

Hinder och möjligheter för AI i offentlig sektor

En uppföljning av AI-utvecklingen



2025-02-28



Sammanfattning

Sedan 2018 har AI-utvecklingen i svensk offentlig sektor tagit stora kliv framåt, men resan är långt ifrån över. Denna rapport kartlägger nuläget för AI i kommuner, regioner och myndigheter och jämför resultaten med den tidigare studien från 2018 som Governo gjorde för Vinnovas räkning. Syftet är att identifiera hur långt offentlig sektor har kommit i sin AI-användning, vilka hinder som kvarstår och vilka möjligheter som finns för att påskynda utvecklingen.

Resultaten visar att nästan 80 % av offentliga aktörer nu har påbörjat eller planerar minst ett AI-projekt, en markant ökning sedan 2018. AI har också fått en mer strategisk roll, där fler organisationer integrerar tekniken i sin verksamhetsutveckling. Samtidigt är hinder som kompetensbrist, juridisk osäkerhet och resursbrist fortsatt påtagliga. Många organisationer upplever att de saknar tillräckliga ekonomiska och tidsmässiga resurser för att skala upp sina AI-initiativ.

En annan iakttagelse är att samverkan mellan offentliga aktörer fortfarande är låg. Trots att AI kan skapa stora värden genom erfarenhetsutbyte och gemensamma satsningar, arbetar många organisationer isolerat med sina AI-projekt. Denna brist på samverkan och därmed lärande kan bidra till långsammare utveckling och en ojämn AI-mognad inom offentlig sektor. Vi kan också konstatera att samverkan med näringslivet är låg, vilket kan tyda på att man ännu inte riktigt sett potentialen av vilka tjänster eller plattformar som bör nyttjas för de egna behoven.

Den övergripande bilden är dock att inställningen till AI har förändrats. Medan det 2018 fanns en stor osäkerhet kring teknologin, finns idag en bredare acceptans och en starkare övertygelse om att AI kan bidra till ökad effektivitet och förbättrade tjänster. Tidigare skillnader mellan myndigheter, regioner och kommuner har också minskat – offentlig sektor rör sig nu mer samlad framåt, även om regionerna fortfarande ligger något före.

Sammanfattningsvis pekar resultaten på att AI-utvecklingen inom offentlig sektor går framåt, men att Sverige fortfarande befinner sig i ett tidigt skede. För att AI ska kunna realisera sin fulla potential krävs fortsatta investeringar i kompetens, juridisk vägledning och samverkan. Det blir också viktigt att fokusera satsningar inom de områden där det idag finns utmanande mål att nå eller stora utmaningar att lösa. Frågan är inte längre om AI kommer att förändra offentlig sektor – utan hur snabbt och hur effektivt denna förändring kan ske.

Om oss

Denna rapport bygger på en omfattande enkätundersökning genomförd av Governo och dess dotterbolag, Governo Insikt, som en uppföljning av en liknande studie från 2018. Undersökningen riktade sig till myndigheter, regioner och kommuner, och totalt deltog 230 aktörer.

Governo Insikt är en del av Governo AB och har som affärsidé att tillhandahålla insikter till offentlig sektor genom datadriven utveckling och analys. Genom att kombinera vår djupa förståelse för offentlig sektor med specialistkunskap inom data, bidrar vi till ett mer datadrivet samhälle. Läs mer om oss på governoinsikt.se och governo.se.



1. Inledning

1.1. Bakgrund

För bara några år sedan var artificiell intelligens (AI) i offentlig sektor en framtidsvision – en teknologi med stor potential men med få konkreta tillämpningar. År 2018 visade en kartläggning, genomförd av Governo AB på uppdrag av Vinnova som del i ett regeringsuppdrag, att AI knappt hade gjort avtryck inom svenska myndigheter, kommuner och regioner. Visserligen fanns enstaka pilotprojekt, men i stort saknades både strategier, kompetens och en tydlig riktning för hur AI skulle kunna användas för att förbättra den offentliga verksamheten.

Men mycket har hänt sedan dess. AI har gått från att vara ett tekniskt experiment till en reell förändringskraft, som påverkar allt från automatiserad handläggning till resursoptimering och beslutsstöd. Svenska offentliga aktörer har börjat utforska AI:s möjligheter i en allt större utsträckning – vissa med tydliga strategier, andra genom att testa sig fram. Samtidigt har utvecklingen varit ojämn. Vissa organisationer ligger i framkant, medan andra fortfarande tvekar.

Nu står vi vid ett avgörande vägskäl. Med en snabbt växande teknikutveckling, ökade krav på effektivisering och en alltmer digitaliserad offentlig sektor, är frågan inte längre om AI kommer att spela en roll – utan hur den kan användas på bästa sätt. Hur långt har svenska myndigheter, kommuner och regioner egentligen kommit i sin AI-användning? Vilka hinder kvarstår, och vilka möjligheter finns att ta nästa steg?

Denna rapport tar tempen på AI-utvecklingen inom offentlig sektor och belyser var vi står idag – och vart vi är på väg. Genom att analysera insamlade data och jämföra med tidigare kartläggningar kan vi få en tydligare bild av hur AI utvecklas i Sverige och vad som krävs för att tekniken ska bli en självklar del av den offentliga verksamheten.

1.2. Mål och syfte

Rapporten syftar till att ge en uppdaterad nulägesbild och analys av AI i svensk offentlig sektor, samt att jämföra utvecklingen med kartläggningen från 2018. Genom att belysa aktuella trender, utmaningar och möjligheter ska rapporten bidra till ett gemensamt kunskapsunderlag som stärker offentlig sektors förmåga att fullt ut dra nytta av AI:s potential.

1.3. Frågeställningar

Frågeställningarna i denna rapport är i huvudsak samma som i den tidigare studien år 2018 och belyser AI:s förekomst, potential och drivkrafter inom offentlig sektor. Den undersöker även vilka hinder som bromsar utvecklingen, vilka förutsättningar som krävs för att AI ska få större genomslag samt hur samverkan påverkar AI-utvecklingen.



