2022-04-14

INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

REGIONERNAS DIGITALISERINGSSTRATEGIER

Riktning och konsekvenser

Kristian Norling

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

Forskningskonsortiet för Digital förvaltning

Swedish Center for Digital Innovation

Göteborgs universitet

Sammanfattning

En organisations digitaliseringsstrategi utgör ett fastställande av hur man skall bedriva digitalisering. Genom detta är strategin ett formellt ställningstagande av digitaliseringens riktning och syfte. I denna rapport har samtliga formella digitaliseringsstrategier i Sveriges regioner analyserats. Resultaten visar att strategierna uppvisar en låg grad av spridning, med ett tydligt fokus på framför allt intern effektivitet som huvudsaklig riktning i digitalisering, särskilt i regioner med hög befolkningstäthet, negativt ekonomiskt resultat och högermajoritetsstyre. Rapporten analyserar resultaten och ger rekommendationer med syftet att ytterligare stärka regionernas förmåga kring ändamålsenlig digitalisering.

Om forskningsprojektet och framtida rapporter

Denna rapport är den första i en serie från ett forskningsprojektet om digitaliseringsstrategier i Sveriges regioner och ingår i ett större avhandlingsarbete om strategier och den digital transformationen.

Nästkommande rapporter kommer att fokusera på och analysera hur strategierna skapats, strategiernas innehåll och struktur, förhållandet mellan policy, strategi och handlingsplaner, och strategisk dialog. Vi kommer att samla in data i form av digitaliseringspolicys och handlingsplaner kopplade till strategierna. Utöver det kommer vi genomföra ett större antal intervjuer. Om du har erfarenheter som du vill dela med dig av och kan tänka dig att bli intervjuad, har frågor om studien, eller vill ha en presentation om resultatet och forskningen, är du varmt välkommen att kontakta oss.

Kontakt

Kristian Norling
kristian.norling@ait.gu.se

Innehållsförteckning

1. Bakgrund 4
2. Metod 6
3. Resultat 7
   3.1. Demografiska skillnader 8
   3.2. Skillnader i synen på digitalisering 9
4. Analys och rekommendationer 11
   4.1. Rekommendationer 12
5. Avslutande kommentarer 13
6. Bilaga A: Detaljerad översikt 15

1. Bakgrund

Givet den betydelse som digitalisering[1] har för offentlig sektor blir frågan rörande hur regioner förhåller sig till digitalisering viktig. Regionerna står för en kritisk komponent av välfärden genom såväl sjuk- och friskvård som andra samhällstjänster som lokaltrafik, kultur et cetera, och utgör 15% av kostnadsbasen i offentlig sektor[2].

Hur en organisation tar sig an digitalisering fångas ofta upp i organisationens digitaliseringsstrategi[3]. Här beskrivs viktiga vägval kring digitalisering, samt i många fall även metodik, prioritering och resurssättning. Tidigare studier av strategier har kritiserats som en konsekvens av den frikoppling som strategier och verksamhet ofta uppvisar[4]. Det som beskrivs och beslutas i strategidokumentet skiljer sig ofta betydande från hur organisationen ifråga faktiskt arbetar med frågan. Forskningen talar här om ett nödvändigt skifte från ett fokus på strategi som dokument till ett fokus på strategi som praktik, dvs strategin består egentligen av en rad aktiviteter i verksamheten snarare än formuleringar i ett strategidokument[5].

Den tydliga distinktionen mellan den formella (dokument) och den informella/faktiska (praktik) återkommer även inom forskningen kring styrning och ledning. Tidigare studier pekar på vikten av att fokusera inte bara på sättet som styrningen konfigureras, utan även på hur styrningen omsätts till praktik[6]. Ur detta följer att en studie av strategidokument endast kan bidra med en bråkdel av den insikt som krävs för att informera beslutsfattande. Trots detta fokuserar denna studie på att studera de formulerade digitaliseringsstrategierna (dokumenten) i landets samtliga regioner.

Motivet till att genomföra en kartläggande studie av regionernas digitaliseringsstrategier är tudelad. För det första ser vi ett behov av att höja kunskapsnivån avseende återkommande mönster i just hur dessa strategier är formulerade. Tidigare studier pekar på risker i felriktade digitaliseringsstrategier och de konsekvenser dessa får för organisationers ändamålsenliga digitalisering. En strategi som inte verkar i linje med organisationens målsättningar (såväl kort- som långsiktiga) riskerar att bli kostsamma och kontraproduktiva, vilket i förlängningen hotar organisationens relevans. Denna studie syftar därmed till att skapa ett beslutsunderlag som informerar kommande strategi(om)formulering för att verka för en mer ändamålsenlig digitalisering. För det andra utgör strategierna ett formellt avtal inom regionerna. Det är i dessa dokument vi ser hur man talar om digitalisering, samt hur man kommit överens att driva digitalisering i dialogen mellan förvaltning och politik. Ur detta perspektiv utgör strategierna ett viktigt

[1] Definierad som ”en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation”.

