

UTVÄRDERING AV VÄSTSVENSKA KRAFTSAMLINGEN DIGITALISERING



2024-08-26

UTVÄRDERING AV VÄSTSVENSKA KRAFTSAMLINGEN DIGITALISERING

Uppdragsnamn

Utvärdering av västsvenska kraftsamlingen Digitalisering

Kund

Västra Götalandsregionen

Konsult

WSP

WSP Sverige AB

Org nr: 556057-4880

wsp.com

Kontaktpersoner

Pär Lindquist, par.lindquist@wsp.com

Karolina Henningsson, karolina.henningsson@wsp.com

Innehåll

SAMMANFATTNING	4
INLEDNING	6
UTVÄRDERINGSUPPDRAGET	6
GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN	7
RAPPORTENS DISPOSITION	7
HUR FUNGERAR KRAFTSAMLINGEN SOM ARBETSMODELL?	8
VILKA BEHOV SKA KRAFTSAMLINGEN MÖTA?	8
VAD SKA UPPNÅS MED KRAFTSAMLINGEN?	9
HUR HAR AKTÖRERNA KRAFTSAMLAT?	10
VILKA RESULTAT HAR KRAFTSAMLING DIGITALISERING LETT TILL?	13
HAR KRAFTSAMLINGEN STÄRKT SAMVERKAN OCH SAMORDNING MELLAN BERÖRDA AKTÖRER?	14
HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL NY KUNSKAP OCH NYA INNOVATIONER?	15
HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL UTVECKLING AV NYA METODER OCH ARBETSSÄTT?	15
HAR RESURSER RIKTATS OM TILL FÖLJD AV KRAFTSAMLINGEN?	16
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ARBETET FRAMÅT	16
FINNS DET FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT DET SOM BYGGTS UPP INOM RAMEN FÖR KRAFTSAMLINGEN KAN LEVA KVAR?	16
VILKET FOKUS BÖR KRAFTSAMLINGEN HA FRAMÅT?	17
WSP:S SLUTSATSER	18
KRAFTSAMLINGEN DIGITALISERING INNEBÄR ETT DELVIS NYTT ARBETSSÄTT – DÄR FORM OCH INNEHÅLL UTFORSKATS UNDER ARBETETS GÅNG	18
ATT ARBETA GENOM BEFINTLIGA STRUKTURER ÄR EN FRAMGÅNGSFAKTOR I DETTA FALL	18
DEN VALDA MODELLEN INNEBÄR SAMTIDIGT UTMANINGAR FÖR UPPFÖLJNINGSBARHET	19

SAMMANFATTNING

WSP har under perioden mars – augusti 2024 utvärderat den västsvenska kraftsamlingen Digitalisering. Utvärderingen är en del av den översyn som görs av regionala utvecklingsstrategin 2024 – 2025 och ska fungera som underlag för fortsatt dialog under översynen. Utvärderingen syftar övergripande till att belysa hur kraftsamlingen fungerar och uppfattas, vilka resultat som kraftsamlingen leder till samt hur förutsättningarna ser ut för att resultaten ska bli bestående över tid. I WSP:s uppdrag ingår det även att utvärdera resterande tre kraftsamlingar samt kraftsamling som arbetsmodell. Resultatet från dessa utvärderingar presenteras i separata rapporter.

- Enligt den regionala utvecklingsstrategin innebär kraftsamlingen att extra fokus läggs på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete inom ett område. Tillsammans ska berörda aktörer rikta resurser mot ett område med målet att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i omställningen som består efter avslutad kraftsamling.

Utvärderingen baseras på semistrukturerade djupintervjuer med nyckelpersoner samt på analys av styrdokument, såsom handlingsplaner och tidigare uppföljningar av kraftsamlingen Digitalisering.

Resultatet från utvärderingen visar att genomförandet av kraftsamling Digitalisering har kännetecknats av höga frihetsgrader för samordnaren i hur arbetet lagts upp. Inriktningen för kraftsamling Digitalisering har till stor del utvecklats i dialog med vad som ses som nyckelaktörer, och detta har utvecklats under arbetets gång. Inriktningen har kommit att inledningsvis riktas mot fem områden av digitalisering: Näringslivets digitala transformation, Digital kompetens och lärande, Säker och hållbar digital infrastruktur, Offentlig sektors digitala transformation samt Invånares digitala delaktighet/tillit.

Genomförandet av kraftsamling Digitalisering utgick redan på ett tidigt stadium från det strategiska valet att arbeta genom befintliga strukturer och knyta an till pågående processer. Utgångspunkten för genomförandet var dialog och samverkan med aktörer som på olika sätt jobbar med digitalisering i ett regionalt utvecklingsperspektiv. Vidare har det funnits en ambition om att aktivt knyta samman olika delar av Västra Götalandsregionen som organisation. Utvärderingens bild är att merparten av genomförandet av kraftsamlingen har kommit att kanaliseras till Digitaliseringsrådet.

Utvärderingen visar att kraftsamling Digitalisering har bidragit till tre typer av resultat. De tre typerna är:

1. **Mobilisering och aktivering.** Kraftsamlingen har kommit att mobilisera aktörer inom det regionala systemet kopplat till digitalisering. Kraftsamlingen har även bidragit till att föra upp digitalisering på agendan samt visat på ett tydligt regionalt engagemang för frågorna.
2. **Koordinering av aktörer.** Kraftsamlingen har bidragit till en ökad koordinering och en tydligare rollfördelning mellan aktörer på olika nivåer (lokalt, delregionalt och regionalt). Digitaliseringsrådet har upplevts fått en tydligare roll, och genom de digitaliseringsstrategier som instiftats vid de fyra kommunalförbunden har möjligheterna till samordning stärkts.
3. **Kanalisering av resurser.** Kraftsamlingen bedöms ha bidragit till att rikta resurser mot digitaliseringsfrågor och möjliggjort konkreta insatser. Ett tydligt exempel på detta är finansieringen av digitaliseringsstrategierna.

Det är samtidigt svårt att peka på konkreta resultat från kraftsamlingen, och mycket av resultaten kan sägas vara sådana som bidrar till förutsättningarna att arbeta mer effektivt och genomföra konkreta insatser.

Det är WSP:s bild att det kommer vara lättare för Västra Götalandsregionen att framgent rikta resurser och driva ett arbete för att stärka en digital omställning. Resultatet från utvärderingen pekar på att det idag är ett mer samordnat och koordinerat aktörssystem där Digitaliseringsrådet har en nyckelroll, och där

digitaliseringsstrategerna ger förutsättningar för att länka samman den kommunala och den delregionala nivån med den regionala nivån.

Vid en eventuell fortsättning rekommenderar WSP att kraftsamlingen smalas av och riktas mot mer avgränsade delområden. Områden som lyfts fram som förslag är artificiell intelligens (AI) respektive cybersäkerhet. Vidare bör ett fortsatt arbete i högre grad än tidigare involvera näringslivet.

INLEDNING

Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030 är den övergripande strategin för det regionala utvecklingsarbetet i Västra Götaland. Den pekar ut riktningen för det gemensamma arbetet för Västra Götalands utveckling. Strategin består av ett mål, fyra långsiktiga prioriteringar och fyra tvärsektoriella kraftsamlingar.¹ Det övergripande målet för strategin är formulerat som *"Tillsammans gör vi Västra Götaland till ett föredöme för omställning till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle"*. De långsiktiga prioriteringarna; stärka innovationskraften, bygga kompetens, öka inkluderingen och knyta samman Västra Götaland, beskriver de fyra viktigaste områdena för gemensamma insatser för att klara omställningen till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle. Dessa ligger fast för hela strategiperioden fram till år 2030.