1.4. Genomförande

För att förstå hur långt offentlig sektor har kommit i sin AI-utveckling har vi genomfört en omfattande enkätundersökning till statliga myndigheter, kommuner och regioner. Syftet är att spegla den kartläggning som gjordes 2018 och därmed möjliggöra jämförelser över tid.

1.5. Enkät svar

Enkäten skickades till ut statliga myndigheter, regioner och kommuner i Sverige. Enkäten skickades ut under kvartal 4 2024. Totalt skickades enkäten ut till 574 organisationer och besvarades av 224 respondenter, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 44 %.

Tabell 1 Enkätens svarsfrekvens för respektive sektor

Antal respondenter och svarsfrekvens för respektive sektor			
Statliga myndigheter	263 utskick	102 respondenter	38 % svarsfrekvens
Regioner	21 utskick	12 respondenter	57 % svarsfrekvens
Kommuner	290 utskick	107 respondenter	37 % svarsfrekvens
Ej angivet		3 respondenter	
Totalt	574 utskick	224 respondenter	44 % svarsfrekvens

Respondenternas befattningar var huvudsakligen digitaliserings- och IT-chefer, digitaliserings- och IT-strateger, verksamhetsutvecklare och verksamhetsdirektörer, samt administrativa chefer. Målgruppen för enkäten var samma målgrupp som användes i kartläggningen 2018.



2. Artificiell intelligens – definition och historik

I följande kapitel presenteras en definition, en kort historik samt en övergripande beskrivning av AI i svensk offentlig sektor. Dessutom beskrivs de främsta utmaningar som identifierades i utredningen 2018.

2.1. Vad är artificiell intelligens?

Artificiell intelligens (AI) är en av de mest transformativa teknologierna i modern tid, men vad AI egentligen innebär är inte alltid självklart. I grunden handlar AI om system och teknologier som kan utföra uppgifter som traditionellt kräver mänsklig intelligens – såsom att analysera data, lösa problem, förstå språk och fatta beslut.

Trots att AI är ett brett begrepp saknas en enhetlig definition. Olika forskare och organisationer betonar olika aspekter av teknologin. Vissa ser AI som en digital form av problemlösning, medan andra definierar det utifrån systemets förmåga att lära sig och förbättras över tid.

Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) definierar AI som system med intelligent beteende, där tekniken tolkar, analyserar och reagerar på indata för att fatta självständiga beslut inom givna ramar. I praktiken innebär detta att AI kan användas för att automatisera processer, effektivisera beslutsfattande och skapa nya typer av interaktion mellan människa och maskin.

Artificiell intelligens avser system som uppvisar intelligent beteende genom att analysera sin miljö och vidta åtgärder – med viss grad av självständighet – för att uppnå särskilda mål. (EU-kommissionen)

Dagens AI-tjänster är oftast smala och specialiserade – de är utformade för att lösa specifika uppgifter, såsom att rekommendera filmer, identifiera ansikten på bilder eller tolka juridiska dokument. Dessa system kallas snäv AI (narrow AI), eftersom de är byggda för en enda funktion och saknar generell intelligens.

I kontrast till detta finns konceptet generell AI (artificiell general intelligence, AGI), som syftar till att skapa system som kan tänka och resonera på en nivå som liknar människans. Sådan AI skulle kunna anpassa sig till nya situationer, lösa problem utanför sina ursprungliga ramar och självständigt lära sig nya färdigheter – men denna teknologi är än så länge teoretisk och befinner sig i ett tidigt forskningskede.

Men med ökade möjligheter följer också utmaningar. Frågor om etik, säkerhet och reglering blir allt viktigare i takt med att AI får en större roll i samhället. Hur säkerställer vi att AI används på ett ansvarsfullt sätt? Vem bär ansvaret för AI:s beslut? Och när AI blir allt bredare till sin karaktär - kan vi alltid med säkerhet säga varför ett visst beslut fattats i en viss situation? Dessa frågor blir avgörande när teknologin fortsätter att utvecklas och förändra hur vi lever och arbetar.



2.2. Från forskningsdröm till AI-driven värld

AI som begrepp myntades redan 1956 av John McCarthy, som beskrev det som "vetenskapen och tekniken att skapa intelligenta maskiner". Under AI:s tidiga år byggde forskningen på regelstyrda system där maskiner programmerades att följa fasta instruktioner. Dessa system kunde efterlikna mänskligt tänkande i vissa avseenden, men de saknade flexibilitet och anpassningsförmåga.

Under 1980- och 1990-talen skedde en stor förändring – i stället för att manuellt programmera regler, började forskare utveckla system som kunde lära sig av data. Detta blev startskottet för dagens AI-boom, där maskininlärning och neurala nätverk driver tekniken framåt.

Idag är AI överallt, ofta utan att vi ens tänker på det. Tekniken driver allt från självkörande fordon och avancerad sjukvårdsdiagnostik till generativa språkmodeller som ChatGPT och bildskapande AI-system. Tusentals chatbotar, intelligenta assistenter och automatiserade beslutsstöd används dagligen inom exempelvis kundtjänst, utbildning och offentlig förvaltning.

AI påverkar också hur vi arbetar och kommunicerar. Företag använder AI för att optimera resursfördelning, analysera marknader och personalisera kundupplevelser. Offentlig sektor utforskar AI:s potential för att förbättra medborgartjänster, automatisera handläggning och effektivisera processer.

Men AI är mer än bara en teknisk innovation – det är en samhällsförändrande kraft som ställer nya frågor om etik, säkerhet och juridik. Vem bär ansvaret för AI:s beslut? Hur kan vi säkerställa att tekniken används på ett sätt som gynnar hela samhället?

Dessa frågor blir allt viktigare i takt med att AI fortsätter att utvecklas i en rasande takt. Från en akademisk dröm till en global revolution – AI är inte längre framtiden, det är här och nu.