[2] https://www.ekonomifakta.se/fakta/offentlig-ekonomi/offentlig-sektor/offentliga-sektorns-utgifter/

[3] Chanias, S., Myers, M.D. and Hess, T., 2019. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. The Journal of Strategic Information Systems, 28(1), pp.17-33.

[4] Magnusson, J., Elliot, V. and Hagberg, J., 2021. Digital transformation: why companies resist what they need for sustained performance. Journal of Business Strategy.

[5] Jarzabkowski, P. and Paul Spee, A., 2009. Strategy‐as‐practice: A review and future directions for the field. International journal of management reviews, 11(1), pp.69-95.

[6] Wiener, M., Mähring, M., Remus, U., Saunders, C. and Cram, W.A., 2019. Moving IS project control research into the digital era: The “why” of control and the concept of control purpose. Information Systems Research, 30(4), pp.1387-1401.

steg i den demokratiskt förankrade styrkedjan, varvid studien kan bidra med ytterligare stöd för framtida dialog som vidare kan stärka styrkedjan.

2. Metod

Metoden i denna studie består av innehållsanalys där regionernas digitaliseringsstrategier samlades in, antingen genom att i första hand ladda ner dem från respektive webbplats, och i andra hand genom att begära ut dokumenten. Av 21 regioner, var det endast en region som inte hade en specifik strategi för digitalisering och regionen utelämnades därför från denna studie, och förlusten av denna data ansåg vi vara godtagbar. För varje region hämtades demografiska data från KOLADA för 2021, i form av politisk majoritet (vänster, höger eller blocköverskridande), ekonomiskt resultat (resultat per invånare) och befolkningstäthet.

Vi sökte efter digitalt* i de 20 strategidokumenten (totalt 281 sidor och 62 846 ord, med en median på 2438 ord, 9 sidor och 8 meningar med digital* per sida) och analyserade de totalt 1699 sökträffarna från ett strategi-som-praktik-perspektiv [7] . Vi identifierade och kodade endast handlingsorienterade uttalanden, och skilde mellan mål och resursallokering. Under kodningen rensade vi också data från generaliserade och icke-riktningsgivande uttalanden (dvs. "Digitalisering är den enskilt starkaste förändringsfaktorn i vår tid och påverkar hela vårt samhälle"). Uttalanden som rör nationell nivå och i samverkan med andra offentliga organisationer har också rensats för att normalisera data. Alla instanser av rensade sökträffar kodades som EJ TILLÄMPLIG. Efter rensning återstod 383 meningar med digital* att analysera.

De återstående förekomsterna kodades booleanskt i de två dimensionerna av digitalisering; 1) direkt intressentvärde; internt eller externt, och 2) aktivitet; effektivitet eller innovation. Den första dimensionen (direkt intressentvärde) kodades genom intressentanalys av varje händelse som antingen externa (dvs. invånare, företag, icke-statliga organisationer eller andra organisationer inom den offentliga sektorn) eller interna (dvs. anställda, interna processer). Den andra dimensionen (aktivitet) kodades på grundval av identifierarna för utnyttjande kontra utforskande. Det kodades som effektivitet om det involverade exploateringsaktiviteter (dvs. kostnadsbesparingar, förbättrad kvalitet eller processer). Det kodades som innovation om det involverade utforskande aktiviteter (dvs. experiment, målsökande eller innovation). Sedan summerades alla kodade förekomster till en genomsnittlig position för varje dimension, vilket resulterade i den slutliga positionen/riktningen för digitalisering, se **Error! Reference source not found.**.