De utpekade tvärsektoriella kraftsamlingarna i den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland är under personer 2021 - 2024:

- Digitalisering
- Cirkulära affärsmodeller
- Elektrifiering
- Fullföljda studier

I den regionala utvecklingsstrategin beskrivs det att:

"Syftet med kraftsamlingarna är att stärka arbetet inom en eller flera av de fyra långsiktiga prioriteringarna. En kraftsamling innebär att extra fokus läggs på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete inom området. Tillsammans riktar vi resurser dit med målet att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i omställningen som består efter avslutad kraftsamling."

I den regionala utvecklingsstrategin pekas även fyra principer ut som ska vara vägledande i dialog och samverkan.² Principerna ska hjälpa till att tillvarata möjligheterna i hela Västra Götaland genom att inspirera och utmana till nya sätt att arbeta och samverka på. De ska bidra till att vidga perspektiven, öka delaktigheten, uppmuntra att gå före och våga prova det utforskade. De vägledande principerna är även ett sätt att integrera Agenda 2030 i genomförandet.

UTVÄRDERINGSUPPDRAGET

I följande rapport presenteras WSP:s utvärdering av kraftsamling digitalisering. Utvärderingen är en del av halvtidsöversynen av den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021 – 2030. I WSP:s uppdrag ingår det även att utvärdera resterande tre kraftsamlingar, samt kraftsamling som arbetsmodell. Resultatet från dessa utvärderingar presenteras i separata rapporter. Uppdraget att utvärdera kraftsamling Digitalisering syftar övergripande till att belysa hur kraftsamlingen fungerar och uppfattas, vilka resultat som kraftsamlingen leder till samt hur förutsättningarna ser ut för att resultaten ska bli bestående över tid.

Frågeställningar som varit vägledande i arbetet med utvärderingen är:

- Hur fungerar och uppfattas kraftsamlingen?
 - Vad är nyttan, lärdomar och svårigheter hittills?
- Hur fungerar kraftsamlingsmodellen som arbetssätt?
 - Fungerar kraftsamlingen som "extra hävstång" jämfört med andra typer av insatser/arbetssätt i det regionala utvecklingsarbetet?
 - Arbetar aktörerna på ett annorlunda sätt än tidigare till följd av kraftsamlingen?

¹ Den regionala utvecklingsstrategin återfinns i sin helhet på www.vgregion.se/vg2030. De årliga uppföljningarna finns på www.vgregion.se/vg2030uppfoljning.

² De vägledande principerna är (1) Vi tar tillvara på olika platsers möjligheter och förutsättningar, (2) Vi ökar invånarnas delaktighet och inflytande, (3) Vi experimenterar för att lära skala upp och implementera samt (4) Vi är modiga och förändringsorienterade ledare

- Vilka aktörer/aktörsgrupper är med, och saknas några för att få till en extra hävstång? Detta exempelvis utifrån bedömningen att fler aktörer behöver bredda och fördjupa sin kompetens inom cirkulära affärsmodeller för att skapa en förändring.
- Har samverkan och samordningen stärkts (exempelvis på företags- och/eller systemnivå) till följd av kraftsamlingen?
- Har innovationer utvecklats, testats och skalats upp som en följd av kraftsamlingen? Och med vilket fokus?
- Har nya arbetssätt, metoder och samverkansformer tagits fram för att bidra till utvecklingen?
- Har resurser/fokus riktats om för att accelerera takten?
- Bedöms samverkan samt satsningar och eventuella resultat vara bestående över tid? Har eventuella insatser dockat an till ordinarie genomförande hos de olika samhällsaktörerna?

GENOMFÖRANDE AV UTVÄRDERINGEN

Utvärderingen har genomförts under perioden mars – augusti 2024. Genomförandet inleddes med uppstartsmöten för samtliga kraftsamlingar i Göteborg 27 mars. Vid uppstartsmötet medverkade respektive kraftsamlings samordnare samt urval av deltagare i kraftsamlingarnas arbetsgrupper internt på Västra Götalandsregionen.

Den huvudsakliga empirin för utvärderingen utgörs av semistrukturerade djupintervjuer med nyckelpersoner inom området digitalisering i Västra Götaland, samt med personer internt inom organisationen. Totalt har det genomförts 14 intervjuer inom ramen för utvärderingen. Lista med intervjupersoner återfinns i som bilaga. Vi har även tagit del av styrdokument, dokumentation och uppföljningar av arbetet.

Den 18 juni diskuterades de observationer som WSP gjort från intervjustudien vid ett lärseminarium i Göteborg. Syftet med lärseminariet var att förankra och diskutera WSP:s analys och preliminära slutsatser i utvärderingen. Under seminariet presenterade WSP kort iakttagelser, resultat och preliminära slutsatser.

RAPPORTENS DISPOSITION

Rapporten är indelad i fem kapitel. Efter detta inledande kapitel presenteras WSP:s observationer avseende kraftsamlingen som arbetsmodell. I detta kapitel rymms resonemang kring kraftsamlingens logik och genomförande. I kapitel tre presenteras kraftsamlingens resultat och i kapitel fyra diskuteras förutsättningar för arbetet framåt. I avslutande kapitel fem presenteras WSP:s slutsatser och rekommendationer.

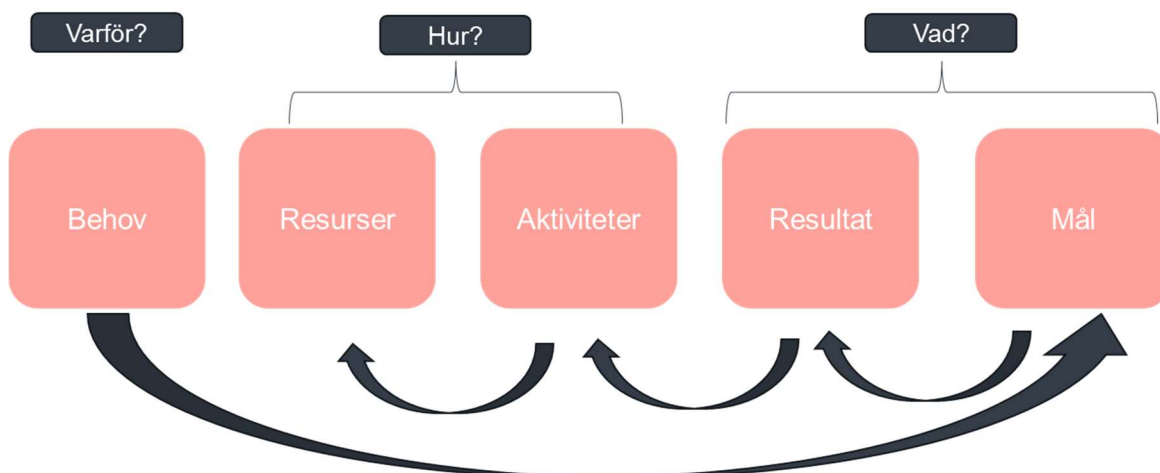
HUR FUNGERAR KRAFTSAMLINGEN SOM ARBETSMODELL?

I följande kapitel besvaras utvärderingens frågeställningar kopplat till kraftsamling som arbetsmodell för att accelerera takten och nå en ökad genomförandekraft i arbetet med digitalisering i Västra Götaland. Övergripande beskriver kapitlet vad det har inneburit, och idag innebär, att kraftsamla inom området digitalisering i Västra Götaland. Dels utifrån hur det beskrivs i olika formella dokument, dels utifrån hur det beskrivs i de intervjuer som genomförts inom ramen för utvärderingen.