2.3. AI i svensk offentlig sektor

AI har potential att omforma offentlig sektor i grunden. Genom att automatisera tidskrävande processer, effektivisera handläggning och förbättra medborgartjänster kan AI bidra till både ökad produktivitet och bättre service. Tekniken möjliggör snabbare och mer träffsäkra beslut, frigör resurser för mer komplexa arbetsuppgifter och skapar en mer tillgänglig och individanpassad offentlig förvaltning.

Enligt Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) skulle AI kunna generera årliga besparingar på 140 miljarder kronor – motsvarande 6 % av de totala offentliga utgifterna – genom effektiviseringar och förbättrad resursanvändning. Detta visar vilken enorm påverkan tekniken kan ha om den används på rätt sätt. Men trots AI:s potential är frågan hur väl offentlig sektor lyckas implementera tekniken fortfarande öppen.

Vidare har AI stora möjligheter att bidra till en mer effektiv och relevant offentlig sektor. Därför är det regeringens målsättning att Sverige ska vara ledande i att ta tillvara möjligheterna som användning av AI kan ge, med syftet att stärka både den svenska välfärden och den svenska konkurrenskraften. (DIGG)

AI-kommissionen, som tillsattes 2023, varnar i sin rapport Färdplan för Sverige för att Sverige riskerar att halka efter både inom EU och globalt. Rapporten, som presenterades i november



2024 – mer än ett halvår i förtid på grund av AI-utvecklingens snabba tempo – innehöll 75 konkreta åtgärder för att stärka Sveriges position. Särskilt fokus ligger på att accelerera AI-användningen inom offentlig sektor och säkerställa att svenska myndigheter och kommuner kan dra nytta av teknikens möjligheter.

Samtidigt visar en färsk kartläggning från AI Sweden att 90 % av Sveriges kommuner har påbörjat sin AI-resa. Det tyder på en bred acceptans för tekniken, men rapporten avslöjar också att utvecklingen är ojämn. Vissa kommuner har redan implementerat AI i beslutsstöd, handläggningsprocesser och servicefunktioner, medan andra fortfarande befinner sig i ett tidigt skede. Ojämligheten i AI-mognad mellan olika delar av landet riskerar att skapa digitala klyftor och ett A- och B-lag när det gäller kommunal service.

Frågan är nu: *Hur kan offentlig sektor accelerera AI-användningen och säkerställa att hela landet får ta del av teknikens möjligheter?*

2.4. Tidigare utmaningar inom området

Inom ramen för undersökningen år 2018 kartlade Governo både möjligheter och utmaningar för AI i offentlig sektor. Bristen på en nationell strategi, begränsad samverkan och låg digital mognad i många kommuner hämmade utvecklingen, medan behovet av kompetens, bättre datahantering och ökad innovationsförmåga blev allt tydligare. De utmaningar som identifierades var följande:

Strategi, styrning och ledning: Det saknades en nationell AI-strategi och förutsättningar för samverkan mellan myndigheter och kommuner, vilket försvårade en bred implementering. En nationell AI-plan föreslogs med fokus på offentlig sektors potential och Sveriges nytta. Många kommuner befann sig på en grundläggande digitaliseringsnivå, vilket gjorde steget till AI stort. SKL (nu SKR) lyftes fram som en viktig organisation för samarbete och informationsdelning. Ledningens engagemang och kompetens, samt förmåga att driva pilotprojekt trots risker, ansågs avgörande.

Kompetens: Brist på AI-kompetens identifierades som en utmaning både nationellt och inom organisationer. För att stärka offentlig sektor föreslogs ett policy- eller labbcenter där offentliga aktörer, akademi och näringsliv kunde samarbeta. Kompetensnivån varierade kraftigt inom organisationer, vilket visade behovet av bredare kunskapssatsningar.

Datahantering och teknik: Utbyte av information var en betydande utmaning, delvis på grund av Sveriges lilla marknad och låg investeringsvilja, särskilt inom kommunsektorn. Underinvesteringar i IT försvårade AI-satsningar, och samarbete mellan stora internationella aktörer och mindre projekt var begränsat. För att lyckas behövdes bättre datamängder och kvalitetssäkring.

Omställning och innovationsförmåga: Den snabba teknikutvecklingen inom AI ställde högre krav på offentlig sektor att balansera innovation med rättssäkerhet och regelverk. Större samarbeten, exempelvis kring kundtjänster och chatbotar, föreslogs för att effektivisera medborgartjänster. Trots viss samverkan fanns fortsatt utvecklingspotential, särskilt i samarbetet mellan offentlig och privat sektor. En mer aktiv omvärldsbevakning rekommenderades för att stärka AI-arbetet.

