

Dokumenttyp
Rapport

Datum
Februari, 2014

NULÄGESANALYS REGIONALA DIGITALA AGENDOR



NULÄGESANALYS REGIONALA DIGITALA AGENDOR

RAMBÖLL MANAGEMENT CONSULTING

Ramböll Management Consulting (RMC) är ett europeiskt managementkonsultbolag med huvudkontor i Köpenhamn. Bolaget grundades i Århus 1971. Det svenska dotterbolaget etablerades i Stockholm sommaren 2001. Sammantaget arbetar idag över 500 konsulter inom RMC, varav ca. 70 i Stockholm. Förutom i Stockholm och Köpenhamn har RMC kontor i Århus, Berlin, Hamburg, Oslo, Helsingfors, Bryssel och London. RMC ingår i den europeiska konsultkoncernen Ramböllgruppen med mer än 10 000 medarbetare på 200 kontor världen över.

RMC:s affärsidé bygger på att genom branschledande metoder, seniora rådgivare, internationell kunskap, samt en gedigen erfarenhet av offentlig förvaltning, erbjuda oberoende och kunskapsbaserade rådgivning som hjälper beslutsfattare att driva igenom hållbar förändring. Som oberoende röst i samhällsdebatten drivs RMC och våra medarbetare av kunskap, engagemang och en genuin vilja att bidra till ett samhälle där människor och företag kan utvecklas. I Sverige erbjuder RMC tjänster inom fyra områden:

- Analyser och utvärderingar
- Strategi- och organisationsutveckling
- Ledarskaps- och grupputveckling
- Kurser och kompetensutveckling

Varje år genomför vi mer än 700 uppdrag, varav ett 100-tal i Sverige. I dessa uppdrag arbetar vi med frågeställningar och utmaningar på alla nivåer: från individ till organisation och samhälle. I Sverige utgörs vår huvudsakliga kundmålgrupp av offentliga aktörer inom Regeringskansliet, myndigheter, län, regioner och kommuner. Genom vår internationella kunskapsmiljö, närvaro och kapacitet erbjuder vi våra uppdragsgivare effektiva kanaler för att koppla upp sig mot internationell best practice. Varje år genomför vi ett stort antal internationella uppdrag med EU-kommissionen som största uppdragsgivare.

SAMMANFATTNING

Digitaliseringskommissionen har i uppdrag är att verka för att det it-politiska målet i den digitala agendan, It i människans tjänst – en digital agenda för Sverige, uppnås. I december 2013 beslutade regeringen att ge Digitaliseringskommissionen samordningsansvaret att även administrera det frivilliga regionala signatärskapet. I anslutning till detta utvidgade uppdrag gav Digitaliseringskommissionen Ramböll Management Consulting (RMC) i uppgift att genomföra en nulägesanalys över länens arbete med att ta fram de digitala agendorna. I nulägesanalysen kan RMC konstatera följande:

- Samtliga län nu har anslutit sig till arbetet med regionala digitala agendor. Länen har dock kommit olika långt i processen.
- Länen har valt att organisera sig på olika sätt, beroende på olika regionala förutsättningar
- En bred förankring av agendan hos berörda aktörer anges som en viktig framgångsfaktor för att den regionala digitala agendan ska kunna göra skillnad
- Arbetet drivs ofta i nära samverkan mellan de olika regionala aktörerna
- Det operativa arbetet i länen leds vanligen av en projektledare inom en organisation med regionalt tillväxtansvar
- Förankrings- och framtagningsarbetet finansieras huvudsakligen med ordinarie medel
- Infrastruktur och e-tjänster har så långt prioriterats i arbetet
- Lärens prioriteringar kan kopplas till regionala behov, men även andra faktorer
- Den nationella digitala agendan har varit en utgångspunkt för det regionala arbetet
- De regionala digitala agendorna knyter an till annat regionalt strategi- och utvecklingsarbete
- Formerna för agendorna varierar från visionsdokument till konkreta handlingsplaner
- Regionala digitala agendor tycks bidra till ökad mobilisering, samsyn och samverkan

I syfte att fånga upp och sprida tidiga lärdomar från de regionala strategiprocesserna fick RMC även i uppdrag att ta fram en utvidgad rapport med lärdomar på basis av nulägesanalysen. I denna rapport pekar RMC ut ett antal framgångsfaktorer och utmaningar för arbetet så långt med att ta fram de regionala digitala agendorna, men också inför det fortsatta arbetet med genomföra agendornas innehåll i länen. RMC pekar särskilt på följande:

- Svårt att i dagsläget identifiera generella framgångsfaktorer för arbetet med att ta fram regionala digitala agendor
- Befintliga strukturer och rutiner för samverkan har gynnat strategiarbetet
- Stöd och engagemang från styrgrupp och ledningsfunktioner bidrar positivt till det operativa strategiarbetet
- Ett antal generella utmaningar bör uppmärksammas av länen inför det fortsatta arbetet
- Kommunerna är nyckelaktörer i genomförandet av agendorna
- Förändringstakten inom digitaliseringsområdet utgör en särskild utmaning för strategiarbetet
- Regionalt strategiarbete som sker i samverkansform är svårt

Utifrån identifierade utmaningar för arbetet fram till idag, men också framöver, lyfter RMC avslutningsvis fem rekommendationer, företrädesvis riktade till de regionala aktörer som leder arbetet med att ta fram och genomföra de regionala digitala agendorna i länen:

- Skapa en förståelse bland inblandade aktörer för varandras olika logiker
- Arbeta med att tydliggöra och kommunicera potentiella vinster med digitalisering för att mobilisera regionala, men framför allt kommunala aktörer
- Tydliggör vad den digitala agendan kan bidra med och hur
- Utforma den digitala agendan som ett "levande" dokument
- Använd goda exempel för att skapa ett förändringstryck

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning	1
2.	Nulägesbild av de regionala strategiprocesserna	1
2.1	Samtliga län har anslutit sig till arbetet med regionala digitala agendor men kommit olika långt i processen	1
2.2	Länen har valt att organisera sig på olika sätt, beroende på olika regionala förutsättningar	2
2.3	En bred förankring av agendan hos berörda aktörer anges som en viktig framgångsfaktor för att den regionala digitala agendan ska kunna göra skillnad.	3
2.4	Arbetet drivs ofta i nära samverkan mellan de olika regionala aktörerna	4
2.5	Det operativa arbetet i länen leds vanligen av en projektledare inom en organisation med regionalt tillväxtansvar	4
2.6	Förankrings- och framtagningsarbetet finansieras huvudsakligen med ordinarie medel	5
2.7	Infrastruktur och e-tjänster har så långt prioriterats i arbetet	5
2.8	Länens prioriteringar kan kopplas till regionala behov, men även andra faktorer	7
2.9	Den nationella digitala agendan har varit en utgångspunkt för det regionala arbetet	7
2.10	De regionala digitala agendorna knyter an till annat regionalt strategi- och utvecklingsarbete	7
2.11	Formerna för agendorna varierar från visionsdokument till konkreta handlingsplaner	8
2.12	Regionala digitala agendor tycks bidra till ökad mobilisering, samsyn och samverkan	9
3.	Framgångsfaktorer i arbetet med att ta fram de regionala agendorna	9
3.1	Svårt att i dagsläget identifiera generella framgångsfaktorer för arbetet med att ta fram regionala digitala agendor	9
3.2	Befintliga strukturer och rutiner för samverkan har gynnat strategiarbetet	9
3.3	Stöd och engagemang från styrgrupp och ledningsfunktioner bidrar positivt till det operativa strategiarbetet	10
4.	Utmaningar så här långt och framöver	10
4.1	Ett antal generella utmaningar bör uppmärksammas av länen inför det fortsatta arbetet	10
4.2	Kommunerna är nyckelaktörer i genomförandet av agendorna	11
4.3	Förändringstakten inom digitaliseringsområdet utgör en särskild utmaning för strategiarbetet	11
4.4	Regionalt strategiarbete som sker i samverkansform är svårt	11
5.	Fem rekommendationer för en starkare regional digitalisering	12
5.1	Skapa en förståelse bland inblandade aktörer för varandras olika logiker	12
5.2	Arbeta med att tydliggöra och kommunicera potentiella vinster med digitalisering för att mobilisera regionala, men framför allt kommunala aktörer	13
5.3	Tydliggör vad den digitala agendan kan bidra med och hur	13
5.4	Utforma den digitala agendan som ett "levande" dokument	13
5.5	Använd goda exempel för att skapa ett förändringstryck	14