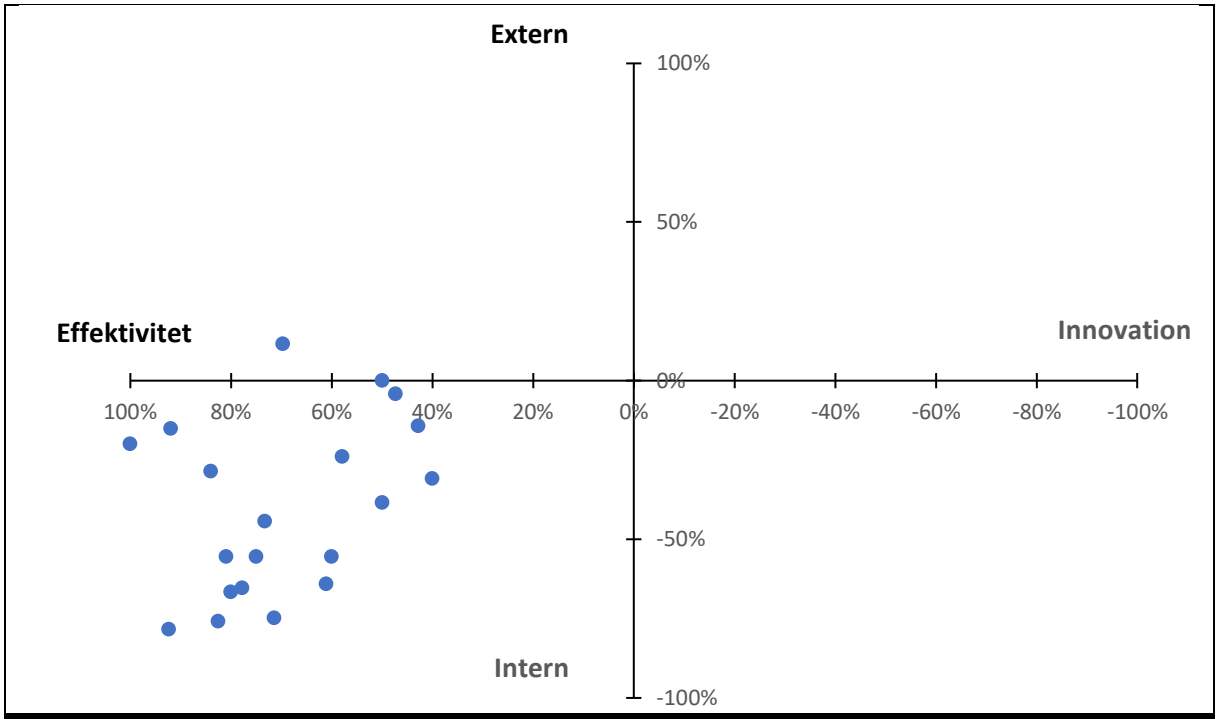
För det andra, eftersom strategierna var likartade i struktur, utvecklades en mer detaljerad kodbok, med hjälp av konceptdriven kodning[8], som möjliggjorde ytterligare förfining. Vi fortsatte att koda induktivt och iterativt, skapade, slog samman och delade koder genom flera omgångar av kodning. Vi kodade kontinuerligt tvetydiga fall med DISKUSSION (totalt 64), vilka sedan diskuterades inom forskningskonsortiet, och beslut togs om relevant kodning. Slutligen använde vi den reviderade kodningen för att analysera resultaten. Analysen kompletterades med en analys för att förstå om demografiska faktorer kunde förklara skillnaderna i riktning för digitaliseringsstrategierna. Resultaten presenteras endast genom deskriptiv statistik.

[7] Whittington, R., 1996. Strategy as practice. Long range planning, 29(5), pp.731-735.

[8] Gibbs, G. R. (2018). Thematic coding and categorizing. In Analyzing qualitative data (Vol. 703, pp. 38–56). https://doi.org/10.4135/9781526441867

3. Resultat

Resultaten visar på att den genomsnittliga digitaliseringsstrategin i regioner är fokuserad på intern effektivitet. Med andra ord likställs digitalisering med en metod för att primärt arbeta inåt med att minska kostnader för aktiviteter som sedan tidigare redan görs.



Figur 1. Regionernas digitaliseringsstrategiers riktning.

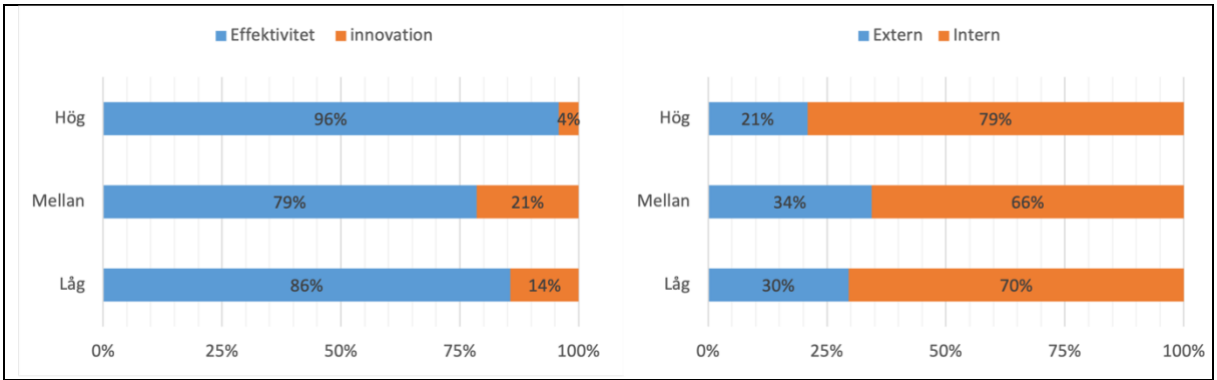
Som framgår av Figur 1 är samtliga digitaliseringsstrategier inom regionerna primärt inriktade på effektivitet snarare än innovation. Effektivitet handlar om att exploatera givna förutsättningar, dvs att fortsätta göra det vi sedan tidigare gör men förbrukandes mindre resurser. Den genomsnittliga fördelningen av strategier i dimensionen är 85% effektivitet och 15% innovation. Jämfört med kommunerna där den genomsnittliga balansen mellan effektivitet och innovation är 78% respektive 22%. För en detaljerad översyn av respektive region, se Bilaga A.

