

<sup>52</sup> Utvärdering – Handlingskraft med IT (2010), Ramböll

<sup>53</sup> User Participation In Public e-service Development: Guidelines for including external users (2014). Holgersson, Jesper

<sup>54</sup> Government Digital Service – Design Principles



### **5.3.3 Genomför insatser med utgångspunkt i av företagen erkända aktörer**

Det tar tid att bygga upp en fungerande genomförandeorganisation som både har kompetens och kapacitet att utforma och genomföra välfungerande insatser. Det krävs också viss kontinuitet i organisering för att företagen ska hitta till insatsernas och attraheras av dem.

En tolkning skulle här kunna vara att de regionala skillnaderna i hur främjandeytelsen fungerar verkar bero på om det finns en kontinuitet i de institutioner och sammanslutningar som har skapats regionalt. Exemplet FindIT indikerar att det är betydligt enklare att sätta in ytterligare en digitaliseringsfrämjande stödinsats om det finns en etablerad fungerande regional aktör/sammanslutning som kan kanalisera behoven jämfört med om motsvarande förutsättningar saknas regionalt.



# Referenser

- Dibs (2016), Svensk e-handel 2016, Tillgänglig: <http://info.dibs.se/svenskehandel2016>
- Digitaliserad – metoder och verktyg för företagare, Tillgänglig: <http://www.digitaliserad.nu/>
- Digitaliseringskommissionen (2014), Digital kompetens till webb, Tillgänglig: <https://digitaliseringskommissionen.se/wp-content/uploads/2014/11/Digital-kompetens-till-webb.pdf>
- Government Digital Service – Design Principles, Tillgänglig: <https://www.gov.uk/design-principles>
- Holgersson, Jesper (2014), User Participation In Public e-service Development: Guide-lines for including external users, Skövde Universitet
- IEC Dalarna, Stora IT-kompetensdagen. Tillgänglig: <http://iec2020.se/stora-it-kompetensdagen/>
- Internetstiftelsen i Sverige (2015), Öppna data - En omvärldsanalys med nulägesstatus, Tillgänglig: [http://www.datahotell.se/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Omvarldsanalys\\_oppna\\_data\\_2015.pdf](http://www.datahotell.se/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Omvarldsanalys_oppna_data_2015.pdf)
- Landsbyggsdepartementet (2010). Gränser i skog (Regeringens proposition 2009/10:201). Regeringskansliet.
- Lantmäteriet (2016), Delredovisning av uppdraget ”Effekter och konsekvenser av öppna data”, Tillgänglig: <http://uli-geoforum.se/images/stories/nyheter/lm-delredovisning-effekter-oppna-data-160930.pdf>
- OECD (2014), Open Government Data, Tillgänglig: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/open-government-data.htm>
- OECD (2015), OUR Data Index: Open, Useful, Reusable Government Data, Tillgänglig: [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2015/our-data-index-open-useful-reusable-government-data\\_gov\\_glance-2015-70-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2015/our-data-index-open-useful-reusable-government-data_gov_glance-2015-70-en)
- Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2016). Digital mognad i svenskt näringsliv.
- Näringsdepartementet (2016). Smart industri – En nyindustrialiseringsstrategi för Sverige
- Ramböll (2010). Utvärdering – Handlingskraft med IT, dnr N2010/8217/ITP
- Ramböll (2015). Nationell uppföljning av RDA 2015, Tillgänglig: <https://digitaliseringskommissionen.se/rapport/nationell-uppfoljning-av-rda-2015/>
- Regeringskansliet (2016). Bredbandsmiljard till Landsbyggen, Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/11/bredbandsmiljard-till-landsbyggen/>

Regeringskansliet (2016). Regeringen öppnar dörren för mer öppna data. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/07/regeringen-oppnar-dorren-for-mer-oppna-data/>

Region Västerbotten (2016), Digilyft för industriföretag. <http://regionvasterbotten.se/it/digilyft-for-industriforetag/digilyft-vasterbotten/>

Sametinget. Tillgänglig: [www.sametinget.se](http://www.sametinget.se)

SOU 2012:63 Små företag - stora möjligheter med it

Sveriges Kommuner och Landsting (2016), Kartläggning Kommunernas digitalisering: Hur är läget 2016?. Tillgänglig: <https://skl.se/download/18.1e9e054d159029c422f1e9bc/1482222189874/Kommunernas+digitalisering+Rapport+2016.pdf>

Sveriges Kommuner och Landsting (2016), Enklare företagande med digitala tjänster. Tillgänglig: <https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/naringslivehandel/enklareforetagandeserverat.6909.html>

Swedish Incubators and Science Parks, Tillgänglig: <http://www.sisp.se/>

Swedish ICT Sweden (2016), Svenska företags syn på sin digitalisering, Tillgänglig: <https://www.swedishict.se/sites/default/files/pub/swedishict.se/about/rapport-sverige-digitaliserar-2016.pdf>