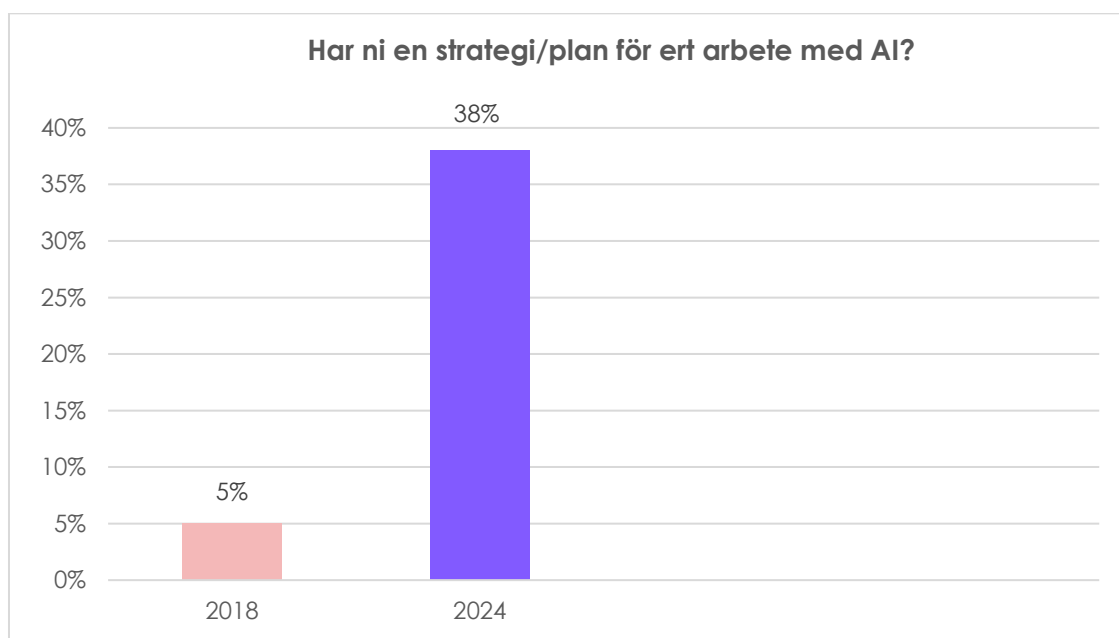


3. AI:s utveckling i offentlig sektor sedan 2018

Följande kapitel beskriver hur AI-användningen inom offentlig sektor har utvecklats sedan 2018. Detta sker utifrån perspektiven; strategi, förekomst, nytta, möjligheter, hinder och samverkan.

3.1. Strategi för AI

Under de senaste åren har strategiskt fokus på AI ökat markant. Andelen offentliga organisationer som har en strategi eller plan för sitt AI-arbete har ökat från 5 % år 2018 till 38 % år 2024. Detta tyder på en tydlig utveckling där AI i allt högre grad betraktas som en strategisk fråga jämfört med tidigare.



Tabell 1: Har ni en strategi eller plan för ert arbete med AI?

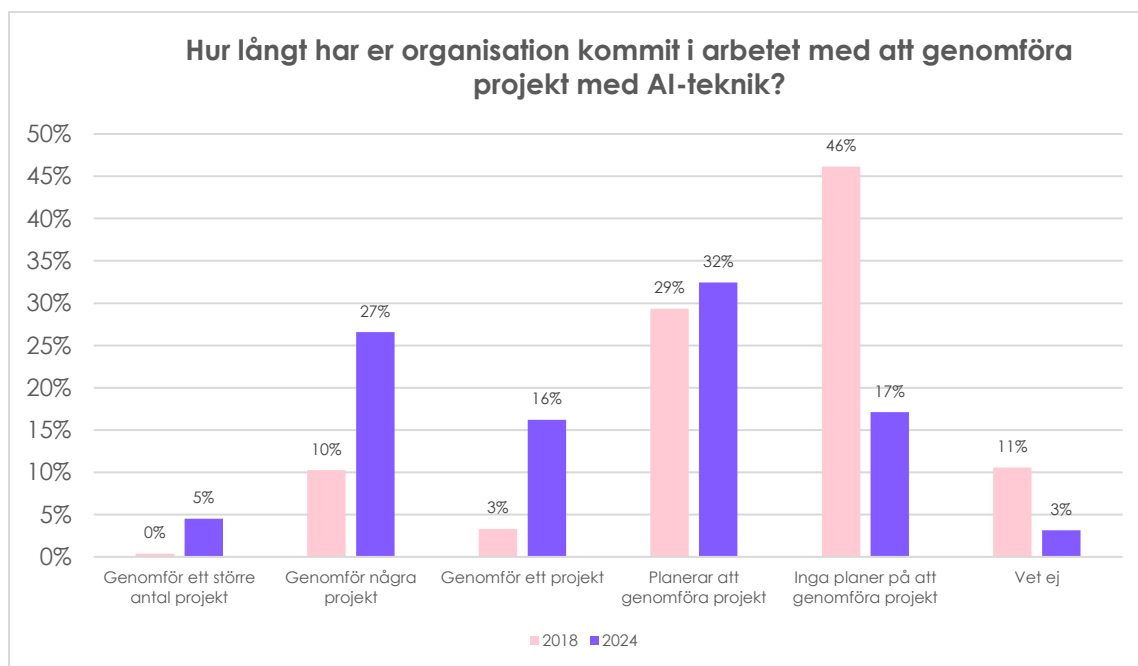
För de organisationer som saknar en konkret strategi eller plan pågår ofta arbete för att ta fram en – antingen som ett separat styrdokument eller genom att uppdatera befintliga digitaliserings- och verksamhetsstrategier för att inkludera AI. Stora delar av respondenterna uppger att de avser ta fram en strategi i närtid.

Fler organisationer uppger samtidigt att AI har blivit en central del av deras verksamhetsstrategi och att frågan i större utsträckning lyfts till ledningsnivå. Denna utveckling speglar en ökad medvetenhet om AI:s potential och betydelse för den offentliga sektorns framtida arbete. Även här finns det dock stora skillnader inom offentlig sektor, där vissa har kommit långt och ser AI som en självklar del av verksamhetsutvecklingen, medan andra fortfarande befinner sig i en tidig fas.



3.2. Förekomst av AI

Antalet AI-projekt inom offentlig sektor har ökat markant, men utvecklingen är ojämn. Idag har 80 % av organisationerna antingen startat eller planerar att genomföra minst ett AI-projekt. Samtidigt finns det stora variationer i omfattning och ambitioner mellan kommuner, regioner och myndigheter.



Tabell 2: Hur långt har er organisation kommit i arbetet med att genomföra projekt med AI-teknik?

Vissa organisationer har redan implementerat flera AI-projekt, medan andra befinner sig i planeringsfasen eller ännu inte har påbörjat sitt AI-arbete. En betydande andel har fortfarande inga planer på att använda AI, även om denna grupp har minskat sedan 2018.

Utifrån enkäten kan vi även se ett tydligt samband mellan de aktörer som har AI-projekt och samtidigt har en strategi eller plan för sitt AI-arbete.

Vi testar ChatGPT och vilken nytta vi kan ha av den tekniken i olika arbetsuppgifter.