Det relativt höga fokuset på effektivitet snarare än innovation är symptomatiskt för organisationer som saknar tydliga ingångsvärden kring omställning, och är talande för en styrning som varit fokuserad på ekonomiskt resultat, snarare än att verksamhetsutveckla och transformera verksamheten genom digitalisering. Genom denna fördelning föreligger en stor risk att regionerna misslyckas med att erbjuda nya relevanta tjänster och att nyttja de stora möjligheter som digitaliseringen medför. Konsekvensen blir att värdeskapandet istället sker på annat håll av andra aktörer och regionens relevans urholkas.

Sett ur perspektivet direkt nytta så uppvisar digitaliseringsstrategierna ett återkommande mönster av att fokusera primärt på intern snarare än extern nytta. Med andra ord är den identifierade direkta nyttan med digitalisering (enligt strategierna) att skapa bättre förutsättningar internt snarare än att skapa ett direkt värde för patienter m.fl. Den genomsnittliga fördelningen av strategier i dimensionen är 70% internt och 30% externt fokus. Jämfört med kommunerna som har en fördelning på 64% extern och 36% internt.

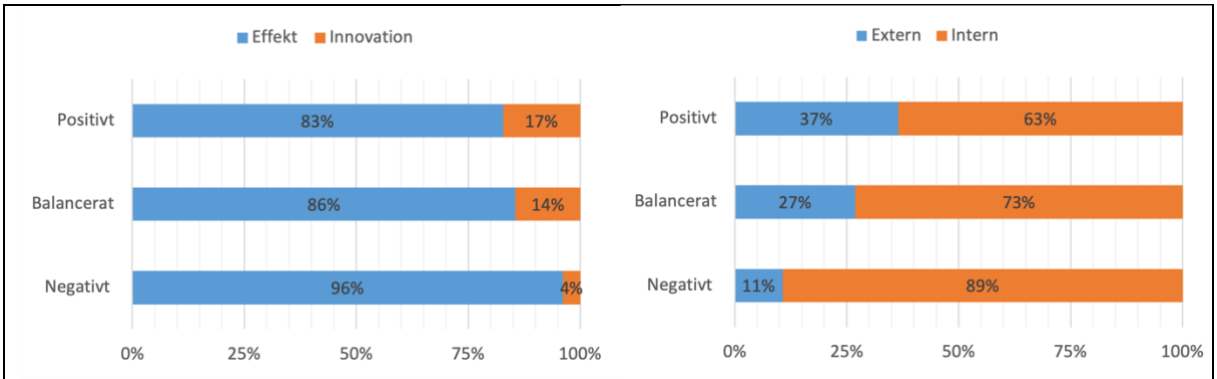
3.1. Demografiska skillnader

Demografiska faktorer avseende befolkningstäthet, ekonomiskt resultat och politiskt majoritetsstyre uppvisar tydliga skillnader avseende digitaliseringsstrategiernas riktning. Givet det begränsade underlaget (n=20) bör analysen av demografiska skillnader ses som en ingång för diskussion snarare än som en statistiskt säkerställd korrelation.



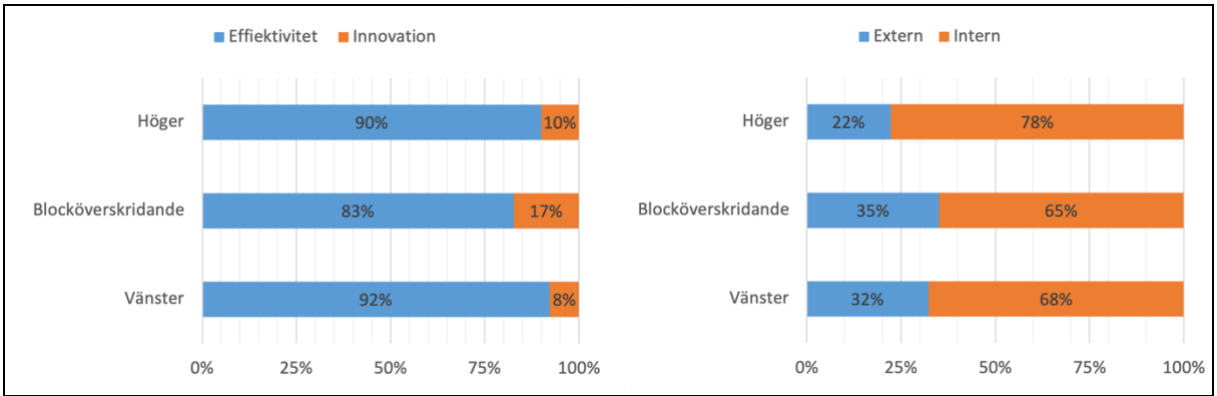
Figur 2. Regionernas digitaliseringsstrategiers riktning, befolkningstäthet.