FIGURER

Figur 1 Status över var länen befinner sig i processen med att ta fram regionala digitala agendor (källa: RMC)	2
Figur 2 Sammanställning över vilken utsträckning som de strategiska områdena i den nationella digitala agendan ingår respektive prioriteras i lärens regionala digitala agendor (källa: RMC).....	6
Figur 3 Sammanställning över vilka sakområden som ingår respektive prioriteras i lärens regionala digitala agendor (källa: RMC)	6
Figur 4 Bedömning av utformning av regionala digitala agendor (källa: RMC)	8

1. INLEDNING

Digitaliseringskommissionen har i uppdrag är att verka för att det it-politiska målet i den digitala agendan, It i människans tjänst – en digital agenda för Sverige, uppnås. I december 2013 beslutade regeringen att ge Digitaliseringskommissionen samordningsansvaret att även administrera det frivilliga regionala signatärskapet. Det innebär att Digitaliseringskommissionen ska följa arbetet i länen med att ta fram regionala digitala agendor. Länsstyrelsen i Örebro län har under 2012 och 2013 haft ett samordnande och främjande uppdrag kring arbetet med regionala och lokala digitala agendor. Digitaliseringskommissionens uppdrag sträcker sig till december 2015.

I december 2013 gav Digitaliseringskommissionen Ramböll Management Consulting (RMC) i uppdrag att genomföra en nulägesanalys över länens arbete med de digitala agendorna inför Digitaliseringskommissionens rapportering till regeringen. RMC:s analys bygger på dokumentstudier av aktuella strategidokument och tidigare dokumentation¹, samt en intervjustudie som RMC genomförde med en eller flera representanter från samtliga 21 län. Tidpunkt för statusuppdateringen är mitten av januari 2014. Förändringar som har skett därefter har inte fångats upp i analysen. RMC delrapporterade uppdraget den 24 januari 2014.

I syfte att fånga upp och sprida tidiga lärdomar från de regionala strategiprocesserna fick RMC i uppdrag att även ta fram en rapport med lärdomar på basis av nulägesanalysen. Denna rapport utgör därmed slutrapportering till Digitaliseringskommissionen för denna fas i uppdraget kring regionala digitala agendor. I rapporten har RMC särskilt försöka fånga upp framgångsfaktorer och utmaningar så långt i länens arbete med att ta fram de regionala agendorna. I den mån det har varit möjligt har RMC lyft fram "goda" eller intressanta regionala exempel som förhoppningsvis kan utgöra inspiration för det fortsatta arbetet.

2. NULÄGESBILD AV DE REGIONALA STRATEGIPROCESSERNA

2.1 Samtliga län har anslutit sig till arbetet med regionala digitala agendor men kommit olika långt i processen

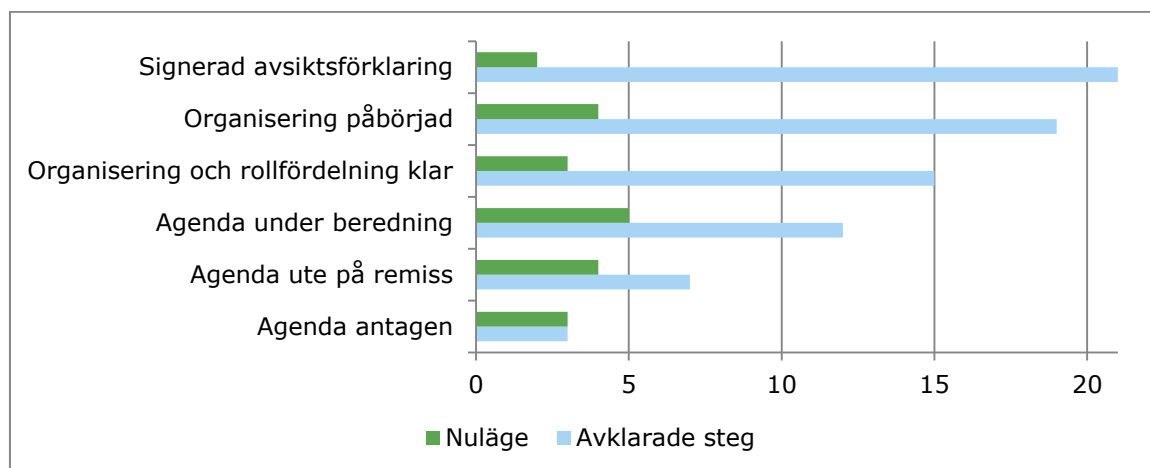
Arbetet med de regionala digitala agendorna har kommit olika långt i länen. Den 9 januari 2014 undertecknade Jämtlands län, Norrbottens län och Södermanlands län som de sista tre länen avsiktsförklaringar om att ta fram regionala digitala agendor. För Jämtlands och Södermanlands län innebar avsiktsförklaringen startskottet för deras respektive processer. För Norrbottens län innebar signeringen även målgång för framtagandeprocessen då en färdig agenda antogs veckan därefter.

Uppsala och Östergötlands län antog sina respektive i agendor i december 2013. Det innebär att status för arbetet är att samtliga län nu har signerat avsiktsförklaringen och att tre län har antagit sina regionala digitala agendor.

De arton län som befinner sig i processen att ta fram digitala agendor har kommit olika långt. Fyra län har utkast till agendor ute på remiss. Fem län befinner sig nu i en fas där organisering och rollfördelning är på plats och arbetet med att ta fram agendans innehåll med mål, visioner och inriktning pågår. Ytterligare tre län har organisering och rollfördelning klar och kommer inom

¹ RMC har tagit del av Länsstyrelsen i Örebros tidigare delrapportering (N2011/7515/ITP), samt ett utkast på slutrapportering (N2013/942/ITP). RMC har även intervjuat ansvariga medarbetare vid Länsstyrelsen i Örebro.

kort att påbörja det praktiska arbetet. Fyra län har påbörjat arbetet med att diskutera organisering och rollfördelning. Endast två län har ännu inte påbörjat en organisering av arbetet. I figuren nedan illustreras var i processen länen befinner sig. De gröna staplarna indikerar hur många län som befinner sig i respektive fas av processen med att ta fram en regional digital agenda. De blå staplarna indikerar hur många län som helt har klarat av respektive faser.



Figur 1 Status över var länen befinner sig i processen med att ta fram regionala digitala agendor (källa: RMC)

Inför det fortsatta arbetet med att ta fram och genomföra agendornas innehåll bedömer tio av länen att det finns en tydlig plan för hur de ska gå vidare med arbetet. Nio av länen bedömer att de har en övergripande bild över hur de ska gå vidare med arbetet, men att detaljerna inte finns på plats i dagsläget. I två län saknas en plan och riktning för det fortsatta arbetet.

Av de kvarvarande arton län som ännu inte antagit sina agendor uppskattar det stora flertalet att de kommer att kunna anta sina respektive agendor under 2014. Fem län bedömer att processen kommer att ta längre tid. Flera län uppger att deras agendor kan komma att antas först efter sommaren trots att de befinner sig långt fram i processen. Osäkerheter kring ledtider beror bland annat på att de regionala beslutsprocesserna är tidskrävande där beslutande organ sammanträder med månaders mellanrum. Ett flertal personer som RMC har varit i kontakt med anger att de involverade organisationernas olika arbetsstrukturer och mandat mellan involverade parter har försvårat och försenat samverkan i arbetet.