De pågående AI-projekten fokuserar främst på generativ AI, men även på områden som rekryteringsstöd, resursoptimering och identifiering av felaktiga utbetalningar. Den klart största andelen av initiativen rör generativ AI, där verktyg som Copilot, ChatGPT och Svea är de mest nämnda.

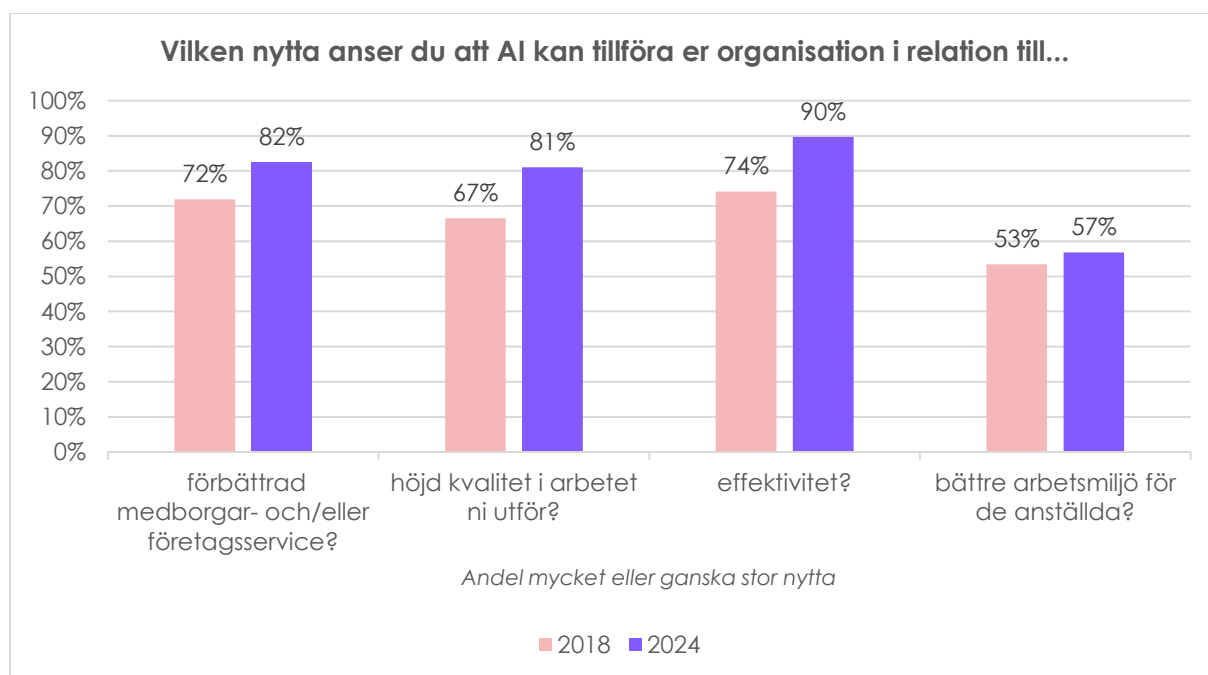
Inom generativ AI pågår arbete med att upphandla, testa och implementera olika lösningar. Många organisationer undersöker konkreta behov och experimenterar med olika tillämpningar. Samtidigt upplevs juridiska frågor som en av de största utmaningarna, särskilt kring dataskydd och informationssäkerhet.



3.3. Nyttan med AI

AI uppfattas generellt som en värdefull resurs inom offentlig sektor, och upplevda nyttor har ökat sedan 2018. En majoritet av respondenterna ser AI som ett verktyg för att förbättra medborgar- och företagsservice, där andelen som anser att AI kan tillföra stor nytta har ökat från 72 % år 2018 till 82 %.

Vi skulle behöva fler quick-wins för att visa hela organisationen nyttan med olika typer av AI i stället för att fastna i stora projekt



Tabell 3: Vilken nytta anser du att AI kan tillhöra er organisation i relation till...

Även kvaliteten i utfört arbete bedöms kunna förbättras med AI, med en ökning från 67 % till 81 %. Effektivitetsvinster framstår som den tydligaste nyttan, där hela 90 % av respondenterna nu anser att AI kan bidra positivt, jämfört med 74 % år 2018.

När det gäller arbetsmiljöförbättringar för de anställda är ökningen mer marginell, från 53 % till 57 %. En intressant observation är att kommunerna i högre grad än regioner och myndigheter uppfattar nyttan med AI, vilket tyder på att lokala verksamheter ser större möjligheter att implementera och dra nytta av tekniken i sin dagliga verksamhet.

AI:s roll inom offentlig sektor utvecklas inte bara genom tekniska framsteg utan också genom en förändrad syn på dess möjligheter. Den ökade tilltron till AI:s potential tyder på en växande förståelse för hur tekniken kan integreras i verksamheten. Samtidigt visar den relativt blygsamma ökningen inom arbetsmiljöförbättringar att AI:s påverkan på de anställdas arbetsvillkor och vardag ännu inte är lika tydlig.