Befolkningstäthet i regionen uppvisar tydliga effekter på digitaliseringsstrategiernas riktning (Figur 2). Regioner med en hög befolkningstäthet uppvisar ett högre fokus på effektivitet (10pp) och internt värde (9pp) än regioner med låg befolkningstäthet. Regioner med medelhög befolkningstäthet uppvisar högst fokus på innovation och externt värde.



Figur 3. Regionernas digitaliseringsstrategiers riktning, ekonomiskt resultat.

Ekonomiskt resultat uppvisar även det en tydlig effekt på riktningen i digitaliseringsstrategier (Figur 3). Regioner med ett positivt resultat uppvisar ett större fokus på innovation (13pp) och externt värde (26pp).



Figur 4. Regionernas digitaliseringsstrategiers riktning, politisk majoritet.

Politiskt majoritetsstyre uppvisar även det en tydlig effekt på riktningen i digitaliseringsstrategier (Figur 4). Regioner med högermajoritetsstyre visar högre fokus på innovation (2pp) men lägre externt värde (10pp) än kommuner med vänstermajoritetsstyre. Koalitionsstyrda regioner uppvisar högst fokus på innovation och externt värde.

3.2. Skillnader i synen på digitalisering

Digitaliseringsstrategierna uppvisar tydliga mönster i termer av definitionen av digitalisering. I hälften av strategierna saknas en definition, vilket skapar potentiella tolknings- och riktningssvårigheter vid anammande och exekvering. Om organisationen har tydliga definitioner av digitalisering frikopplade från strategin utgör avsaknaden av tydlighet i strategin ett smärre problem, men om det saknas tydliga definitioner i organisationen är detta problematiskt. Givet digitaliseringsbegreppets vaghet behöver en digitaliseringsstrategi bottna i en avgränsande definition av digitalisering.

De definitioner som förekommer i hälften av strategierna är i huvudsak inriktade på olika varianter av ett likställande av digitalisering med verksamhetsutveckling genom användning av digital teknik/informationsteknik/medicinsk teknik. En region (Gotland) utgår i sin definition från en samhällsnivå och likställer digitalisering med den effekt som kommer av integrering av IT-stöd.

I tabellen nedan redovisas regionernas definitioner av digitalisering för de regioner där en definition förekommer.

Region	**Definition (författarnas versaler)**
Blekinge	Digitalisering är *verksamhetsutveckling* och ska utgå ifrån verksamheternas behov
Dalarna	Digitalisering är *verksamhetsutveckling* och rätt hanterat kan det möjliggöra *förbättringar för och effektiviseringar av verksamheter och sänka kostnader*
Gotland	Den samhällsprocess där olika former av *IT-stöd integreras allt tätare i verksamheter* och påverkar dem i grunden
Norrbotten	Digitalisering inom Region Norrbotten innebär *användandet av informations- och medicinsk teknik för att utveckla arbetssätt och processer*.
Skåne	Digitalisering är *verksamhetsutveckling med hjälp av digital teknik*.
Stockholm	i första hand som *verksamhetsutveckling med hjälp av informationsteknik*

Uppsala	Digitalisering är *verksamhetsutveckling* och ska utgå ifrån verksamheternas behov
Västerbotten	…verksamhetsutveckling med IT och medicinsk teknik, kortfattat *verksamhetsutveckling med teknik*
Västmanland	I denna strategi definieras digitalisering i första hand som *verksamhetsutveckling med hjälp av digital informationsteknik*.
Östergötland	Digitalisering avser *förändring av en process eller ett arbetssätt som möjliggörs av digital hantering*.

4. Analys och rekommendationer

Resultaten visar på att den genomsnittliga digitaliseringsstrategin i regioner utmärks av ett övervägande fokus på intern effektivitet. Detta fokus är särskilt förekommande i regioner med hög befolkningstäthet, negativt ekonomiskt resultat och högermajoritetsstyre.

Frågan rörande hur en region väljer att rikta sin digitaliseringsstrategi är till syvende och sist en fråga om vad den demokratiskt förankrade viljan från politiken är. Det finns med andra ord ingen optimal balanspunkt i de två dimensionerna, annat än att en ensidigt fokus på ytterligheter riskerar att sub-optimera digitaliseringens möjligheter. Tidigare studier visar tydligt att en kombination av kostnadsreduktion (effektivitet) och intäktsökning (expansion av värdeerbjudande, innovation) är att föredra[9], likväl som att ett entydigt inifrån-ut perspektiv är destruktivt för sektorns relevans[10]. Forskningskonsortiets återkommande arbete med att lyfta dessa två dimensioner uppmanar endast organisationer inom offentlig sektor att vara explicita i relation till hur man positionerar sig. Ändamålsenlig digitalisering uppnås genom att det skapas en dynamisk samstämmighet mellan den politiska viljan och verksamhetsutvecklingens riktning.