2.2 Länen har valt att organisera sig på olika sätt, beroende på olika regionala förutsättningar

Länen har valt olika sätt att organisera arbetet med att ta fram de regionala digitala agendorna. Vissa län har valt att organisera sig utifrån de befintliga projekt och aktörer som sedan tidigare arbetar med digitala frågeställningar i länen. Det handlar då oftast om projekt som är kopplade till befintligt arbete med en regional bredbandsstrategi. Detta val av organisation motiveras utifrån ambitionen att dra nytta av den kompetens och de utarbetade kontaktnät och beslutsvägar som redan finns på plats i länen. Ett flertal intervjupersoner lyfter detta som framgångsfaktorer för arbetet. Andra län har motiverat sina val av organisering utifrån en vilja om att skapa en bred förankring av agendan bland offentliga aktörer, näringsliv och akademi. Ett fåtal län uppger att de har önskat få tillstånd en så effektiv beslutsprocess som möjligt och därför valt att involvera få aktörer i det operativa arbetet med agendan.

I stort sett samtliga län har valt att organisera sig med någon typ av styrgrupp, samt en eller flera arbetsgrupper. Därutöver arbetar länen i olika utsträckning med referensgrupper. Dock skiljer sig betydelsen och funktionen för dessa grupper åt mellan länen.

Styrgrupperna är mer eller mindre aktiva i det operativa arbetet och består nästan uteslutande av representanter från offentliga aktörer. Det är endast ett fåtal län som har valt att involvera representanter från näringsliv och akademi i styrgruppen. Vilka som ingår i styrgrupperna skiljer sig åt mellan länen. I Västra Götalandsregionen är exempelvis styrgruppen politiskt tillsatt. I Västra Götaland beskrivs den specifika styrgruppen som en framgångsfaktor för arbetet eftersom den har skapat en närhet till politiken och en garant för att det finns förtroende mellan såväl den politiska nivån och tjänstemannanivån, som den kommunala och regionala nivån. I Blekinge upplevs exempelvis motsvarande styrgrupp har saknats i arbetet. Där pågår därför en insats för att tillsätta en politisk styrgrupp under 2014.

Länen har organiserat det operativa arbetet på i huvudsak två sätt. RMC:s bedömning är att hälften av länen har valt att organisera tematiska arbetsgrupper utifrån de fokusområden som arbetats fram inom ramen för respektive läns digitala agenda. Inom de tematiska arbetsgrupperna träffas utvalda representanter inom regionen för att tillsammans arbeta fram innehållet i agendorna. De tematiska arbetsgrupperna leds i regel av en representant för en organisation inom regionen som har visat på intresse för den tematiska sakfrågan eller som på annat sätt har en naturlig koppling till sakfrågan.

Den andra hälften har utsett en gemensam arbetsgrupp för hela processen. Representationen i denna grupp varierar men består i stor utsträckning av representanter från de offentliga aktörer som tillsammans leder arbetet, det vill säga länsstyrelser, landsting/kommuner och regionala samverkansorgan. Istället för att ha fasta tematiska arbetsgrupper samlar arbetsgruppen in kunskap via referensgrupper, workshops och dialogmöten med relevanta aktörer. Arbetet med att skriva och strukturera utkast till agendan görs då primärt inom arbetsgruppen med stöd från exempelvis en referensgrupp.

Oberoende av hur länen har valt att organisera sig operativt lyfts engagerandet av "rätt" personer fram som en viktig framgångsfaktor. Många intervjupersoner vittnar om att en stor del av framgången i strategiprocessen ligger i att engagera rätt personer och få en sammansättning i arbetsgruppen eller arbetsgrupperna som är kompetent, kunnig och har möjlighet att investera tid.

2.3 Viktigt med en bred förankring av agendan hos berörda aktörer

Förankring av den regionala digitala agendan sker på olika sätt och i olika omfattning beroende på hur länen valt att organisera det operativa arbetet, vilka resurser som avsatts till processen, samt i vilken utsträckning det finns ett stöd för arbetet på ledningsnivå.

Förutom att de personer som leder arbetet med agendorna förankrar arbetet i sina respektive organisationer sker även extern förankring. Huvudsakligen tre tillvägagångssätt används för detta:

- Genom att de representanter som är involverade i arbetet, exempelvis i tematiska arbetsgrupper eller referensgrupper, återkopplar och informerar om arbetet med agendorna i sina hemmaorganisationer.
- Genom att bjuda in till olika aktiviteter såsom informationsmöten, workshops och dialogmöten, vilka ofta genomförs i ett tidigt skede av agendaprocessen.
- Genom ett skriftligt remissförfarande.

Skånes process för att förankra arbetet med den regionala digitala agendan utmärker sig. Region Skåne, som leder processen, har valt att lägga upp arbetet med den regionala digitala agendan med hjälp av så kallad "crowdsourcing"², där alla aktörer – medborgare som tjänstemän och politiker – bjuds in att medverka i framtagandet av regionens digitala agenda. Som motor för denna process har Region Skåne valt att använda sig av en så kallad "wiki-lösning", det vill säga en gemensamt redigerbar webbplats, samt sju tematiska workshops. Företrädare för Region Skåne beskriver detta upplägg som mycket framgångsrikt med goda förutsättningar att skapa snabba resultat, till en låg kostnad och med bred förankring.

Eftersom kommunerna ansvarar för många områden inom ramen för agendan uppfattar länen att kommunerna utgör viktiga, om inte de viktigaste, aktörerna för att framgångsrikt digitalisera regionerna. Särskilt gäller detta för sakområden såsom skola, omsorg och kultur, men även infrastruktur- och e-förvaltningsfrågor. Därför har också flera län valt att genomföra eller planerar att genomföra olika former av dialogturnéer i kommunerna för att informera om, skapa intresse och engagemang samt få återkoppling på arbetet med agendorna.

2.4 Arbetet drivs ofta i nära samverkan mellan de olika regionala aktörerna

Arbetet med att fram de regionala digitala agendorna involverar i samtliga län ett flertal olika organisationer. Vanligtvis och formellt sett är det de länsstyrelserna och samverkansorganen som enskilt eller tillsammans antar agendorna och signerar avsiktsförklaringarna.

Kommunerna företräds som formell part i de flesta fall endast indirekt genom kommunala samverkansorgan. Det är sällsynt att enskilda kommuner är med och antar agendan. Trots det anses kommunerna alltså vara en av de viktigaste aktörerna att få med i det framtida implementeringsarbetet. Nästintill samtliga län lägger därför stor vikt vid att involvera kommunerna i framtagandet av agendan.

Länen har vidare, beroende på deras enskilda behov och förutsättningar, i olika utsträckning involverat näringsliv, akademi och ideell sektor. Eftersom det skiljer sig kraftigt mellan hur länen valt att arbeta med olika aktörer och förankra arbetet med de regionala digitala agendorna, går det inte att ge en enkel överblick av i vilken utsträckning länen involverat olika typer av aktörer i arbetet. RMC bedömer att företag och akademi aktivt engagerats i arbetet i ungefär hälften av länen. I ungefär en fjärdedel av länen bedöms olika folkbildningsförbund aktivt engagerats i arbetet.

2.5 Det operativa arbetet i länen leds vanligen av en projektledare inom en organisation med regionalt tillväxtansvar³

Det operativa arbetet att ta fram agendorna i länen leds av olika aktörer. Uppgiften delas i flera fall mellan olika regionala aktörer. Nästintill samtliga län har utsett en projektledare för att hålla ihop arbetet och driva processen operativt.

Av de projektledare som leder arbetet kommer sex från regionala samverkansorgan, sju från länsstyrelser och fyra från regionbildningar/landsting⁴. I två län leds det operativa arbetet av en projektledare från ett regionalt och kommunalt samägt bolag. I ett län delas en tjänst mellan en länsstyrelse och ett regionförbund. Ett län har ännu inte utsett någon projektledare. Av de arton län där arbetet leds av en person eller flera personer på en länsstyrelse, regionbildning/landsting eller ett regionalt samverkansorgan sammanfaller detta i fjorton län med att dessa organisationer också har det regionala tillväxtansvaret.