3.4. Möjliggörare och hinder

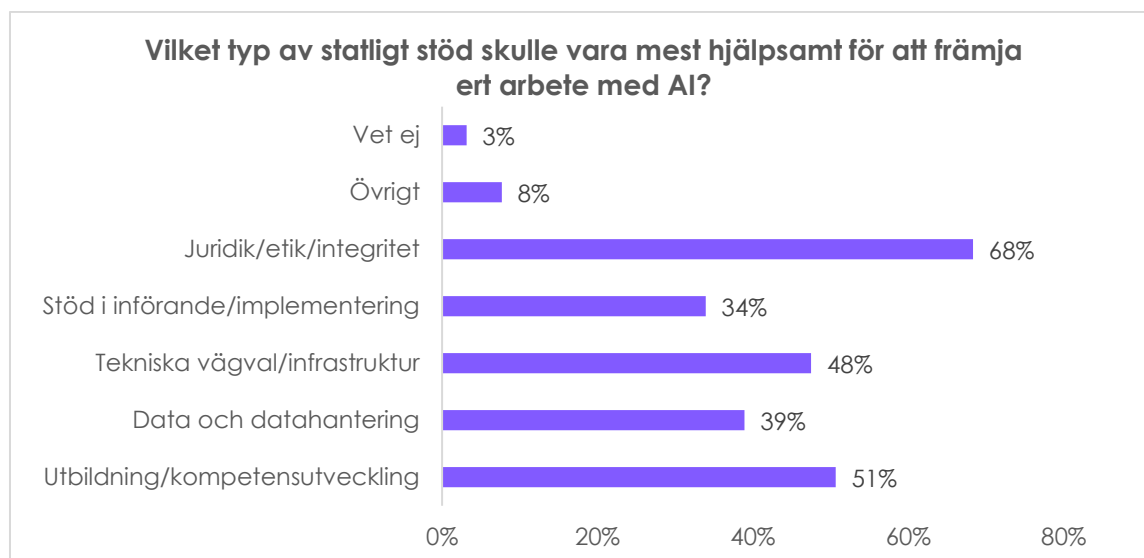
Tillgång till rätt kompetens i kombination med stöd i juridiska frågor betraktas både som de främsta möjliggörarna och hindren för offentlig sektor i deras arbete med AI. En majoritet av organisationerna upplever exempelvis att de behöver mer stöd för att kunna utveckla sin kompetens och navigera i de juridiska och etiska aspekterna av AI-användning. Detta är en viktig fråga för alla de jurister som är anställda i offentlig sektor – hur säkras att deras kompetens är uppdaterad i linje med den tekniska utvecklingen? Det ställer också i sin tur krav på ledare, som kan mötas av ett juridiskt förhållningssätt om att viss utveckling strider mot lagstiftningen. Men här finns också ledarens ansvar att lösa ut målkonflikter - och säkra att jurister också kan svara på frågan hur man kan göra istället för att uppnå avsedda effekter.

Vi behöver riktlinjer och förhållningssätt för utveckling, men också en bättre förståelse för hur vi ska testa och implementera AI på ett säkert sätt.

Majoriteten av respondenterna efterfrågar stöd kring utbildning och kompetensutveckling, vilket speglar en växande medvetenhet om behovet av intern kunskap för att kunna implementera och hantera AI-lösningar effektivt. Samtidigt anser 68 % att de behöver stöd kring juridik, etik och integritet, vilket visar att regelverk och ansvarsfrågor fortsatt utgör en central utmaning för offentlig sektor när det gäller AI.

Vi testar AI inom processöversyn för att hitta moment där AI kan nyttjas och skapa verksamhetsnytta, men vi saknar tydliga juridiska riktlinjer för hur vi får använda tekniken.

Denna efterfrågan på stöd bekräftas även av önskemål om statliga insatser. Juridiska och etiska frågor är det mest efterfrågade statliga stödet (68 %), följt av utbildning och kompetensutveckling (51 %) samt tekniska vägval och infrastruktur (48 %). Även datahantering och implementeringsstöd lyfts som viktiga områden där fler resurser behövs.

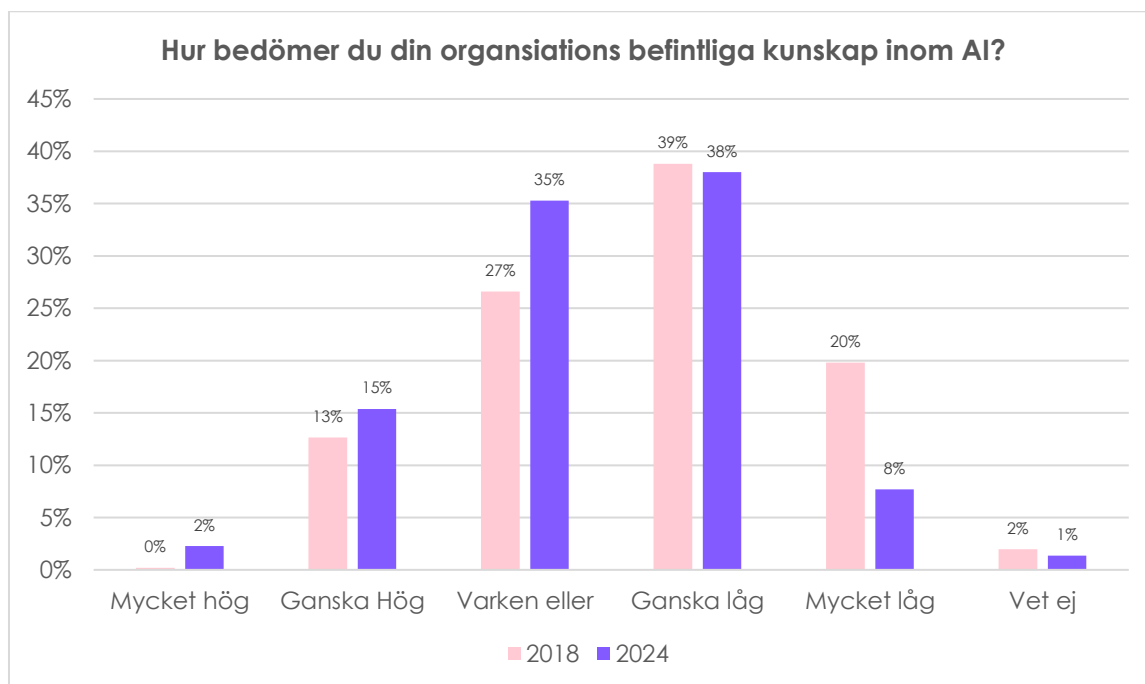


Tabell 4: Vilket typ av statligt stöd skulle vara mest hjälpsamt för att främja ert arbete med AI?