I arbetet med att skapa en digitaliseringsstrategi (strategiformulering) är en ständigt pågående strategisk dialog av yttersta vikt. Att känna av, förstå och fånga verksamhetens begränsningar och möjligheter bidrar till en ändamålsenlig strategiformulering som är möjlig att genomföra. De organisationer som lägger tyngdpunkten på att förankra och förhandla strategiernas mål och riktning vinner på det i genomförandet. Den strategisk förankringen i sig kan fungera som en förändringsaccelerator, eftersom det skapar ett nav för verksamheterna och hela organisation att prata kring digitalisering och dess möjligheter. Till syvende och sist så är en digitaliseringsstrategi endast ett av många medel för att nå målen.

En återkommande brist i de analyserade digitaliseringsstrategierna är att definitioner av digitalisering ofta lyser med sin frånvaro. I stället för en explicit definition på digitalisering för att rama in vad strategin syftar till uppvisar hälften av strategierna istället en användning av digitalisering som föresats, som kontext och motivation. Man talar, i linje med den nationella strategin, om ”digitaliseringens möjligheter” som betydande men utan att förtydliga detta ytterligare. Digitalisering är i stället en viktig faktor, möjlighet och ett samhällsfenomen där strategin är en del av reaktionen på detta som till del säkerställer samstämmighet med den nationella strategin. Dessa strategier kan betraktas som i grunden reaktiva snarare än proaktiva. De regioner som tillhandahåller explicita definitioner uppvisar en koncentration kring den typ av definition som lyfts fram av SKR där digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling med digitala lösningar. Man talar om verksamhetsutveckling ”med” eller ”genom” teknik/informationsteknik/digital informationsteknik.

Samtidigt lyser vissa av definitionerna som lyfts fram i strategierna särskilt starkt. En mindre grupp regioner definierar digitalisering spritt som omvandlingen av analoga till digitala data, integration av IT-stöd eller införande av ny teknik. Vi ställer oss tvivlande till hur denna typ av definitioner skapar

[9] Mithas, S. and Rust, R.T., 2016. How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance. Mis Quarterly, 40(1), pp.223-246.

[10] https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles

styrbarhet och handlingskraft i de organisationer som tillämpar dem, då definitionerna snarare försvårar och felriktar digitaliseringens fokus.

En tolkning av skillnaderna i definitioner av digitalisering är att regionerna kommit olika långt i skiftet från digitalisering som en funktionell strategi till digitalisering som en verksamhetsstrategi. I regioner där uppgiften för digitalisering hanteras inom existerande strukturer för IT och t.ex. delegeras direkt till IT-direktör eller motsvarande förväntar vi oss se ett tydligt arv från den funktionella IT-strategin i organisationen. Konsekvensen av detta kommer att vara att digitaliseringsstrategin ej uppnår sin fulla effekt i termer av att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling, samt att vi ser digitaliseringsstrategin som en i grunden funktionell strategi. Kopplat till organisationens styrning av IT med t.ex. en reaktiv försörjningsstrategi utgör detta ett direkt hot för organisationen att nyttja digitaliseringens möjligheter[11].

4.1. Rekommendationer

På basis av den genomförda studien kan följande rekommendationer ges till regionerna:

- Säkerställ ett gemensamt utgångsläge i form av en explicit definition av digitalisering i linje med den från SKR och forskningsfronten, dvs. ”Digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation.”
- Säkerställ kvalitetssäkrad kompetensutveckling. Kompetensutvecklingen behöver differentiera mellan digitaliseringskompetens och digital kompetens, där digitaliseringskompetens behöver tillföras i samtliga nivåer i ledning och verksamhet.
- Säkerställ att strategiformuleringen bedrivs med väl tillförda resurser och inom ramen för den etablerade styrkedjan med hög grad av involvering av verksamheten och styrelse.
- Säkerställ att strategin förankras direkt i regionens övergripande politiskt uttalade målsättningar.
- Provtryck strategin innan beslut enligt de föreslagna dimensionerna och analysera riktning i relation till övergripande målsättningar.
- Säkerställ att strategin ej existerar i ett vakuum utan länkas samman med resursallokering för genomförande samt ansvarsutkrävande.
- Säkerställ en kontinuerligt iterativ organisationsövergripande strategisk dialog om digitaliseringsstrategins mål, riktning och genomförande.

[11] https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-skall-vi-styra-och-organisera-it/ samt https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-styrningsmassiga-utmaningar/

5. Avslutande kommentarer

Strategier utgör ett viktigt styrinstrument för organisationer. Strategier är således inte en fråga om formalia, ett nödvändigt ont som krävs för att säkerställa ansvarsutkrävande och regelefterlevnad i organisationen. Enligt vår erfarenhet från tidigare studier av offentlig sektor finns en tendens att se strategier som något som förväntas finnas, men samtidigt något som inte spelar någon större roll för verksamheten. Det formella (strategin) lever frikopplat från det faktiska (praktiken).

Denna ingång i strategier är olycklig och leder till underutnyttjandet av ett viktigt styrinstrument. Strategin har förmågan att kraftsamla resurser i en särskild riktning. De utgör ingångsvärden för viktiga vägval och kan skapa samstämmighet mellan organisationens ledning och verkställande. I den bästa av världar utgör strategin en integrationsplattform där verksamheten får tydlighet i vad som skall prioriteras. I den värsta av världar är strategin tandlös och alltför generell, resulterande i bristfälliga ingångsvärden för prioritering.