² Crowdsourcing kan beskrivas som "en metod att lösa problem med, eller söka förslag till problemlösning från, många andra parter. Det har till stor del blivit möjligt med Web 2.0." (Se <http://sv.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>)

³ Avser de länsstyrelser, kommunala samverkansorgan samt landsting med ansvar för den regionala tillväxtpolitiken.

⁴ I en av regionerna har en extern konsult utsetts att leda arbetet inom ramen för det regionala utvecklingssekretariatet.

Projektledarna har ofta andra arbetsuppgifter och har svårt att prioritera arbetet med agendorna. Bara ett fåtal län har avsatt resurser till en heltidsanställd projektledare. I cirka två tredjedelar av länen uppger projektledarna att de ägnar eller har ägnat 50 procent eller mindre av sin tjänst åt att driva arbetet med att ta fram agendorna. Bland de län som har avsatt mer resurser och tid än en halvtidstjänst för en projektledare eller genomförandeorganisation för den digitala agendan lyfts detta som en framgångsfaktor för arbetet. Ett flertal intervjupersoner från andra län beskriver att de tror att mer tid från deras sida skulle gynna processen. Ungefär hälften av projektledarna uppger att de med hänsyn till processen skulle vilja lägga mer tid på arbetet.

Majoriteten av projektledarna har nästan uteslutande en bakgrund som verksamhetsutvecklare eller strateger inom respektive offentliga verksamheter, företrädesvis inom sakområden kopplade till det regionala tillväxtansvaret. Det finns därmed erfarenhet av att arbeta med utvecklingsfrågor kopplade till den regionala digitala agendan ur ett regionalt utvecklings- och förvaltningsperspektiv. Flera utsedda projektledare har också en bakgrund inom den privata it- och telekomsektorn. Dessa personer driver ofta arbetet med länen regionala digitala agendor parallellt med de regionala bredbandsstrategierna.

2.6 Förankrings- och framtagningsarbetet finansieras huvudsakligen med ordinarie medel

Arbetet med de regionala digitala agendorna är ett frivilligt åtagande för länen. Arbetet bedrivs utifrån länen egna förutsättningar och behov. Det finns inga nationella medel avsatta för arbetet med att ta fram agendorna. Endast ett fåtal län har ansökt om externa medel för processen. I samtliga dessa fall står Tillväxtverket som delfinansiär.

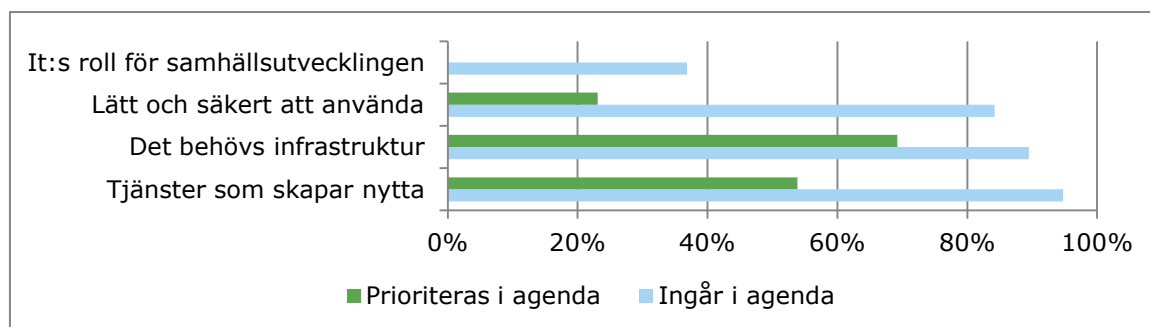
Drygt hälften av länen uppger att de har avsatt särskilda medel i ordinarie budget för arbetet med agendorna. Vanligast är att aktörerna som leder arbetet avsätter medel i befintlig budget för att finansiera delar av en projektledartjänst.

Länen ser framför sig att delar av implementeringsarbetet av de regionala digitala agendorna kommer att ske i projektform. Representanter för arbetet har i detta sammanhang angett att det kan finnas en risk att implementeringsarbetet inte kommer igång fullt ut efter det att agendorna har antagits. Den främsta orsaken som uppges är resursbrist. Särskilt bedömer de län som tidigt har antagit sina agendor att detta kan bli ett problem eftersom de avvaktar ny finansiering inom ramen för kommande nationella programperioder. Flera representanter pekar på att möjligheterna att växla upp den egna organisationens medel kan utgöra ett viktigt argument och påtryckningsmedel för att kraftsamla regionalt. Konkret innebär det att aktiviteter kopplade till de regionala digitala agendorna i dagsläget riskerar att skjutas på framtiden.

2.7 Infrastruktur och e-tjänster har så långt prioriterats i arbetet

De regionala digitala agendorna bygger på att länen själva beslutar om både agendornas innehåll och arbets- och förankringsprocess. Eftersom processerna för framtagandet av agendorna ännu inte har kommit igång i samtliga län går det inte i dagsläget att ge en heltäckande bild över vilken strategisk och sakområdesmässig inriktning agendorna får och hur de förhåller sig till den nationella digitala agendan.

Två län befinner sig så tidigt i processen att det inte ännu är möjligt att ange agendornas framtida inriktning. För resterande 19 län, och utifrån den nationella agendans fyra strategiska områden, kan RMC konstatera att i stort sett samtliga regionala digitala agendor omfattar eller kommer att omfatta de strategiska områdena *Lätt och säkert att använda*, *Tjänster som skapar nytta* och *Det behövs infrastruktur*. I figuren nedan har RMC gjort en sammanställning över vilken utsträckning som de strategiska områdena i den nationella digitala agendan ingår respektive prioriteras i länen regionala digitala agendor. Sammanställningen bygger på en kvalitativ bedömning utifrån intervjuer och tillgänglig dokumentation.

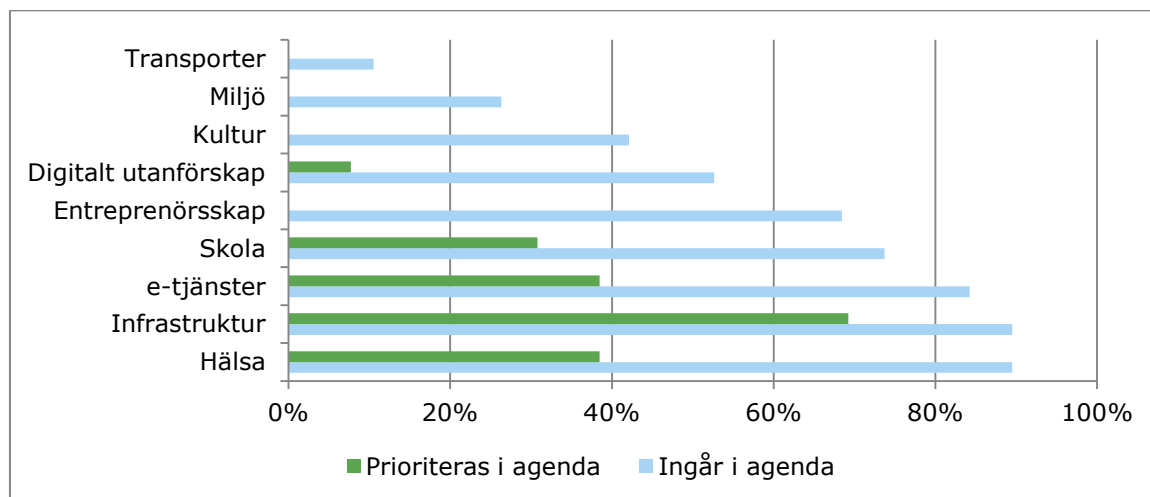


Figur 2 Sammanställning över vilken utsträckning som de strategiska områdena i den nationella digitala agendan ingår respektive prioriteras i länens regionala digitala agendor (källa: RMC⁵)

I endast en tredjedel av länen bedöms det strategiska området *It:s roll för samhällsutvecklingen* ingå som del i den regionala digitala agendan. Möjliga förklaringar till det kan vara att området betraktas som mindre tidsmässigt angeläget, att det saknar motsvarande tydlig koppling till involverade aktörers kärnverksamheter, samt att det har en svagare koppling till de involverade aktörernas prioriterade ambitioner om att skapa bättre service för medborgare och företag.