Även om kunskapen om AI har ökat sedan 2018, visar resultaten att utvecklingen fortfarande är ojämn. Andelen organisationer som bedömer sin AI-kunskap som ganska hög har ökat, men många befinner sig fortfarande på en låg kunskapsnivå. Vidare upplever en betydande



del av organisationerna att de inte kommit särskilt långt i sitt arbete med kompetensutveckling, vilket understryker behovet av ytterligare insatser på området. På marknaden finns idag, till skillnad från 2018, en uppsjö av olika AI-utbildningar, såväl för ledare som för olika specialister.



Tabell 5: Hur bedömer du din organisations befintliga kunskap inom AI?

3.5. Samverkan

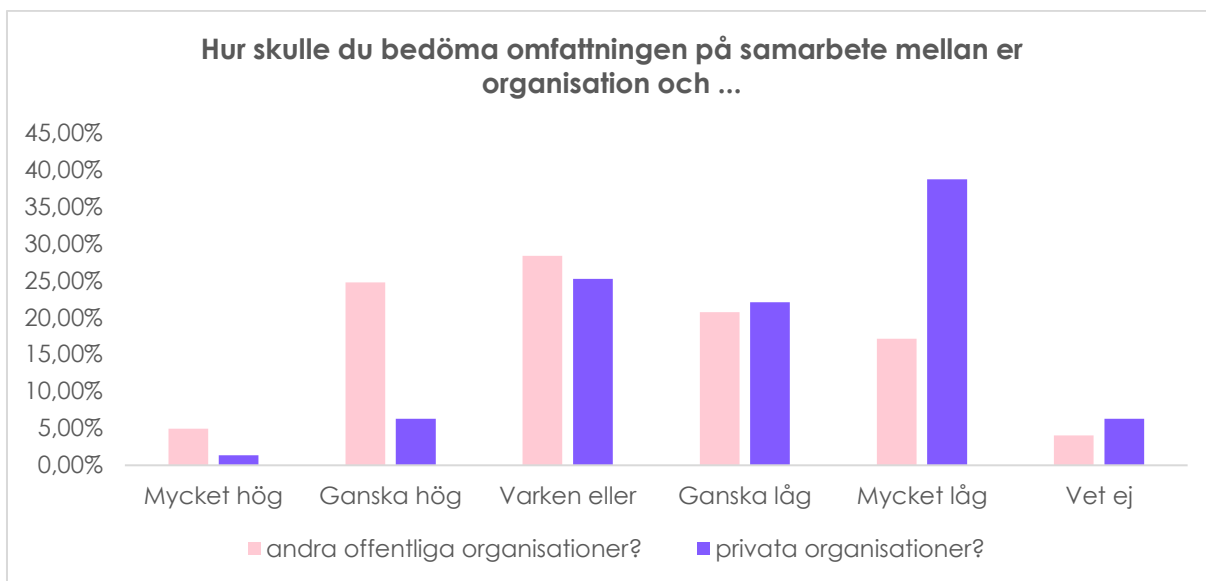
Trots att samarbete ses som avgörande för att stärka AI-utvecklingen är graden av samverkan inom offentlig sektor fortsatt låg. Endast en liten andel av respondenterna bedömer att deras organisation har en hög grad av samarbete med andra offentliga organisationer (5 %) eller med privata aktörer (1 %).

Vi och 289 andra kommuner står inför liknande utmaningar, men sitter ändå enskilt och funderar på hur och om vi får nyttja generativ AI.

En större andel, 25 %, anser att samverkan med andra offentliga organisationer är ganska hög, medan endast 6 % upplever samma nivå i samarbetet med privata aktörer. Den största andelen respondenter placerar samverkan i kategorin varken hög eller låg (28 % för offentliga samarbeten och 25 % för privata samarbeten), vilket tyder på att samarbetet är sporadiskt eller i sin linda. Här finns dock ett antal sådana samarbeten att nyttja, inom exempelvis AI Sweden och Esam. Samtidigt bedöms samverkan med privata aktörer generellt som svagare än samverkan mellan offentliga aktörer. Hela 39 % uppger att deras organisation har mycket låg grad av samverkan med privata aktörer, jämfört med 17 % för offentliga samarbeten. Detta är intressant, eftersom det skulle kunna tyda på att man ännu inte kommit till det stadium att man köper tjänster eller plattformar från privata aktörer - utan



snarare försöker nyttja AI-förmågor i befintliga system eller arbetar med intelligenta assistenter. Detta är ett område som vi gärna hade sett fler kommentarer kring.



Tabell 6: Hur skulle du bedöma omfattningen på samarbete mellan er organisation och...

Resultaten visar att det finns en betydande utvecklingspotential inom området. Ett ökat samarbete mellan olika aktörer skulle kunna bidra till att dela resurser, kunskap och erfarenheter, vilket i sin tur kan påskynda AI-utvecklingen inom offentlig sektor.

Vi är inte tillräckligt långt framme inom området för att samverkan ska vara aktuell.

Bland de främsta hindren för samverkan lyfts brist på tid och kompetens. Många organisationer har inte resurser att driva samarbetsprojekt och saknar en struktur för att systematiskt dela kunskap.



4. Slutsatser och reflektioner

AI-utvecklingen i offentlig sektor har tagit stora kliv framåt sedan 2018, men utvecklingen är fortsatt ojämn och kantas av både möjligheter och utmaningar. Medan vissa organisationer har infört AI i strategiska processer och beslut, står andra fortfarande i startgroparna. En av de mest påtagliga insikterna från undersökningen är att AI numera ses som en central del av verksamhetsutvecklingen, men att flera kritiska faktorer bromsar en bredare implementering.

Kompetensbrist, juridiska osäkerheter och avsaknaden av enhetliga strategier för AI-användning försvårar en snabbare transformation. Samtidigt ökar insikten om AI:s potential att effektivisera offentlig verksamhet och förbättra medborgarnära tjänster. För att Sverige ska kunna utnyttja AI:s fulla kapacitet krävs dock ett tydligare nationellt ramverk, en mer aktiv kompetensutveckling och starkare samverkan mellan offentliga aktörer sinsemellan och med näringslivet.