Sydsvenskan (2016), Småföretagen måste digitaliseras mer, Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/2016-10-20/smaforetagen-maste-digitalisera-mer>

Tillväxtverket – finansiering av projekt. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledning/handbok-for-eu-projekt/planera/grundlaggande-forutsattningar/finansiering-av-projekt.html>

Tillväxtverket – Checkar för digitalisering. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/utlysningar/utlysningar/2016-10-11-checkar-for-digitalisering.html>

Timbanken. Tillgänglig: <http://timbanken.se/>

Vinnova (2016). Datadrivna labb ska främja digitala innovationer. Tillgänglig: <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Pressmeddelanden/2016/161018->  
<http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Pressmeddelanden/2016/161209-Immateriella-tillgangar-och-konkurrenskraft-i-digitaliseringens-tidevarv/Data-drivna-labb-ska-framja-digitala-innovationer/>

# Bilaga 1 – Intervjupersoner

## Regionala representanter

Anders Nordborg – Avdelningen för Tillväxt, Länsstyrelsen i Stockholms län

Anne Ståhl-Mousa – Bredbandsansvarig, Region Gotland

Bengt Falke – IT-strateg, Regionförbundet i Kalmar län

Henrietta Philip – Bredbandskoordinator, Länsstyrelsen Västernorrland

Jan Pettersson – Bredbandsutveckling, Länsstyrelsen i Södermanlands län

Jan Pihl – Ordförande & projektkoordinator E-utvecklingsrådet,  
Region Jönköpings län

Joel Sandén – Expertstödsavdelningen, Region Halland

Johanna Lindberg – Bredbandskoordinator, Länsstyrelsen i Norrbottens län

Katarina Nordmark – Regional utveckling, Länsstyrelsen i Värmlands län

Lars Winther-Hansen – Bredbandskoordinator, Region Skåne

Lena Carlborg – Bredbandskoordinator, Region Kronoberg

Lennart Färje – Region Dalarna

Linus Grabö – Bredbandsstrateg, Region Örebro län

Maarit Nurkkala – Bredbandskoordinator, Länsstyrelsen i Västmanlands län

Magdalena Berglin – Strateg, Region Gävleborg

Magnus Rudehäll – Strateg IT, Region Västerbotten

Olle Bergdahl – IT-strateg, Uppsala kommun

Pär Holgersson – Region Östergötland

Tobias Johansson – Projektledare, CeSam Blekinge ReDa, NetPort Science Park

Tore Johnsson – Samordnare digital agenda, Västra Götaland

Åsa Hofsten – Projektledare Regional digital agenda, Region Jämtland

## Övriga

Agata Uhlhorn – Region Kronoberg  
Anna Beminge Linde, Region Gävleborg  
Anna Clarin – Jordbruksverket  
Anne Hansson – Jordbruksverket  
Birgitta Haag – Processledare, FindIT  
Bosse Lilja - IUC Dalarna  
Caroline Antonsson, marknadsansvarig, Företagarna  
Hans Hentzell, Swedish ICT  
Helena Olofsson - Jordbruksverket  
Ingela Pihl - Business Region Örebro  
Irene Ek, Tillväxtanalys  
Jelena Trupina – Region Jönköpings län  
Johan Gråberg – Länsstyrelsen i Gotlands län  
Johan Kerndal - Göteborgsregionens kommunalförbund  
Katarina Strömberg, chefredaktör för Internetworld och moderator för webbdagarna  
Kenneth Zetterberg, Avdelningen för digitalisering, SKL  
Lars Ekberg – Mölndal kommun  
Lars Hornborg - IEC  
Leif Jougda - Skogsstyresen  
Lennart Axelsson – Region Kronoberg  
Maarit Nurkkala, Samhällsbyggnadsenheten, länsstyrelsen i Västmanlands län  
Maria Forss – Länsbildningskonsulent, Länsbildningsförbundet i Sörmland  
Mikael Hjorth, Enheten för näringsliv/regional utveckling, länsstyrelsen i Västmanlands län  
Mikaela Hellberg – SISP  
Monica Sparrman - LO  
Pirjo Gustafsson, företagacoach, LRF Dalarna  
Regina Westas Stedt – Landsbygdsutvecklare, Vingåker kommun  
Sofia Lindblad, näringspolitisk expert, LRF  
Therese Öhman, COO, Invotech  
Ulrika Bergenblad, Ludvika kommun  
Ulrika Furby - Göteborgsregionens kommunalförbund  
Urban Berg, upphandlingsstöd Falun-Borlänge  
Åsa Crawford - Unionen  
Åsa Talamo, Näringsdepartementet (enheten för Företag och företagande)



## **Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se

### **Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.