Åtta av 21 län kan i nuläget inte ange strategiska områden eller sakområden som särskilt har prioriterats i arbetet med deras respektive agendor. För resterande tretton län har de flesta uppgett att de har prioriterat *Det behövs infrastruktur* följt av *Tjänster som skapar nytta*. Tre län uppger att de har prioriterat det strategiska området *Lätt och säkert att använda*. Inget län har prioriterat det strategiska området *It:s roll för samhällsutvecklingen*.

För att ge en mer detaljerad överblick över inriktningen av länen arbete med de regionala digitala agendorna har RMC kategoriserat enskilda sakområden som ryms inom den nationella agendans strategiska områden. Sammanställningen presenteras i figuren nedan.



Figur 3 Sammanställning över vilka sakområden som ingår respektive prioriteras i länens regionala digitala agendor (källa: RMC)

Av genomgången framgår att i stort sett samtliga län har valt att inkludera sakområdena hälsa, infrastruktur och e-tjänster (offentlig förvaltning). Infrastruktur utmärker sig som det enskilt

⁵ Utifrån tillgängligt material tillsammans med intervjuer med projektledare och/eller ansvariga för processerna i respektive region har RMC gjort ett försök att koppla samman valda strategiska områden i regionerna mot den nationella agendan. Sammanställningen av vilka strategiska områden som prioriteras i länens regionala digitala agendor avser de 13 av 21 län där detta har bedömts som möjligt att sammanställa. Mer än en prioritering har varit möjlig för varje län.

högst prioriterade sakområdet. E-tjänster, hälsa eller skola har prioriterats som sakområden i 30 till 40 procent av länen.

2.8 Länens prioriteringar kan kopplas till regionala behov, men även andra faktorer

Länens unika prioriteringar för arbetet med de regionala digitala agendorna bygger på länens specifika styrkor, behov och utmaningar. För att prioritera och välja inriktning har länen använt sig av olika typer av kunskapsunderlag. Det tycks vara relativt vanligt att länen utgår från tidigare framtagna underlag från arbetet med de regionala utvecklingsstrategierna eller underlag från tidigare genomförda projekt kopplat till sakområdena i den regionala digitala agendan. Ett flertal län uppger att prioriteringar främst arbetats fram genom de workshops och dialogmöten som genomförs inom ramen för arbetet. I vissa fall har separata behovs- och problemanalyser i form av specifika analyser eller förstudier legat till grund för de regionala digitala agendorna. Ett fåtal län uppger att prioriteringar och inriktningar i agendorna inte baseras på någon specifik problem- eller behovsanalys. Två län har använt sig av samarbetspartners från näringslivet som bransch- och intressentorganisationerna Svenskt Näringsliv, Företagarna och Lantbrukarnas riksförbund (LRF) för att kartlägga näringslivets behov kopplat till digitalisering av länet.

Utöver länens specifika förutsättningar förefaller befintliga intresseområden hos engagerade personer, samt befintliga strukturer för samverkan med redan etablerade nätverk, ofta inom specifika sakområden som infrastruktur/bredband och hälsa, påverka vilka frågor som omfattas och prioriteras i länen. Bland de län som har valt att prioritera infrastrukturfrågorna i arbetet uppges en viktig förklaring vara att infrastrukturen utgör en grundförutsättning för att kunna ta del av digitaliseringens möjligheter.

2.9 Den nationella digitala agendan har varit en utgångspunkt för det regionala arbetet

Den nationella digitala agendan (N 2011/342/ITP) har använts som referens för arbetet med att ta fram de regionala digitala agendorna. Innehållet i den nationella agendan är väl känt av de som är involverade i arbetet med de regionala agendorna. I de flesta fall har den nationella digitala agendan varit en utgångspunkt och inspiration för arbetet. Bland annat har den nationella agendans språkbruk och terminologi satt avtryck för hur det regionala och lokala arbetet beskrivits. Ett antal län beskriver även att de aktivt har försökt förhålla sig till den europeiska digitala agendan – En digital agenda för Europa (KOM(2010)245).

Utöver den nationella digitala agendan finns på nationell nivå andra strategier och handlingsplaner för enskilda strategiska områden eller delområden inom ramen för den nationella digitala agendan, exempelvis den nationella bredbandsstrategin, den nationella E-förvaltningsstrategin, samt strategin för nationell eHälsa.

De län som har lagt tonvikt vid infrastrukturfrågor i de regionala digitala agendorna lyfter fram den nationella bredbandsstrategin som viktig för deras arbete. Bland de län där hälsofrågan varit framträdande lyfts den nationella e-hälsostategin med tillhörande handlingsplaner fram som viktiga utgångspunkter för arbetet. Sveriges kommuner och landstings (SKL) strategi för eSamhället har utgjort en särskilt viktig referens för många av de regionala processerna, inte minst för att den anses innehålla tydliga mål som redan utgör relevanta utgångspunkter för det regionala och lokala arbetet.

2.10 De regionala digitala agendorna knyter an till annat regionalt strategi- och utvecklingsarbete

De regionala digitala agendorna genomför ambitionerna i den europeiska och nationella digitala agendan inom ramen för det regionala och lokala utvecklingsarbetet. Arbetet med de regionala agendorna syftar också till att bidra till att de mål som finns angivna i det regionala utvecklingsarbetet nås. För att båda dessa ambitioner ska kunna förverkligas behöver arbetet

med de regionala digitala agendorna och det regionala utvecklingsarbetet anpassas till varandra. Detta beskrivs ha skett på olika sätt i länen.

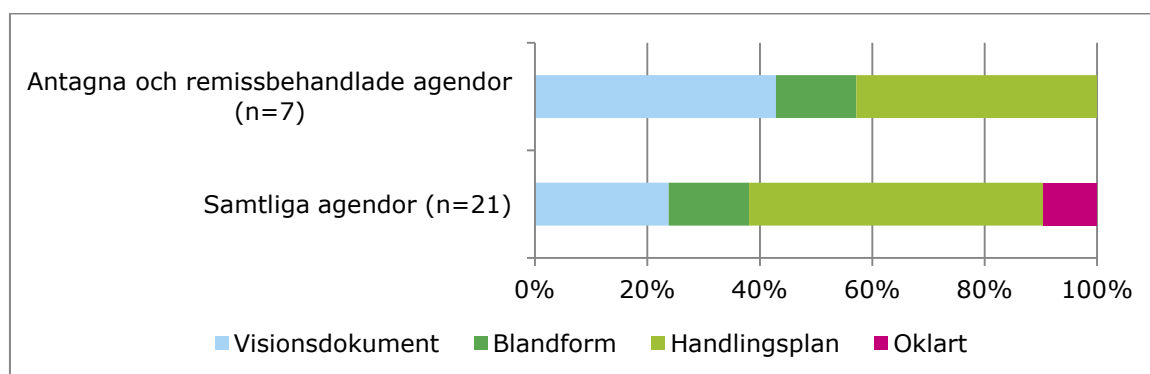
Ett flertal län arbetar med att uppdatera sina regionala utvecklingsstrategier (eller motsvarande). Vissa län har därmed helt eller i vissa delar kunnat samordna arbetet med den regionala digitala agendan med en uppdatering av den regionala utvecklingsstrategin, vilket beskrivs ha gynnat båda dessa processer. I ett län har arbetet med att ta fram den regionala digitala agendan bedrivits som en del av processen med att revidera den regionala utvecklingsstrategin. För detta län blir nästa steg att arbeta fram den regionala digitala agendan som en handlingsplan för att utveckla den regionala utvecklingsstrategin.