För att fånga kraftsamlingen som arbetsmodell, och hur genomförandet av kraftsamlingen fungerar i praktiken, följer kapitlet en förändringsteoretisk logik. Det innebär att vi inledningsvis diskuterar behoven av att kraftsamla (alltså *varför* kraftsamlar Västra Götaland kring digitalisering?), för att sedan röra oss vidare till *vad* kraftsamlingen är tänkt att uppnå och avslutningsvis *hur* det ska gå, och hittills har gått, till.

I figur 1 beskrivs en schematisk förändringsteori för att illustrera uppbyggnaden av detta kapitel.

Figur 1 Schematisk förändringsteori



I kapitlet besvaras följande övergripande utvärderingsfrågor:

- Hur fungerar och uppfattas kraftsamlingen?
- Hur fungerar kraftsamlingsmodellen som arbetssätt?
- Vilka aktörer/aktörsgrupper är med och saknas några?

Dessa tre avsnitt följs av en avslutande sammanfattning av utvärderingens bild av hur kraftsamling Digitalisering fungerat som arbetsmodell.

VILKA BEHOV SKA KRAFTSAMLINGEN MÖTA?

Kraftsamling Digitalisering kan förstås som en "injektion" in i ett pågående omställningsarbete (som pågår under kraftsamlingen och som är tänkt att pågå även efter ett eventuellt avslut eller revidering av kraftsamlingen). Kraftsamlingsens roll i det regionala utvecklingsarbetet är att förstärka och driva på pågående processer. I relation till den regionala utvecklingsstrategin innebär kraftsamlingen i sig inte en målsättning eller inriktning utan är, såsom WSP tolkar det, i första hand att betrakta som ett verktyg för att prioritera och temporärt ge en ökad genomförandekraft för delar av den regionala utvecklingsstrategin.

I den regionala utvecklingsstrategin beskrivs det att digitalisering innebär både stora möjligheter och utmaningar för privat, offentlig och ideell sektor. För att accelerera utvecklingen behöver berörda aktörer i Västra Götaland innovera och vara modiga. Den övergripande utmaningen som kraftsamling Digitalisering

ska bidra till att möta är behovet av en ökad digital omställning. På en mer detaljerad nivå ska kraftsamlingen bidra till att:

- Avgrensa området digitalisering och prioritera inriktningen för det gemensamma arbetet
- Hitta en organisatorisk struktur för att arbeta effektivt i ett flernivåsystem
- Förstärka och snabba upp arbetet och "gå från ord till konkret handling"

Det handlar således i en hög utsträckning om utmaningar kopplade till genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin, och att skapa förutsättningar för att arbeta effektivare för att främja samhällets digitala omställning.

I intervjuer beskrivs behoven av kraftsamling Digitalisering framför bestå av en snabbare förflyttning på digitaliseringsområdet. Vidare beskrivs det att kunskapsnivån är låg kring områdets komplexitet, trots att digitalisering kan betraktas som ett moget område inom regional utveckling. En intervjuperson beskriver det enligt följande:

"Den största utmaningen vi ser är att det finns en omedveten okunskap. Man förstår inte vad digitalisering är. Det är för komplext. När vi pratar infrastruktur, vägnät och järnvägar så finns en större strategisk förståelse. Var det ska finnas hållplatser, ruttplanering och så vidare – det finns en förståelse bland politiker på lokal kommundnivå. Men om vi pratar IT-infrastruktur, som egentligen behöver samma struktur och perspektiv, så är det mycket svårare att förstå. Förståelsen för de stora frågorna är så låg så att man reducerar det till en IT-fråga, eller till min surfplatta, eller hur bra teamsmöten fungerar."

VAD SKA UPPNÅS MED KRAFTSAMLINGEN?

I den regionala utvecklingsstrategin går det läsa att Västsverige tillsammans kraftsamlar för en ökad digitalisering. Det innebär att alla de som arbetar för ett hållbart och konkurrenskraftigt Västra Götaland ska samverka, driva och agera för att öka takten i digitaliseringen. I intervjuer beskrivs målet med kraftsamlingen framför allt vara att det under en fyraårsperiod ska hända mer inom digitaliseringsområdet i Västsverige än vad det annars skulle gjort. En intervjuperson menar att:

"Kraftsamlingen innebär att vi pekar ut att vi behöver lägga lite mer resurser här. Att det ska hända något. Inte bara som en viktig fråga utan att det ska ske något. Och alla aktörer ska vara med och bidra."

I handlingsplanen för kraftsamlingen 2023 formulerar Västra Götalandsregionen fem inriktningar, med tillhörande målformuleringar. Inriktningarna är:

1. Näringslivets digitala transformation
2. Digital kompetens och lärande
3. Säker och hållbar digital infrastruktur
4. Offentlig sektors digitala transformation
5. Invånarens digitala delaktighet/tillit

Avseende **näringslivets digitala transformation** ska kraftsamlingen bidra till:

- Att fler små- och medelstora företag inom tillverkningsindustrin tar steg i sin digitala utveckling
- En grön och digital omställning i styrkeområdena i Västra Götaland för ett fossilfritt samhälle

Avseende **digital kompetens och lärande** ska kraftsamlingen bidra till:

- Fler initiativ med fokus på omställning av arbetskraften för en ökad digitalisering i olika sektorer
- Att tillgången till spetskompetens inom digitalisering ökar
- Att lyfta digitalisering som en strategisk ledningsfråga

I arbetet med **säker och hållbar digital infrastruktur** ska kraftsamlingen bidra till:

- Utvecklingen av en förvaltningsgemensam digital infrastruktur och en hög datasäkerhet
- Test och demo av ny teknik
- Att fast och mobilt bredbandsnät byggs ut och ökar på så vis närheten mellan olika platser i länet
- Ökad kunskap om digitaliseringens miljöpåverkan

Avseende **offentlig sektors digitala transformation** ska kraftsamlingen bidra till:

- Att fler tillgängliggör öppna data samt delade data för forskning och innovation
- Ett ökat fokus på digital tjänsteutveckling i offentlig sektor

I arbetet med **invånares digitala delaktighet/tillit** ska kraftsamlingen slutligen bidra till:

- Att sprida kunskap om digitalt utanförskap samt initiera aktiviteter
- Invånarnas tillit till digitala offentliga tjänster ökar
- Fler initiativ tas inom medie- och informationskunnighet

I både intervjuer och i en workshop som hölls inom ramen för kraftsamlingen i juni 2023, lyfter flera att målen med kraftsamling Digitalisering är breda och i vissa fall svåra att mäta. Flera lyfter också en grundutmaning i svårigheten att mäta digitalisering.

HUR HAR AKTÖRERNA KRAFTSAMLAT?

För att möta de identifierade behoven och formulerade målen ska kraftsamlingen i första hand verka för en stärkt samverkan och mer samordnat utvecklingsarbete. Detta kan ske på flera sätt. Dels i Västra Götalandsregionens organisation, genom att där främja ett tvärsektoriellt arbete mellan olika delar i organisationen, arbeta för att koordinera projekt- och utvecklingsmedel, samt att genom kommunikation och synliggörande lyfta frågorna på agendan. Kraftsamlingen är också tänkt att ha en form av "systemkoordinerande" roll (vilket ligger i linje med hur den regionala utvecklingsstrategin genomförs i stort), där kraftsamlingen ska stärka samverkan hos de aktörer som har en roll att fylla i samhällets digitala omställning.³ På samma sätt som i Västra Götalandsregionens organisation handlar arbetet här om att arbeta för samverkan, koordinering och synliggörande på olika sätt (vi kommer att återkomma till det faktiska genomförandet av kraftsamling Digitalisering längre fram).