Genom våra upprepade studier av digitaliseringsstrategier blir bilden av strategi som ett nödvändigt ont mer och mer tydlig. Vi ser framtagandet av strategier som något man gör parallellt med ordinarie uppdrag, utan resursförstärkning och utan dialog med verksamhetens olika delar. Strategier är även bristfälligt associerade med resursallokering för genomförande. Med andra ord skapas inte rätt förutsättningar för varken kvalitet i strategin i sig (vägval et cetera) eller genomförande (resurser och förankring). Ur detta perspektiv är det inte konstigt att vi ser återkommande rapporter om att strategier utgör ett irrelevant tecken på kontrollhybris i organisationer[12].

Samtidigt ser vi exempel på organisationer som lyckas med genomförande av strategier. Det dessa organisationer har gemensamt är att strategiprocessen får ta tid, får utvecklas över tid och associeras med betydande resurser. Givet att strategin utgörs av våra faktiska handlingar och aktiviteter i våra organisationer så kan man här förespråka en ny form av strategisk dialog. En strategisk dialog som är kontinuerligt iterativ snarare än en punktuell strategiformulering och fastställande av strategidokument med årtal mellan revisioner[13].

De strategier som utgjort underlag för analys i denna rapport uppvisar samtliga mer eller mindre tydliga tendenser kring frikoppling och tandlöshet. Strategierna existerar parallellt med verksamheten, och utan tydlig resursallokering och ansvarsutkrävande integreras de inte i verksamhetens övergripande styrning. Att till exempel ha en prioriteringsprocess som inte tar i beaktande och följer upp förankring i strategin är dömd att misslyckas. Att inte koppla samtliga initiativ som bedrivs till strategin och kontinuerligt följa upp resursallokering och effekt i relation till de strategiska målsättningarna är fel, under förutsättningen att strategin skall spela en roll för verksamhetens långsiktiga relevans och överlevnad[14].

I termer av digitaliseringsstrategier har vi sedan tidigare föreslagit de två dimensionerna relaterade till aktivitet (effektivitet – innovation) och direkt nytta (intern – extern) som viktiga. Den tonvikt i strategierna som uppvisas i denna rapport är symptomatiskt för offentlig sektor, och utgör en betydande

[12] https://www.dagenssamhalle.se/chef-och-arbetsgivare/ledarskap/mer-strategisk-planering-samre-resultat/

[13] https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-digitaliseringsstrategi/

[14] https://www.digitalforvaltning.se/rapport/kommunens-portfoljstyrning/

risk för att underutnyttja digitaliseringens möjligheter. Ytterligare dimensioner som till exempel hållbarhetsmålen et cetera är naturligtvis möjligt[15], men i grund och botten riktar sig vår kritik mot en icke-genomförd analys av digitaliseringens riktning i de strategier vi analyserat[16]. Digitalisering har en tendens att ses värdeneutral, ofta med den tveksamma motivationen att digitalisering inte utgör ett självändamål[17]. Om digitalisering är en metod för verksamhetsutveckling krävs att rätt intressenter är involverade i valet av riktning i digitalisering. Hur vill vi utveckla verksamheten? Vill vi röra oss i linje mot en modell likt den som tillämpas i Kina eller en modell som tillämpas inom den digitala tjänstesektorn? Detta är viktiga frågor som i dagsläget ej diskuteras i strategiformuleringsögonblicket, i alla fall baserat på hur strategierna i dagsläget är formulerade. Ur ett mer fundamentalt perspektiv utgör detta en kritik inte bara på hanteringen av digitalisering som en metod för verksamhetsutveckling, utan även för verksamhetsutveckling generellt.

Ur detta perspektiv utgör en bristfällig ambitionsnivån i regionernas digitaliseringsstrategier ett potentiellt systemfel. Sverige behöver starka regioner som nyttjar digitaliseringens fulla potential, inte bara en bråkdel av den som strategierna i dagsläget är formulerade. I linje med de tankar som Mariana Mazzucato för fram kring offentlig sektors roll[18] som vägvisande, krävs en ökad ambitionsnivå kring användningen av digitaliseringens möjligheter. Inte bara för regionernas interna verksamhet, utan även för att vi skall få ett väl fungerande digitalt innovationssystem[19].