I andra län har arbetet med den regionala digitala agendan tidsmässigt inte synkroniserats med regionala utvecklingsstrategier som nyligen har reviderats. Representanter från ett flertal län menar att de regionala digitala agendorna och de regionala utvecklingsstrategierna på sikt kommer att integreras genom att delar av den digitala agendan lyfts in i kommande regionala utvecklingsstrategier. Ett flertal representanter uppger emellertid att deras arbete med den regionala digitala agendan har bedrivits skilt från det regionala utvecklingsarbetet.

2.11 Formerna för agendorna varierar från visionsdokument till konkreta handlingsplaner

Länen har valt eller planerar att utforma de regionala digitala agendorna på olika sätt. Av de sju regionala digitala agendor som antingen är antagna eller befinner sig på remiss har tre karaktären av visionsdokument, som i huvudsak pekar ut riktning och ambitioner för arbetet framåt. Tre av agendorna har karaktären av handlingsplaner med tydligare fokus på uppföljningsbara mål, tidplan och ansvarsområden. Den sjunde agendan kan beskrivas som en blandform.

Av resterande län uppger åtta län att de kommer att ta fram en agenda av handlingsplankaraktär, medan två regioner bedömer att de kommer att ta fram en agenda av visionsdokumentkaraktär. Två län uppger att de kommer att ta fram en blandform. Två län kan i dagsläget inte göra den bedömningen. I figuren nedan presenteras en sammanställning som visar på hur länens digitala agendor utformats eller kommer att utformas. Sammanställningen bygger på en kvalitativ bedömning utifrån intervjuer och tillgänglig dokumentation.



Figur 4 Bedömning av utformning av regionala digitala agendor (källa: RMC)

En central tanke hos de län som valt att ta fram ett dokument av mer visionär karaktär är att agendan pekar ut en riktning, men lämnar viss flexibilitet för regionala och lokala aktörer att själva utforma åtgärder och insatser. Genom den strukturen ligger ansvaret för hur målen nås på de aktörer som har i uppdrag att omsätta målen inom sina respektive verksamheter och organisationer.

Bland de län som har valt eller planerar att ta fram en regional digital agenda i form av en handlingsplan utgör en tydlig ansvarsfördelning en nyckelfaktor. Flera län vittnar om en rädsla för att ta fram en agenda som blir ospecifik och inte tillräckligt tydligt pekar ut huvudansvar för att insatser mot uppsatta mål genomförs.

Sammantaget uppger elva län att deras regionala digitala agendor innehåller eller kommer att innehålla tydliga uppföljningsbara och tidsatta mål. Fyra län uppger att de inte kommer att göra det. I sex län är detta ännu för tidigt att uttala sig om.

2.12 Regionala digitala agendor tycks bidra till ökad mobilisering, samsyn och samverkan

Det går i dagsläget inte att peka på några effekter av länens arbeten med att ta fram de digitala agendorna. För många län fungerar de regionala digitala agendorna som paraplydokument under vilka olika initiativ, projekt, strategier och verksamheter kan samlas. Agendorna och processen att ta fram dem möjliggör en ökad samling kring de frågor som omfattar digitalisering regionalt och lokalt.

Majoriteten av länen framhåller att processen så långt har tvingat berörda aktörer att börja tala med varandra. Genom dialog inom länet har en mobilisering påbörjats. På längre sikt ser de som arbetar med att ta fram de regionala digitala agendorna att arbetet kommer att kunna skapa ökad samverkan och samsyn mellan berörda kommuner, men också ökad samverkan och samsyn mellan regionala samverkansorgan, länsstyrelser, landsting och kommuner. En ökad samsyn och samverkan innebär också att berörda aktörer ser nyttan av att bygga gemensamma strukturer för digitaliseringsfrågor, inte minst kring användningen av olika typer av e-tjänster inom offentlig verksamhet.

3. FRAMGÅNGSFAKTORER I ARBETET MED ATT TA FRAM DE REGIONALA AGENDORNA

3.1 Svårt att i dagsläget identifiera generella framgångsfaktorer för arbetet med att ta fram regionala digitala agendor

En målsättning med den nulägesanalys som har genomförts har varit att fånga upp tidiga lärdomar kring länens arbeten med att ta fram agendorna. Eftersom de flesta länen fortfarande befinner sig tidigt i processen med de regionala digitala agendorna är det i dagsläget inte möjligt att isolera övergripande framgångsfaktorer för arbetet som är giltiga för alla län. För de län som beskriver sig som framgångsrika så långt i arbetet lyfts särskilt tre framgångsfaktorer:

- Signatärerna har lyckats mobilisera organisationer och engagera personer som har varit viktiga för processerna
- Samarbetet på regional nivå mellan signatärer har präglats av prestigelöshet och en frånvaro av konkurrenssituation
- Strategiprocessen har tydligt satt medborgaren och dennes nytta i fokus

Utöver dessa tre mer generella framgångsfaktorer skulle RMC vilja lyfta fram två ytterligare faktorer som förefaller ha spelat en viktig roll så långt för arbetet i ett flertal län.

3.2 Befintliga strukturer och rutiner för samverkan har gynnat strategiarbetet

De län som har befintliga strukturer för samverkan och ett sedan tidigare gynnsamt samarbetsklimat inom länet upplever sig också ha bättre förutsättningar för att framgångsrikt driva sina processer. Ett flertal län förefaller även framgångsrikt ha arbetat med att tydliggöra roller och ansvar inom ramen för processerna. En framgångsfaktor för att få ihop den regionala

och kommunala nivån är användandet av befintliga fungerande samverkansstrukturer. I Region Halland beskrivs exempelvis en stor del av förankringsarbetet ske löpande genom regionens befintliga s.k. kommunberedning. I kommunberedningen träffas regionstyrelsens ledning och kommunernas chefer en gång i månaden för att samordna regional och kommunal utveckling, och för att skapa samarbeten mellan kommunerna. Genom denna befintliga struktur upplever en företrädare för Region Halland att det finns en tydlig redan etablerad struktur varigenom frågor som den digitala agendan kan beredas. RMC uppfattar det som att strategiprocesserna i Hallands och liknande fall gynnas av att det finns en vana vid att gemensamt arbeta mot samma mål över kommungränserna.

3.3 Stöd och engagemang från styrgrupp och ledningsfunktioner bidrar positivt till det operativa strategiarbetet

Det är vidare tydligt att operativt ansvariga i länen har upplevt olika grader av stöd och engagemang från styrgrupper och ledningsfunktioner. Det gäller förankring både på politisk nivå och på tjänstemannanivå, såväl internt inom respektive organisationer som i länet i stort. Där detta upplevs ha fungerat väl lyfts det fram som en viktig framgångsfaktor för arbetet. Ett flertal representanter vittnar emellertid om en brist på engagemang från ledningsnivå i sina respektive organisationer och län, vilket beskrivs ha försvårat och försenat arbetet. I de fall förankring sker på politisk nivå verkar arbetet med agendorna blivit särskilt fruktsamt.