ORGANISERING

I genomförandet av kraftsamling Digitalisering har Västra Götalandsregionens utgångspunkt varit att i största möjliga mån bygga på befintliga strukturer och att växla upp och fördjupa pågående processer. Regionens roll har varit att genom kraftsamlingen samordna och att i bred samverkan med andra aktörer driva på den digitala omställningen.

Den regionala utvecklingsstrategin med målet, de långsiktiga prioriteringarna och de fyra vägledande principerna sätter ramen och har angett riktningen för kraftsamling Digitalisering. Sett till sin organisering på Västra Götalandsregionen har motsvarande en halv tjänst dedikerats i form en samordnare för att driva kraftsamlingen. Utöver samordnaren finns det resurser avsatt för kommunikation samt en ansvarig chef i ledningsgruppen för regional utveckling. Sedan 2016 finns det en regional arbetsgrupp, det så kallade Digitaliseringsrådet, som har en betydande roll i att driva arbetet med kraftsamling Digitalisering framåt. De är bland annat styrgrupp för flera förstudier och projekt samt genomför workshops och möten.

Utöver detta har inte några öronmärkta resurser tillsatts för genomförande av kraftsamlingen.⁴ Det har funnits en uttalad ambition om att arbeta tvärsektoriellt och aktivt knyta samman olika delar av Västra

³ Här bör noteras att sjukvårdens digitaliseringen inte omfattas av kraftsamling digitalisering.

⁴ Det vill säga det har inte avsatts medel som varit öronmärkta för att genomföra kraftsamling digitalisering.

Götalandsregionen som organisation (med undantag för sjukvården, som inte omfattats av kraftsamlingen). En intervjuperson vid regional utveckling beskriver det enligt följande:

"[Vi har arbetat] mer sektorsövergripande internt med exempelvis kulturen och kollektivtrafiken. Alla nämnder har en överhörning och samling kring vilka projekt vi har på gång inom digitalisering. Det är bra att vi samordnar oss internt i en så bred och komplex fråga."

Konkret har detta inneburit att Västra Götalandsregionen strävat efter att samla sina resurser och insatser inom digitalisering under ett gemensamt paraply. Detta kan inkludera alltifrån bredbandsutbyggnad, digitalisering i små- och medelstora företag och kulturfrågor, till kompetensförsörjning. I detta sammanhang bör betonas (vilket flera av de intervjuade verksamma inom Västra Götalandsregionen lyfter fram) att digitaliseringens bredd och horisontella karaktär har inneburit en utmaning. Flera informanter pekar också på att kraftsamling Digitalisering inte rymmer allt som sker inom detta område i Västra Götalandsregionen. Vid sidan av sjukvården, tas exempelvis kollektivtrafik och arbetet med digitalisering inom organisationen i stort upp som exempel på områden som inte är en (tydlig) del av kraftsamlingen, även om kopplingar och utbyte finns.

Vidare visar intervjuer att kraftsamlingen inte ska betraktas som en plattform eller egen entitet dit särskilda resurser knutits. Den huvudsakliga delen av genomförandet av kraftsamlingen har kopplats till Digitaliseringsrådet (mer om detta nedan). Detta i linje med ambitionen om att verka, och förstärka, befintliga strukturer. Under arbetet har olika aktörer och intressenter kommit att involveras beroende på vilka frågor som står i fokus, och det har funnits en flexibilitet i hur arbetet kommit att läggas upp.

INNEHÅLL

Som nämns ovan har det formulerats fem inriktningar för kraftsamling digitalisering. Inriktningarna identifierades i dialog med berörda aktörer i territoriet vid i uppstarten av kraftsamlingen.

Inom området **Näringslivets digitala transformation** har fokus lagts på små- och medelstora företag, särskilt inom tillverkningsindustrin, samt på grön och digital omställning i branscherna som pekas ut i den regional utvecklingsstrategin. Inom området **Digital kompetens och lärande** har inriktningen varit arbetskraftens omställning för att möta ett skifte i kompetensbehov och efterfrågan av spetskompetens för digitalisering. **Säker och hållbar digital infrastruktur** innefattar bredbandsutbyggnad, utveckling av förvaltningsgemensam digitala infrastruktur, datasäkerhet samt test av ny teknik (såsom AI och IoT). **Offentlig sektors digitala transformation** fokuserar på frågor kring öppna och delade data som främjar innovation och tjänsteutveckling. Det femte området, **Invånarnas digitala delaktighet och tillit**, rymmer utmaningar kopplade till digital inkludering samt medie- och informationskunnighet.

Dessa fem områden har utgjort avgränsningen för kraftsamlingen, och inom ramen för dessa har prioriteringar gjorts i de årliga handlingsplaner som tagits fram av Västra Götalandsregionen. I handlingsplanen för år 2023 har exempelvis tre områden pekats ut: Insatser för att möta framtidens kompetensbehov, Digitalisering som verktyg till mer cirkulära affärsmodeller, datainsamling, spårbarhet samt Digidel-center och kommunernas arbete, samt öka kännedomen om MIK (Medie- och informationskunnighet hos invånare). Vi kommer att ha anledning att återkomma till detta längre fram men kan här konstatera att kraftsamlingen haft ett brett anslag, även när de årliga fokusområdena beaktas.

Tabellen nedan, som är en sammanställning av de aktiviteter som samordnaren för kraftsamlingen listar skett inom ramen för kraftsamlingen, ger i en indikation om tyngdpunkten för genomförandet.

Tabell 1. Aktiviteter inom kraftsamling digitalisering, **Källa:** Västra Götalandsregionen

Aktivitet	År
Digitalisering i människans tjänst – tema digital delaktighet	2023

Studie om digital spetskompetens med efterföljande dialog	2023
Halvtidsworkshop Västsvensk kraftsamling digitalisering, ca 40 deltagare	2023
Dialog serie med tre digitala tillfällen	2023
Föredragande på IT service management konferensen Högskolan i Borås	2023
Samråd mänskliga rättigheter kring frågan om digital delaktighet	2023
Stöd till kommuner för att etablera Digidelcenter	2022
Konferensen Digitalisering i människans tjänst - Future of Democracy	2022
Genomförande av seminarium om stärkta kompetenser för en säker digitalisering på konferensen Framtid Västra Götaland.	2022
Förstudie lantbrukets digitalisering, medel till Agroväst	2022
Workshop kring AI, programmering och öppna data på VGR	2022
Deltagande i MiniFOKUS i Boråsregionen	2022
Workshop digital delaktighet i samhället samt media och informationskunnighet	2021
Digitaliseringsrådets konferens Digitalisering i människans tjänst	2021
Agenda 2030 i Väst konferens (session om digital inkludering)	2021
Fördjupning digitalisering på BHU	2021
Tema digitalisering på kommunchefsdagen	2021
Dialog Skaraborgs eRåd	2021
Uppstartskonferens kraftsamling digitalisering	2021
Föreningen GREAT, föredrag	2021
Dataföreningen Väst föredrag	2021

Här ska betonas att tabellen ovan ger en delvis missvisade bild av kraftsamlingen då den endast rymmer de konkreta insatser och aktiviteter som genomförts som en tydlig definierad del av kraftsamlingen. Flera intervjupersoner lyfter att kraftsamlingen i sig inte ska betraktas som ett traditionellt projekt eller ett program.⁵ Snarare än att prata om en *kraftsamling* har ambitionen med arbetet varit att förmå olika aktörer i territoriet att gemensamt *kraftsamla* för att i sin tur initiera och driva aktiviteter. Från Västra Götalandsregionens sida beskrivs det till exempel på följande sätt:

”Jag ser det som att det är väldigt mycket ett kommunikationsprojekt där vi trycker på dessa frågor (pratar om dem); får andra att föra upp frågan på agendan, och får fler att jobba ut mot det (nyhetsbrev, seminarier, etcetera)”

Utifrån det perspektivet bör kraftsamlingen betraktas som en process, eller ett processförstärkande arbete, snare än en portfölj av aktiviteter. Detta ligger också i linje med ambitionen om att vara en injektion i ett pågående arbete, såsom det beskrivits i föregående kapitel.