Göteborg 2022-04-14

Kristian Norling

Johan Magnusson

Tomas Lindroth

[15] https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-integreras-hallbarhetsmal-i-digitalisering/

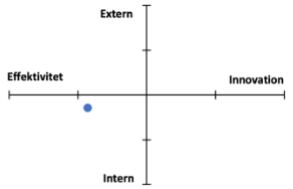
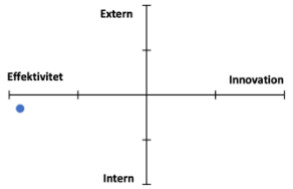
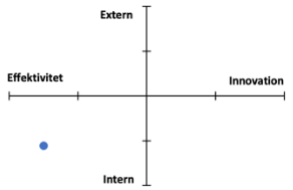
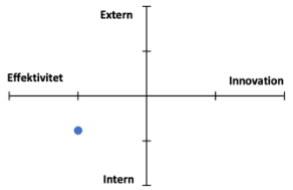
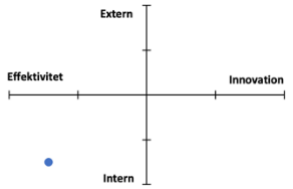
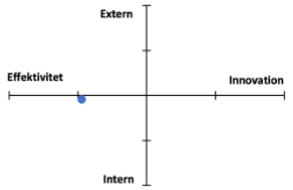
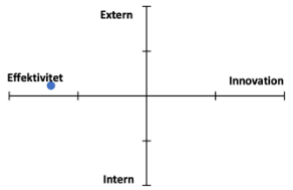
[16] https://www.digitalforvaltning.se/rapport/sveriges-kommuners-digitaliseringsstrategier/

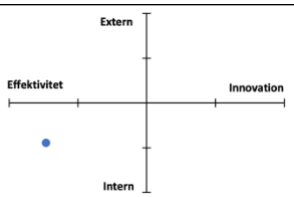
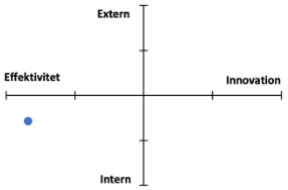
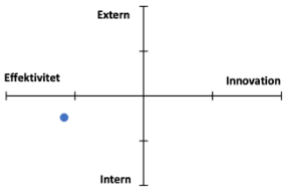
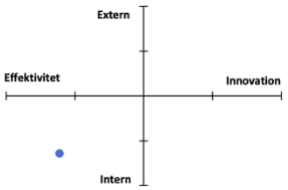
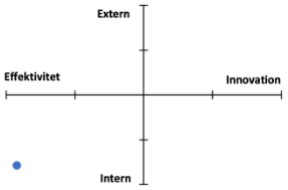
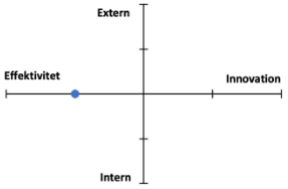
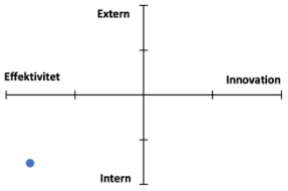
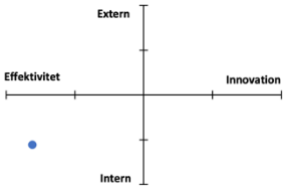
[17] https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/forskare-digitaliseringen-har-blivit-hogerpolitik/

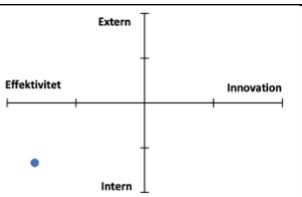
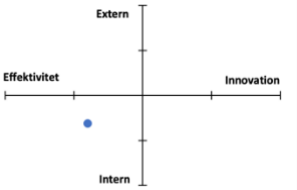
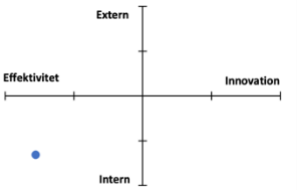
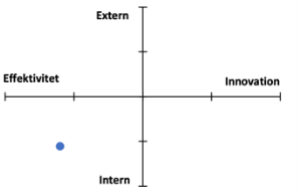
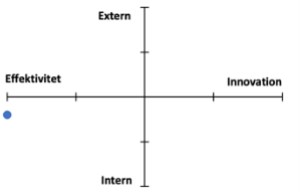
[18] Mazzucato, M. 2011. The entrepreneurial state. Penguin.

[19] https://www.digitalforvaltning.se/rapport/hur-hanterar-man-styrningsarvet/

6. Bilaga A: Detaljerad översikt

Region	Effektivitet-Innovation	Intern-Extern	Position
Blekinge	43%	-14%	
Region Dalarna	92%	-15%	
Region Gävleborg	75%	-56%	
Region Gotland	50%	-38%	
Region Halland	-	-	
Region Jämtland Härjedalen	71%	-75%	
Region Jönköpings län	47%	-4%	
Region Kalmar län	70%	12%	

Region Kronoberg	73%	-44%	
Region Norrbotten	84%	-29%	
Region Örebro län	58%	-24%	
Region Östergötland	61%	-64%	
Region Skåne	92%	-79%	
Region Sörmland	50%	0%	
Region Stockholm	83%	-76%	
Region Uppsala	81%	-56%	

Region Värmland	80%	-67%	
Region Västerbotten	40%	-31%	
Region Västernorrland	78%	-66%	
Region Västmanland	60%	-56%	
Västra Götalandsregionen	100%	-20%