4. UTMANINGAR SÅ HÄR LÅNGT OCH FRAMÖVER

4.1 Ett antal generella utmaningar bör uppmärksammas av länen inför det fortsatta arbetet

Precis som för framgångsfaktorerna är utmaningarna i större och mindre utsträckning unika för varje län. Efter ett trettiotal intervjuer med företrädare för arbetet med att ta fram de regionala digitala agendorna i samtliga 21 län har RMC emellertid identifierat en mängd utmaningar som kan utgöra ett underlag för diskussion inför det fortsatta arbetet. RMC vill särskilt lyfta fram följande utmaningar som centrala för länen i det fortsatta arbetet:

- Mobilisera organisationer regionalt som har ansvaret och kapaciteten att driva förändringsarbetet utifrån agendans inriktning
- Mobilisera personer i operativa funktioner såväl som ledningsfunktioner som är viktiga för att driva arbetet vidare inom befintliga verksamheter
- Engagera kommunerna så att de känner ägarskap i genomförandefasen
- Säkerställa att inblandade regionala och lokala aktörer delar gemensam vision och målbild för länets digitalisering
- Säkerställa en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan inblandade aktörer
- Säkerställa att arbetet med den digitala agendan förankras på politisk nivå och att kommunikationen mellan politisk och tjänstemannanivå är rak och tydlig
- Säkra en stabil finansiering för framtagandet och genomförandet av agendorna och dess aktiviteter. Det gäller särskilt internt inom verksamheterna, men även i form av externa medel, som exempelvis från den nya programperioden för strukturfonderna
- Uppmärksamma eventuella juridiska kompetensbrister kring digitala frågor och frågor kopplade till integritet och säkerhet på nätet, exempelvis personuppgiftslagen (PUL)

Utöver dessa mer generella utmaningar skulle RMC vilja lyfta fram två mer specifika utmaningar som blir särskilt viktiga att uppmärksamma inför det fortsatta arbetet med att ta fram och genomföra de regionala digitala agendorna.

4.2 Kommunerna är nyckelaktörer i genomförandet av agendorna

Den främsta utmaningen med att genomföra de digitala agendorna anges vara möjligheterna att engagera kommunerna. Tre kommunrelaterade utmaningar lyfts särskilt fram.

En första utmaning handlar om att sälja in agendan till kommunerna, dvs. få dem engagerade i genomförande av agendans innehåll. En intervjuperson uttrycker det som att:

Svårigheten med det här arbetet är inte att uppbåda intresse för de som jobbar på regional nivå. Problemet är att få genomslag i kommunerna. Det är de som är mottagarna och det är där som effekterna kommer att bli.

En andra utmaning är att kommunerna inte anges vara vana vid att samarbeta med varandra, särskilt inte kring digitalisering. En intervjuperson uttrycker det som att det finns en utmaning i att kommunerna inte är vana att samarbeta med varandra på detta sätt:

Det kommer att innebära mycket motstånd ute i kommunerna att samköra processer och samverka. Det innebär förändrade arbetssätt och det innebär att strukturer och makt ute i länet försvinner.

Som tredje utmaning lyfts att många kommuner har svårt att hantera digitaliseringsfrågan på grund av bristande kapacitet och intresse att initiera och delta i utvecklingsarbete. En anledning till detta skulle kunna vara att många kommuner upplevs som ovilliga att engagera sig i utvecklingsarbetet eftersom de inte vill förbinda sig till kostnader eller resurser. En intervjuperson uttrycker det såhär:

Sen kan det vara så att man redovisar förslagen för dem [kommunerna] och de tycker de är bra. Sen kanske de inte vågar skriva på av rädsla för kostnader.

4.3 Förändringstakten inom digitaliseringsområdet utgör en särskild utmaning för strategiarbetet

Digitalisering är ett område som präglas av snabb utveckling. Det är i dagsläget mycket svårt att förutse hur det digitala användandet kommer att se ut även på kort sikt. Det vittnar inte minst den explosionsartade användningen av smarta telefoner om. Förutsättningarna för digitalisering är i stark utveckling, vilket ställer stora krav på flexibilitet i ett strategiarbete och att inte bygga in tekniska låsningar. Svårigheterna att förutse utvecklingen påverkar förutsättningarna att sätta mål och följa upp dessa. I sin tur kräver detta en samverkan kring de regionala digitala agendorna som präglas av öppenhet och förtroende samt en process som möjliggör kontinuerliga korrigeringar av målsättningar för högsta möjliga relevans.

4.4 Regionalt strategiarbete som sker i samverkansform är svårt

Att införa och implementera nationella ambitioner regionalt och lokalt innebär inte sällan utmaningar, oavsett vilket policyområde som avses. RMC har under en längre tid genomfört uppdrag inom det regionalpolitiska området, som sammantaget gett oss en god förståelse och kunskap om påverkansfaktorer i den här typen av implementeringsprocesser.

Vi vet att det krävs regional mottagarkapacitet för att implementera nationella ambitioner. Med mottagarkapacitet avses förmågan hos aktörer att aktivt ta ett ägarskap kring frågan och mobilisera aktörer i en aktiv samverkan. Denna mottagarkapacitet stärks med kunskap och insikt hos centrala aktörer om frågans aktualitet och angelägenhet. Mer precist bygger mottagarkapacitet på att rätt aktörer förstår vikten av, i det här fallet, en digital agenda. Om denna insikt saknas finns en stor risk att den regionala digitala agendan inte blir strategisk och spetsig. Ett exempel på detta fenomen är de uppdrag som RMC tidigare genomfört kring det nationella programmet Främja kvinnors företagande. Programmet är en tillväxtpolitisk satsning

som syftar till att främja företagande bland kvinnor, vilket i praktiken handlar om att jämställdhetsintegrera regionalt tillväxtarbete. Det handlar således om nationella ambitioner som ska implementeras regionalt. RMC:s studier och analyser visar emellertid att den regionala mottagarkapaciteten avseende kunskap och insikt om behovet av insatsen, brister. Mer precis saknas ofta tydliga behovsbilder hos centrala aktörer om problemet som insatsen ska "rätta till" eller den potentiella nytta som insatsen kan skapa. Detta påverkar i vilken utsträckning programmet mottas och implementeras på ett strategiskt sätt så att konkreta resultat nås.

I tidigare avsnitt beskrivs hur och i vilken utsträckning som de regionala digitala agendorna utgått från den nationella digitala agendas prioriteringar respektive specifika regionala behov och problemanalyser. Om en regional digital agenda formuleras utan tydlig regional behovsbild är risken stor att dess målsättningar också kommer att präglas av låg relevans för berörda parter och därmed sakna legitimitet och möjlighet till konkretisering.

RMC har i tidigare uppdrag analyserat regionalisering av såväl kultursamverkan som andra tillväxtpolitiska åtgärder, och ser ett mönster kring just vikten av strategisk samverkan som en nyckel för framgångsrika förändringsprocesser. Strategisk samverkan kräver (förutom tydliga och gemensamma behovs- och målbilder samt förståelse för varandras perspektiv) att *rätt* aktörer ingår i samverkan. Det kräver också att de som representerar aktörerna vid möten och forum där beslut förväntas tas är personer med tydliga mandat från sin hemmaorganisation. Framgångsfaktorer är också att samverkan präglas av ett aktivt ägarskap och tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan de aktörer som ingår. Utan dessa komponenter påverkas förutsättningar för konkret handling negativt och försvårar möjligheterna för samhandling mellan regional och lokal nivå.

5. FEM REKOMMENDATIONER FÖR EN STARKARE REGIONAL DIGITALISERING

Inför det fortsatta arbetet kommer det att bli viktigt att få till en aktiv förvaltning av de regionala digitala agendorna som säkerställer löpande engagemang bland länens aktörer. Nedan presenteras fem rekommendationer inför det fortsatta arbetet. Rekommendationerna bör i första hand läsas som rekommendationer till de regionala aktörer som leder arbetet med att ta fram och genomföra de regionala digitala agendorna i länen.

5.1 Skapa en förståelse bland inblandade aktörer för varandras olika logiker

En framgångsrik regional process för att ta fram och genomföra de regionala digitala agendorna förutsätter samverkan mellan involverade organisationer och personer som fungerar väl. Att få till stånd framgångsrik samverkan är vanligtvis svårt, inte minst beroende på att inblandade aktörer har olika prioriteringar, otydliga eller överlappande ansvarsområden och begränsade finansiella och tidsmässiga resurser. Det är ofta komplext att förstå vad som gör att samverkan lyckas respektive misslyckas.