⁵ Med detta avser vi den typen av insatser som regionalt utvecklingsansvariga aktörer ofta bedriver – såsom finansiering av projekt, program, fördelning av företagsstöd etcetera.

STYRNING OCH LEDNING

Genomförandet av kraftsamling Digitalisering har kännetecknats av höga frihetsgrader för samordnaren i hur arbetet lagts upp, och hur man tar sig an arbetet med att "kraftsamla". Inriktningen för kraftsamlingen har till stor del utvecklats i dialog med vad som ses som nyckelaktörer och utvecklats under arbetets gång.

I genomförandet av kraftsamling Digitalisering var tidigt ett strategiskt val att arbeta genom befintliga strukturer och knyta an till pågående processer, i kontrast mot till att bygga upp en ny plattform för genomförandet. Utgångspunkten för genomförandet är dialog och samverkan med aktörer (i vid bemärkelse) som på olika sätt jobbar med digitalisering i ett regionalt utvecklingsperspektiv.

Det finns sedan 2016 en regional arbetsgrupp, det så kallade Digitaliseringsrådet, som har en betydande roll i att driva arbetet med kraftsamling Digitalisering framåt i Västra Götaland (en gruppering som fanns redan innan Kraftsamling Digitalisering initierades). Utvärderingens bild är att merparten av kraftsamlingens genomförande har kommit att kanaliseras till Digitaliseringsrådet och att rådet är att betrakta som den centrala aktören, eller med andra ord, noden för att genomföra mycket av det externa arbetet i kraftsamlingen.⁶

Konkret har detta inneburit att rådet fyllt en sammanhållande och koordinerande funktion för frågor som rör samhällets digitala omställning. Trots att Digitaliseringsrådet länge haft denna roll i Västra Götaland, menar flera informanter att den har förstärkts och förtydligats i och med kraftsamling Digitalisering. Att ordförandeskapet för rådet under våren 2024 tas över av samordnaren för kraftsamlingen är något som vi menar ytterligare tydliggör kopplingen mellan rådet och kraftsamlingen.

NYCKELAKTÖRER OCH MÅLGRUPPER

Genom att kraftsamling Digitalisering kommit att karaktäriseras av komplexa frågor som, i princip, genomsyrar samhällets alla delar, är det en bred flora av aktörer som kommit att involveras under de fyra år som arbetet bedrivits. Vid sidan av Västra Götalandsregionen i sin roll som samordnare, räknas aktörer inom nedanstående kategorier som en del av kraftsamlingens intressenter (vilket innebär att de både kan vara utförare och målgrupp för arbetet):

- Kommuner, kommunalförbund, VästKom, offentliga bolag
- Science Park, inkubatorer och science center
- Universitet och högskolor, forskningsinstitut och utbildningsanordnare
- Näringslivsorganisationer, fackförbund och arbetsgivarorganisationer
- Nätverk, föreningar och intresseorganisationer
- Statliga myndigheter, nationell nivå och EU samt Nationella center

Från utvärderingens sida kan vi konstatera att kraftsamlingens breda anslag även speglas i hur intressentsammansättningen kommit att se ut.

VILKA RESULTAT HAR KRAFTSAMLING DIGITALISERING LETT TILL?

Kraftsamlingen genomförs utifrån en ambition att addera mervärde till befintligt utvecklingsarbete. Detta gör att det är utmanande att empiriskt belägga resultat och effekter av arbetet med kraftsamlingen specifikt. Området digitalisering är, menar vi, att betrakta som ett "moget" område där det vid starten av kraftsamlingen

⁶ Det vill säga de delar som inte inneburit samordning och koordinering internt på Västra Götalandsregionen.

funnits pågående arbete och projekt. Det har även parallellt med kraftsamlingen genomförts nationella initiativ, och frågor som AI, cybersäkerhet, och regelverk kring öppna data har fått ökat fokus sedan 2020. Detta är något som kan tas som intäkt för att kraftsamlingen ligger rätt i tiden och fyller en viktig funktion, men bidrar också till utmaningen att beskriva resultat som uppstått till en följd av kraftsamlingen.

Följande frågeställningar har varit vägledande för resultatdiskussionerna i de intervjuer som genomförts:

- Har samverkan och samordningen stärkts till följd av kraftsamlingen?
- Har innovationer utvecklats, testats och skalats upp som en följd av kraftsamlingen? Och med vilket fokus?
- Har nya arbetssätt, metoder och samverkansformer tagits fram för att bidra till utvecklingen?
- Har resurser/fokus riktats om för att accelerera takten?

Resultaten presenteras därför uppdelat i kategorierna *samverkan och samordning*, *utveckling av metoder och arbetssätt*, *resursallokering*, samt *kunskap och innovationer*.

HAR KRAFTSAMLINGEN STÄRKT SAMVERKAN OCH SAMORDNING MELLAN BERÖRDA AKTÖRER?

Avseende *stärkt samverkan och samordning* visar utvärderingen att kraftsamlingen bidragit till att mobilisera och aktivera berörda aktörer kring att arbeta med digitalisering. Till denna typ av resultat räknar vi kraftsamlingens påverkan att lyfta digitaliseringsfrågan i olika sammanhang och att föra upp det på agendan. Digitalisering har naturligtvis varit en central fråga för den regionala utvecklingen länge. Däremot menar informanterna att kraftsamlingen kommit bidra till att ge ett sammanhang att arbeta tillsammans med kring frågorna. En informant från näringslivsorganisation formulerar det som att:

Kraftsamlingen har skapat en förståelse för vikten av arbete med frågan tillsammans.

Vi kan konstatera att flera intervjuade för ett liknande resonemang, och på olika sätt beskriver hur kraftsamlingen upplevs bidra till att lyfta upp digitaliseringsfrågan. Vidare pekar en rad intervjupersoner, framför allt företrädare för aktörer verksamma på lokal och delregionalnivå, på att kraftsamlingen som begrepp eller fenomen rymmer ett starkt signalvärde. På grund av detta upplevs det vara lättare att nå ut i sin organisation och få gehör för frågan. Som exempel nämner både företrädare för delregionerna och för enskilda kommuner att de upplever det lättare att nå fram till den politiska nivån när de har den legitimitet som kraftsamlingen för mer sig.

Relaterat till detta finns även exempel på hur kraftsamlingen upplevts kommit att öka aktiviteten och momentum i arbetet. En intervjuperson inom kulturområdet menar att:

”Med kraftsamlingen har vi kopplat ihop detta (digitalisering, WSP:s förtydligande) och fått med aktörerna - nu är det mer genomförandekraft i arbetet med MIK.”

En annan intervjuperson menar att:

”Västra Götalandsregionen har stått för medvetandegörande och kunskapsöverföring... Samlande punkt för trippelhelix som är viktigt. Västra Götalandsregionen har tagit ett bra grepp kring frågorna. Annars är det lätt att kommunalförbunden jobbar i sina sektorer.”

Ett ytterligare exempel som kan lyftas är de delregionala digitaliseringsstrategier som är verksamma vid de fyra kommunalförbunden. Detta är en funktion som visserligen fanns tidigare, men som genom kraftsamlingen kommit att återinföras. Dessa ska arbeta för att driva digitaliseringsfrågor inom sina respektive delregioner samt för att arbeta för att stärka kommunikationen mellan den lokala nivån (kommunerna), delregionerna och den regionala nivån kring digitaliseringsfrågor.

HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL NY KUNSKAP OCH NYA INNOVATIONER?

Vi kunde ovan se att kraftsamling Digitalisering skapat avtryck kopplat till samordning och koordinering hos berörda aktörer. Det vi däremot ser är färre konkreta avtryck från kraftsamlingen inom företags- och näringslivssfären. WSP tolkar det finnas två skäl till detta.

För det första har kraftsamling Digitalisering till stora delar inneburit strukturbbyggande arbete som ska vara förutsättningskapande. Med detta menar vi att den ökade samordning och den aktörsstruktur som kommit att utvecklas i förlängningen antas bidra till förbättrade möjligheter för innovation och företagande, vilket är i linje med den regionala utvecklingsstrategins långsiktiga målsättningar.

För det andra är det svårt att "spåra" projektmedel och aktiviteter som genomförs av exempelvis IUC-bolag, innovationsaktörer eller andra främjare till just kraftsamlingen. Intervjuerna ger vid handen att främjaraktörerna tycker sig se att digitalisering fått en ökad betydelse över tid (exempelvis i de utlysningar som görs) men ser att detta är en del av större samhällelig trend. En intervjuperson berättar:

"Digitalisering har fått större och större fokus. Om det är en effekt av kraftsamlingen vågar jag inte svara på. Jobbat inom området väldigt länge. Från att ha varit ett 'sidoområde' så har digitalisering blivit en strategiskt viktig fråga, både i största allmänhet och bland våra målgrupper."

HAR KRAFTSAMLINGEN LETT TILL UTVECKLING AV NYA METODER OCH ARBETSSÄTT?

Avseende utveckling av nya metoder och arbetssätt ser vi att kraftsamling Digitalisering framför allt bidragit till koordinering av berörda aktörer och tydligare rollfördelning. Ur intervjuerna framträder ett förhållandevis tydligt resultat från kraftsamlingen: den upplevts ha bidragit till att ett mer koordinerat och samspelt aktörssystem. Kraftsamlingen beskrivs ha kommit att tydliggöra Digitaliseringsrådets roll som en nod för att samla och driva digitalisering. Det upplevs idag finnas en "naturlig" hemvist för att diskutera, skapa samsyn och driva regiongemensamma frågor, något som inte upplevts funnits på samma sätt tidigare.

Genom de fem utpekade områdena, som visserligen fortfarande av flera upplevs som för breda, upplevs flera steg tagits mot att avgränsa och definiera inriktningen för den digitala omställningen.

Tillskapandet av de delregionala digitaliseringsstrategerna har lyfts fram som dels ett direkt resultat av kraftsamlingen, dels som något som stärkt länken mellan den lokala nivån (kommunerna), delregionerna och den regionala nivån. Informanterna beskriver det som en funktion som har potential att fylla en lucka i systemet och bidra till en starkare vertikal samverkan, en bild som WSP delar.⁷ Den samlade bilden från utvärderingen är att förutsättningarna för ett mer samordnat och koordinerat arbete med digitalisering har stärkts genom kraftsamlingen, sett ur ett systemperspektiv.

I sammanhanget är det viktigt att lyfta att området digitalisering kan sägas vara ett moget utvecklingsområde. Med detta menar vi att det har pågått processer och utvecklingsarbete långt innan kraftsamling Digitalisering. Detta innebär dels att det finns pågående processer på såväl nationell, regional och kommunal nivå, dels att regionens 49 kommuner befinner sig olika långt fram inom området, vilket vidare betyder att de har valt att göra olika prioriteringar. Detta gör valet att arbeta genom befintliga aktörsstrukturer logiskt och, menar vi, klokt. Men det innebär också att utmaningen med att koordinera och samordna sannolikt är större än om kraftsamlingen hade riktats mot ett helt nytt sakområde (där det då inte pågått arbete i samma omfattning som inom digitalisering).

⁷ Vår bild är att mycket talar för att digitaliseringsstrategerna fyller en sådan roll, men funktionen är förhållandevis ny och det är för tidigt att uttala sig om resultaten från detta ännu.

HAR RESURSER RIKTATS OM TILL FÖLJD AV KRAFTSAMLINGEN?

Ett av de tydligaste resultaten vi ser från kraftsamling Digitalisering är att den har bidragit till att rikta resurser och möjliggjort konkreta insatser. Även om vi ovan resonerat kring att det är svårt att isolera resultat som tillkommit som en följd av kraftsamlingen, och vad som skett som en del av en pågående digital omställning, finns det ett antal konkreta resultat där kraftsamlingen varit avgörande eller spelat en viktig roll.

Instiftandet av Digitaliseringsstrategier i de fyra kommunalförbunden är ett resultat av kraftsamlingen. Detta har skett genom finansiering från Västra Götalandsregionen, med en förhoppning om att detta övergår till att finansieras delregionalt. Strategerna ska arbeta för att driva på arbetet för digitalisering anpassat utifrån lokala och delregionala förutsättningarna. De ska även bidra till samordning både horisontellt (mellan kommunalförbunden) och vertikalt (både region och lokalt mot "sina" respektive kommuner). Än så länge är det för tidigt att värdera hur detta fungerat i praktiken, men WSP:s tolkning är att det finns en tydlig ambition om att dessa, tillsammans med Digitaliseringsrådet, ska fungera som en grundläggande struktur för att kunna driva olika frågor framgent. I den aspekten får detta ses som ett av de viktigare resultaten från kraftsamlingen.

Ett annat viktigt beslut där kraftsamlingen kommit att spela in är Västra Götalandsregionens satsning om 21 MSEK på AI Sweden under ytterligare en period, 2022–2024. Som en del av motiveringen till satsningen anger den regionala utvecklingsnämnden att digitalisering är ett av de områden som särskilt pekas ut som en kraftsamling i den regionala utvecklingsstrategin.⁸

Även arbete med digital delaktighet anges ha drivits på och finansierats genom samverkan i kraftsamlingen. Bland annat genom att det etablerats digi-delcenter i ett antal kommuner.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ARBETET FRAMÅT

I följande kapitel diskuteras frågan kring huruvida den samverkan som byggts upp inom ramen för kraftsamlingen, samt de satsningar som görs, bedöms vara bestående över tid. I kapitlet redogörs även för vilka fokusområden och inriktningar som av nyckelaktörerna anses vara viktiga för det gemensamma regionala utvecklingsarbetet med digitalisering framåt.

FINNS DET FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT DET SOM BYGGTS UPP INOM RAMEN FÖR KRAFTSAMLINGEN KAN LEVA KVAR?

- Det är WSP:s bild att det idag, efter kraftsamling Digitalisering, kommer vara lättare för Västra Götalandsregionen att framgent rikta resurser och driva ett arbete för att stärka en digital omställning i samhället. Resultatet från utvärderingen pekar på att det idag finns ett mer samordnat och koordinerat aktörssystem där Digitaliseringsrådet har en nyckelroll, och där digitaliseringsstrategerna ger förutsättningar för att länka samman den kommunala och den delregionala nivån med den regionala nivån (detta förutsätter dock att detta lever kvar och fortsatta finansieras bör tilläggas). Vår bild är att det idag finns ett mer samspelt system och mottagarkapacitet för satsningar för att utveckla digitalisering än vad som var fallet före kraftsamlingen. En intervjuperson uttrycker att:

"Kraftsamling Digitalisering har lyft upp frågan [om digitalisering, WSP:s förtydligande] och aktualiserat den. Det är första 'omgången' av kraftsamlingen. Det tar tid att komma dit man vill, lagom ambition. Områdena är bra och det är positivt att man kommit en bit."