En viktig förklaringsfaktor och förutsättning för framgångsrik samverkan – utifrån RMC:s erfarenheter av att arbeta med regional utveckling – är att det finns en förståelse bland involverade aktörer för vilka förutsättningar, möjligheter, logiker och incitament som präglar varje aktörs deltagande. Genom kunskap om varandra och varandras verksamheter kan nödvändig tillit skapas och en bättre förståelse utvecklas för varför aktörer agerar som de gör och vilket stöd respektive aktör behöver för att driva vissa frågor inom sin region eller organisation.

Som en första rekommendation skulle RMC därför vilja rekommendera de personer och organisationer som driver de regionala processerna att säkerställa att de aktörer som är involverade regionalt för en diskussion kring vilka drivkrafter som ligger bakom deras deltagande; varför deltar personen eller organisationen i arbetet och vad de hoppas kunna få ut av arbetet?

5.2 Arbeta med att tydliggöra och kommunicera potentiella vinster med digitalisering för att mobilisera regionala, men framför allt kommunala aktörer

De som driver arbetet med att ta fram de digitala agendorna i länen pekar på flera viktiga utmaningar för det fortsatta arbetet. Den enskilt största utmaningen anges vara att få länens kommuner att samverka med varandra och kraftsamla mot gemensamma mål. Nyckeln för att möta den utmaningen kommer bli att synliggöra kommunernas potentiella vinster av att tillvarata digitaliseringens möjligheter, såväl i form av ett effektivare resursutnyttjande, som i form av bättre service till kommunernas medborgare. Det berör särskilt politiker, kommunchefer och andra centrala personer i de kommunala organisationerna. Utifrån denna insikt behöver diskussioner föras och insatser utformas. En intervjuperson beskriver det som att det handlar om att:

Göra aktiviteterna attraktiva för kommunerna så de ser nyttan med arbetet. Få dem att förstå att de inte kan ducka längre. Arbetet är avgörande för att människor ska kunna bo kvar och verka på landsbygden.

Det kommer således också vara av absolut nödvändighet att synliggöra riskerna med att inte arbeta strategiskt med digitalisering. Att synliggöra behovs- eller problembilder bör därför vara en prioritering tillsammans med att tydliggöra vinster med att arbeta aktivt med frågan.

5.3 Tydliggör vad den digitala agendan kan bidra med och hur

Kopplat till den större diskussionen om digitaliseringens betydelse för kommunerna behöver en diskussion också föras kring vilka konkreta värden en regional strategiprocess för digitalisering skapar i varje län. Går det att nå en gemensam förståelse bland inblandade aktörer kring hur kopplingen ser ut mellan det övergripande strategiarbete och framgångsrik konkret digitalisering har man kommit en lång bit på väg i att skapa legitimitet för processen.

I ett första steg behöver involverade aktörer i strategiprocessen föra en öppen dialog kring hur strategin ska bidra till regionens digitalisering och vilka konkreta värden det skapar. I ett andra steg behöver involverade aktörer gemensamt diskutera hur strategiprocessen bör drivas för att uppnå dessa ambitioner.

Alltför många aktörer involverade i strategiprocesser som sker i samverkan glömmer att ställa de två grundläggande frågorna om vad strategiarbetet ska bidra med och hur. Istället tas motiven för givna. RMC:s erfarenhet är att när så blir fallet riskerar strategiarbetet att i för stor utsträckning behandlas som en aktivitet eller ett mål i sig istället för enbart ett effektivt medel för att nå gemensamt definierade ambitioner.

I intervjuerna med de regionala företrädarna lyfter många intervjupersoner att de är medvetna om riskerna för att en strategiprocess blir en så kallad "hyllvärmare" och att de försöker agera därefter. I detta sammanhang är det viktigt att uppmärksamma de processuella mervärden som skapas av strategiarbetet som sådant. Det är viktigt att de som driver det regionala arbetet är medvetna om och lägger upp strategiarbetet utifrån det.

5.4 Utforma den digitala agendan som ett "levande" dokument

Riskerna för att ett strategiarbete mynnar ut i en skriftlig produkt utan reell påverkan på det faktiska handlandet i regionen är stor för alla typer av strategiarbeten. I styckena ovan beskrivs

en vanlig fallgrop: att involverade aktörer saknar en gemensam förståelse för vad strategiarbetet ska bidra med och hur. En annan vanlig fallgrop eller utmaning handlar om att strategiernas innehåll snabbt blir daterade och därmed tappar i relevans. Riskerna för detta är särskilt stora vad gäller de regionala digitala agendorna eftersom teknikutvecklingen inom området sker mycket snabbt. RMC anser att dessa risker och fallgropar får två konsekvenser:

- Strategiprocesserna behöver hållas levande och löpande uppdateras
- Långsiktiga strategiska ambitioner och visioner behöver kompletteras med ett kortsiktigt tidsperspektiv för att säkerställa relevant och uppföljningsbar styrning

RMC rekommenderar därför att de regionala agendorna utformas som "levande" dokument, dvs. dokument som blir föremål för löpande revideringar. Ett bra sätt att uppmuntra en levande och kontinuerlig process på är att sätta upp kortsiktiga uppföljningsbara mål som anpassas och justeras regelbundet. Att skapa en "levande" process kring strategin ställer emellertid större krav än så. Det handlar också i stor utsträckning om att sprida ett aktivt förhållningssätt till agendan bland involverade aktörer som uppmuntrar kontinuerligt initiativ- och ansvarstagande. RMC tror att en nyckel i det arbetet ligger i att synliggöra agendans mervärden för den regionala digitaliseringen.

5.5 Använd goda exempel för att skapa ett förändringstryck

Synliggörande av goda exempel kan vara ett effektivt sätt att skapa intresse och engagemang för digitaliseringen i länen. Framgångsrika aktörer på lokal och regional nivå är ofta villiga att dela med sig av sina framgångar. Om det kan göras på ett smart och öppet sätt regionalt, men också nationellt, kan det i sig skapa ett tryck för förändring som kan gynna digitaliseringen av Sverige. För de län som inte kommit så långt i arbetet kan det betyda mycket att lära och ta intryck av de som kommit längre. Regionalt finns det redan goda exempel på hur man kan arbeta med olika digitala lösningar för att tillgängliggöra och sprida information.

BILAGA 1

REGIONAL ÖVERSIKT ÖVER STATUS OCH PRIORITERINGAR

Län	Infrastruktur	e-tjänster	Hälsa	Skola	Digitalt utanförskap
Blekinge					
Dalarna					
Gotland					
Gävleborg					
Halland					
Jämtland					
Jönköping					
Kalmar					
Kronoberg					
Norrbottn					
Skåne					
Stockholm					
Södermanland					
Uppsala					
Värmland					
Västerbotten					
Västernorrland					
Västmanland					
Västra Götaland					
Örebro					
Östergötland					

Tabell 1 Sammanställning över vilka sakområden som prioriteras i respektive läns regionala digitala agenda (källa: RMC)

Län	Signerad avsiktsförklaring	Organisering påbörjad	Organisering och rollfördelning klar	Agenda under beredning	Agenda ute på remiss	Agenda antagen	Typ av agenda
Blekinge							Handlingsplan
Dalarna							Handlingsplan
Gotland							Handlingsplan
Gävleborg							-
Halland							Handlingsplan
Jämtland							Handlingsplan
Jönköping							Handlingsplan
Kalmar							Blandform
Kronoberg							Vision
Norrbottn							Handlingsplan
Skåne							Vision
Stockholm							Handlingsplan
Södermanland							-
Uppsala							Blandform
Värmland							Handlingsplan
Västerbotten							Blandform
Västernorrland							Handlingsplan
Västmanland							Vision
Västra Götaland							Handlingsplan
Örebro							Vision
Östergötland							Vision

Tabell 2 Status över var respektive län befinner sig i processen med att ta fram regionala digitala agendor, samt vilken typ av agenda som har tagits fram eller kommer att tas fram i respektive län (källa: RMC)