- WSP menar vidare att digitalisering är en så pass horisontell fråga som har så genomgripande påverkan på verksamheter (oavsett om det är privata företag, offentliga myndigheter eller lärosäten) organisering, att det är

⁸ <https://press.newsmachine.com/pressrelease/view/vastra-gotalandsregionen-satsar-21-miljoner-pa-ai-sweden-34258>

svårt att se att det arbete och de processer som kraftsamling Digitalisering varit med och stärkt inte kommer att fortleva även efter ett eventuellt avslutande av kraftsamlingen.

VILKET FOKUS BÖR KRAFTSAMLINGEN HA FRAMÅT?

I utvärderingen har samtliga intervjupersoner fått reflektera över vilket fokus de tycker att kraftsamling Digitalisering bör ha framåt. Syftet med detta avsnitt är att ge en samlad bild av hur de svarande har resonerat kring hur en kraftsamling kring digitalisering bör utformas framåt för att få ett starkare genomslag.

En kritik mot kraftsamlingen som framkommit i utvärderingen är att området i sig är alltför brett för att arbeta mot. Digitalisering behöver smalnas av och prioriteras. Det bör föras fram att det skett en viss avsmalning och prioritering, dels genom de fem områden som pekats ut, dels har det skett prioriteringar inom ramen för dessa. Samtidigt menar flera informanter att kraftsamlingen fortfarande är (alltför) bred i sitt omfång. Många menar att det finns behov av att i ett, eventuellt, nästa steg välja ut en eller ett par delar av digitalisering att rikta en kraftsamling mot. Områden som lyfts fram som förslag är artificiell intelligens (AI) och cybersäkerhet. Informanterna är också tydliga med att valen av områden behöver processas och fördjupas ytterligare, eventuellt genom en behovsanalys eller ett samråd.

Ett par informanter för ett resonemang kring formen för kraftsamlingen, snarare än innehållet. De menar att arbetet skulle tjäna på en ökad tydlighet avseende syfte. Ska en kraftsamling innebära att det görs "mer av det som redan görs" fast på ett mer effektivt och kraftfullt sätt, eller ska en kraftsamling bidra till att göra "nytt och annorlunda" (till exempel utveckla ett nytt sakområde eller skapa nya samverkansstrukturer etcetera)? Att renodla vad som är kraftsamlingens roll upplevs kunna bidra till en ökad tydlighet.

Vidare uttrycker flera att kraftsamling Digitalisering inte bör vara en kraftsamling för digitalisering av offentlig sektor. Bland annat lyfts att Digitaliseringsrådet har en övervikt av offentliga aktörer. En intervjuperson menar att:

"Digitaliseringsrådet är offentlig tungt. Det är många offentliga frågor där och ingen direkt plats för näringslivet. Synd. Jag ser att det finns många gemensamma nämnare mellan offentlig sektor och näringslivet. Båda har utmaningar i transformationsarbetet och har möjligheter att bli mer effektiva i sin dagliga verksamhet".

Att hitta sätt att på ett tydligare sätt involvera näringslivet i arbetet bör vara prioriterat menar man, inte minst när det handlar om att främja och utveckla innovationer. Gällande hur innovationer kan stöttas och utvecklas, beskrivs det vara värdefullt om man tydligare kunde knyta finansiering till kraftsamlingen. Idag upplevs kraftsamlingen främst arbetat med information, koordinering och samverkan som verktyg. Ett antal informanter menar att ett större finansieringsarbete skulle ge en ökad tyngd. En intervjuperson uttrycker det på följande vis:

"Vill man mobilisera innovationsaktörerna handlar det om finansiering. Det måste finnas tydlighet kring vad man har för mål för området och kommunicera att aktörer ska allokera sina medel dit."

Samtidigt pekar vissa intervjuade som är verksamma i det företags- och innovationsfrämjandesystemet att digitalisering är något som är väl inarbetat i projekt och insatser, och något det arbetats med förhållandevis länge, inte minst med finansiering från Västra Götalandsregionen.

Om vi summerar det som framkommit ut intervjuerna efterfrågas för det första en ökad tydlighet i vad kraftsamlingen konkret ska innebära. Det kan handla om dess form (att förstärka och fördjupa pågående arbete med digital omställning) och/eller dess innehåll (att arbeta med riktade satsningar mot ett flera sakområden inom digitalisering). Efter att en tydlig riktning är satt finns en önskan om att det till detta allokeras finansiering i någon form.

WSP:S SLUTSATSER

- Kraftsamling Digitalisering syftar till att snabba på arbetet med att genomföra den regionala utvecklingsstrategins långsiktiga mål. Detta ska inte ske genom enbart tillskott av resurser och projektmedel utan genom ett arbete för stärkt samverkan och koordinering i aktörssystemet, för att gemensamt mobilisera kring samhällets digitalisering. Detta ska i sin tur ska bidra till ökad resursallokering, effektivare genomförande och ett stärkt genomförande av den regionala utvecklingsstrategin. Ser vi till hur arbetet kommit att organiseras och genomförts, samt vad det resulterat i, menar vi att ett antal övergripande slutsatser kan dras från utvärderingen.

KRAFTSAMLINGEN DIGITALISERING INNEBÄR ETT DELVIS NYTT ARBETSSÄTT – DÄR FORM OCH INNEHÅLL UTFORSKATS UNDER ARBETETS GÅNG

En första slutsats är att kraftsamling Digitalisering vilar på en tydlig grundtanke och att det finns en logik i att temporärt förstärka och fokusera arbetet kring vissa specifika områden inom digitaliseringsområdet. Vi kan också konstatera att upplägget för genomförandet kan bedömas ligga i linje med intentionen för kraftsamlingen, såsom det formulerats i den regionala utvecklingsstrategin. Vi tänker särskilt på ambitionen att genom kraftsamlingar lägga (som det uttrycks i strategin) "[...] *extra fokus på stärkt samverkan och samordnat utvecklingsarbete inom området*". Vi ser även att de fem områden som valts ut (Näringslivets digitala transformation, Digital kompetens och lärande, Säker och hållbar digital infrastruktur, Offentlig sektors digitala transformation samt Invånarnas digitala delaktighet och tillit) på ett tydligt sätt dockar an till de utmaningar och möjligheter som beskrivs i den regionala utvecklingsstrategin avseende digitalisering.

Samtidigt är den bild vi får från utvärderingen att arbetssättet är nytt och kommit ut utformas och utvecklats under resans gång. Vi kunde ovan se att samordnarna inom ramen för sitt uppdrag har haft förhållandevis höga frihetsgrader i hur arbete läggs upp och vad det innebär. Det har heller inte funnits "traditionella" mål, exempelvis jämfört med hur regionala utvecklingsprojekt brukar utformas. WSP:s bild är att detta kommit att skapa en otydlighet som delvis beror på ett stigberoende kopplat till att arbeta projektbaserat, riktat mot specifika och på förhand satta mål. Avsaknad av mål och mätbara indikatorer förväxlas således här med att det är otydligt vad som ska uppnås. Vi delar inte fullt bilden av kraftsamling Digitalisering som otydlig. Däremot är den "någonting annat" än det vanliga regionala utvecklingsprojektet.

Det som vi menar karakteriserar kraftsamling Digitalisering är att den är tänkt att vara *förutsättningskapande* samt att den, inom ramen för sitt syfte, ska vara *sökande*. Kraftsamlingen ska förbättra förutsättningar för att driva en digital transformation, och den ska söka efter hinder och utmaningar för detta och sträva efter att åtgärda dessa. I den meningen bär arbetssättet likheter med ett missionsbaserat arbetssätt, vilket exempelvis VINNOVA definierar som ett arbetssätt som handlar om att förändra hela system genom att arbeta gemensamt över branscher, sektorer och nivåer. Detta innebär att olika aktörer samarbetar mot gemensamma mål för att möta komplexa samhällsutmaningar. I detta ligger även att man arbetar tillsammans mot ett övergripande – ofta brett formulerat – mål (eller mission). Det kan exempelvis handla om att åstadkomma en större omställning eller transformation, eller arbete för möta större samhällsutmaningar. Ett arbetssätt som vi menar har beröringspunkter med grundtankarna kring kraftsamlingar.

ATT ARBETA GENOM BEFINTLIGA STRUKTURER ÄR EN FRAMGÅNGSFAKTOR I DETTA FALL

En annan slutsats vi gör är att det valda arbetssättet har varit väl anpassat för att hantera områdets bredd och behov av flexibilitet. Vi menar att det valda arbetssättet har i grunden varit positiv och fungerat väl. Att arbeta genom befintliga strukturer, samt att knyta an till den verksamhet som Digitaliseringsrådet driver, har

sannolikt snabbat upp arbetet med att formera det "praktiska" genomförandet av kraftsamlingen och bidragit till möjlighet att nå ut.

Även detta ligger väl i linje med intentionerna för hur den regionala utvecklingsstrategin ska genomföras – den ska vara en fråga för samtliga aktörer inom territoriet och inte vila på att den regionala utvecklingsaktören ska driva genomförandet. Det kan också betraktas som ett uttryck för de möjligheter en regionalt utvecklingsansvarig har att verka inom ett flernivåsystem, där man i hög grad har att arbeta med mjuk styrning i olika former parallellt med finansiering av strategiska insatser och projekt.

Oaktat om det är ett medvetet val eller ett utfall av vad som är möjligt att göra, menar vi att detta har varit ett resurseffektivt arbetssätt och att det ligger i linje med kraftsamlingens ambition om att skapa långsiktigt hållbara strukturer. Som vi varit inne på ovan är digitalisering ett förhållandevis moget område vilket innebär att det finns redan långt pågående arbete och processer. Valet att i detta fall utgå från Digitaliseringsrådet som central nod i arbetet menar vi just därför varit klokt, och det är också något som informanterna ser som ett bra arbetssätt. Det har inte funnits ett behov av att skapa nya plattformar, eller strukturer, för arbetet med digitalisering, vilket till vissa delar skiljer kraftsamling Digitalisering från andra kraftsamlingar.

DEN VALDA MODELLEN INNEBÄR SAMTIDIGT UTMANINGAR FÖR UPPFÖLJNINGSBARHET

En tredje slutsats är att modellen för genomförande upplevs rymma en otydlighet. Det är genomgående svårt för informanterna att skilja på vad som är kraftsamling och vad som är Digitaliseringsrådets arbete. Detta är i sig inte ett problem för det faktiska genomförandet. Det är fullt möjligt att kraftsamlingen kan "verka utan att synas". Detta är även delvis inbyggt i tanken om att växla upp och driva på redan befintligt arbete.

Otydligheten bidrar dock till att det är svårt att peka på resultat från kraftsamlingen som inte annars skulle ha uppstått.

Detta är något man bör vara medveten om. Det bör därför vara tydlig redan i starten att initiativet är komplext och svårt att följa upp. Ett sätt att hantera detta är att utgå från en teoribaserad utvärderingsansats. En teoribaserad utvärderingsansats innebär i korthet att särskilt fokus läggs på frågan om insatsen bygger på rimliga antaganden om orsak och verkan. En central fråga i den teoribaserade utvärderingen blir då om insatserna som genomförts vilar på en logisk förändringsteori. Det vill säga om det finns en röd tråd mellan aktiviteter, förväntade resultat och förväntade långsiktiga effekterna. Bedömning görs då baserat på förändringsteorins rimlighet, samt om de verktyg, aktiviteter och prestationer som har genomförts ligger i linje med den. Detta innebär att man kan landa i en förhållandevis välgrundad slutsats om insatsen kan antas ha bidragit till en förflyttning mot ett långsiktigt mål eller inte.

KRAFTSAMLINGEN HAR SKAPAT FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DIGITAL OMSTÄLLNING

Sammanfattningsvis kan de resultat vi ser av kraftsamlingen räknas till den processuella typen (som i nästa led kan leda till mer konkreta utfall i form av digital omställning). WSP:s bild är att Kraftsamling Digitalisering framför allt bidragit till tre typer av resultat:

1. **Mobilisering och aktivering.** Kraftsamlingen har kommit att mobilisera aktörer inom det regionala systemet kopplat till digitalisering. Kraftsamlingen har även bidragit till att föra upp digitalisering på agendan samt visat på ett tydligt regionalt engagemang för frågorna.
2. **Koordinering av aktörer.** Kraftsamlingen har bidragit till en ökad koordinering och en tydligare rollfördelning mellan aktörer på olika nivåer (lokalt, delregionalt och regionalt). Digitaliseringsrådet

har upplevts fått en tydligare roll, och genom de digitaliseringsstrategier som instiftats vid de fyra kommunalförbunden har möjligheterna till samordning stärkts.

3. **Kanalisering av resurser.** Kraftsamlingen bedöms ha bidragit till att rikta resurser mot digitaliseringsfrågor och möjliggjort konkreta insatser. Ett tydligt exempel på detta är finansieringen av digitaliseringsstrategerna.

Det är samtidigt svårare att peka på konkreta utfall från kraftsamlingen, och mycket av resultaten kan sägas vara sådana som skapar förutsättningar att arbeta mer effektivt och genomföra konkreta insatser.

-

BILAGA A: INTERVJUFÖRTECKNING

A.1 Intervjuer kraftsamling digitalisering

Hanna Blomdahl	Lindholmen Science Park
Anders Carlberg	Västra Götalandsregionen
Rose-Mharie Åhlfeldt	Högskolan i Skövde
Sara Herrman	Fyrbodals kommunalförbund
Staffan Dahlin	Västra Götalandsregionen
Christina Thordén	Göteborgsregionen
Eric Åkerlund	Västra Götalandsregionen
Tore Johnsson	Västra Götalandsregionen
Maria Larsson	Västra Götalandsregionen
Jens Lejhall	Västra Götalandsregionen
Olle Söderqvist	IUC Väst
Ellen Lageholm	Boråsregionen Sjuhärads kommunalförbund
Joacim Carlsson	Västsvenska handelskammaren
Fredrik Edholm	Skaraborgs kommunalförbund
Johan Kjernald	Nätverket för digital utveckling (Göteborgsregionen)

VI ÄR WSP

WSP är ett av världens ledande konsultbolag och rådgivare inom samhällsutveckling. Vi utvecklar allt ifrån städer och transportsystem till vattenförsörjning och höga hus. Med 67 000 medarbetare i över 40 länder samlar vi experter inom analys och teknik, för att framtidssäkra världen. I Sverige har vi omkring 4 000 medarbetare.

Tillsammans med våra kunder tar vi fram innovativa lösningar för en mänsklig, trygg och välfungerande morgondag. Vi planerar, projekterar, designar och projektleder olika uppdrag inom transport och infrastruktur, fastigheter och byggnader, hållbarhet och miljö, energi och industri samt urban utveckling. Så tar vi ansvar för framtiden.

wsp.com

WSP

WSP Sverige AB

Org. nr:556057-4880

wsp.com