4.1. Sex insikter om AI i offentlig sektor

AI är inte längre en framtidsvision – den är här och nu. Medan vissa organisationer tar stora kliv framåt, famlar andra fortfarande i mörkret. Vad är det som driver utvecklingen framåt, och vad står i vägen? Vi har identifierat sex konkreta insikter som tillsammans beskriver var AI-utvecklingen befinner sig i offentlig sektor:

1. AI:s potential att effektivisera och förbättra tjänster är tydlig

90 % av respondenterna anser att AI kan bidra till ökad effektivitet i offentlig verksamhet, en markant ökning från 74 % år 2018. AI ses som en nyckel för att hantera resursutmaningar och förbättra medborgarservice. Detta kommer vara avgörande för att hantera den demografiska utmaningar där allt färre ska göra mer för fler - här har vi nått vägs ände i att försöka rekrytera fler personer.

2. Ökat strategiskt fokus på AI

Allt fler organisationer hanterar AI som en strategisk fråga på ledningsnivå jämfört med tidigare. Flera har också en uttalad AI-strategi (38 % jämfört med 5 % år 2018), eller har planer på att ta fram en sådan. Detta ger möjligheter till att satsa på AI för att kunna bidra till måluppfyllelse - och lösa de viktigaste utmaningarna.

3. Antalet AI-projekt växer men utvecklingen är ojämn

Andelen organisationer som aktivt använder eller planerar AI har ökat kraftigt, men stora variationer kvarstår mellan kommuner, regioner och myndigheter. Vissa har AI integrerat i kärnverksamheten, medan andra saknar konkreta initiativ.

4. Kompetensbristen är en avgörande bromskloss

Tillgången till rätt kompetens är en av de största utmaningarna. Många organisationer saknar den interna expertis som krävs för att driva AI-projekt, vilket skapar ett beroende av externa aktörer och hämmar utvecklingen. Här behövs kompetenslyft på såväl ledningsnivå samt som påbyggnadsinitiativ för specialister.



5. **Juridiska osäkerheter skapar handlingsförlamning**

Regelverk och etiska frågeställningar upplevs som svåra att navigera. Osäkerhet kring dataskydd, ansvarsfrågor och den kommande AI-förordningen gör att många organisationer tvekar inför att skala upp sina AI-satsningar. Här behövs jurister med AI-kompetens för att hjälpa ledningen att navigera i olika vägval och lösa målkonflikter.

6. **Samverkan är en outnyttjad resurs**

Endast 6 % av organisationerna uppger att de har en hög grad av samverkan kring AI. Brist på tid, resurser och gemensamma initiativ gör att många aktörer arbetar isolerat, trots att delad kunskap och erfarenhet skulle kunna snabba på AI-utvecklingen.

4.2. **Rekommendationer**

Den här kartläggningen visar på ett antal centrala utmaningar och möjligheter som Sverige och offentlig sektor behöver kraftsamla kring för att kunna utnyttja AI:s fulla potential. Våra rekommendationer till offentlig sektor är:

- **Nationell vägledning och juridisk tydlighet:** Många organisationer står redo att använda AI, men osäkerhet kring regelverk och ansvar förhindrar utvecklingen. För att skapa trygghet och stabilitet krävs statliga riktlinjer och juridiskt stöd som klargör vad som är tillåtet, vilka risker som finns och hur AI-lösningar kan implementeras på ett ansvarsfullt sätt. En nationell strategi med tydliga riktlinjer skulle inte bara ge offentlig sektor en gemensam ram att förhålla sig till, utan även stärka Sveriges position som en ledande AI-nation.
- **Bred kompetensutveckling:** Kompetensbrist är en av de största bromsklossarna för AI-utvecklingen i offentlig sektor. För att AI ska bli en självklar del av verksamheternas utveckling behöver fler få grundläggande kunskap om tekniken, dess möjligheter och dess begränsningar. Det krävs riktade utbildningsinsatser för chefer, strateger och medarbetare – inte bara för att förstå AI, utan för att kunna använda och styra tekniken på ett klokt sätt.
- **Ökad samverkan mellan aktörer:** Trots att nästan alla organisationer står inför liknande AI-relaterade utmaningar sker arbetet fortfarande i stor utsträckning isolerat. Genom att skapa starkare samarbetsplattformar, där erfarenheter och lösningar kan delas, kan vi snabba på utvecklingen och undvika att varje organisation måste uppfinna hjulet på nytt. Staten, regioner och kommuner måste arbeta tillsammans – både med varandra och med näringslivet – för att AI ska få verkligt genomslag.
- **Långsiktiga AI-strategier:** Idag sker många AI-initiativ som enskilda pilotprojekt, men utan en tydlig plan för hur tekniken ska integreras på lång sikt. För att AI ska bli en hållbar del av offentlig verksamhet behöver fler organisationer ta fram strukturerade strategier och investera i en kontinuerlig AI-utveckling. Det handlar inte bara om att testa AI – det handlar om att skapa en långsiktig färdplan för hur tekniken kan bidra till bättre service, ökad effektivitet och en mer innovativ offentlig sektor. Denna typ av strategi kan med fördel vara integrerad i det övriga digitaliseringsarbetet - då AI-införanden också självfallet måste leda till förändrade arbets sätt.

Datadriven handlingskraft för ett samhälle i utveckling

I en tid av ständigt ökande acceleration uppstår en produkt som lätt förbises – enorma mängder data med potential att skapa radikal förändring och innovation i samhället. Denna data finns som guld insprängt bland andra produktdelar, delar som kan vara lätta att missa om man inte tittar riktigt noggrant.

Människan, evolutionens mest sofistikerade medvetande, har nu kompletterat sin intelligens med den artificiella. Detta ger oss stora möjligheter att förvandla guldet, rådatan, till värdefulla insikter. Insikter som hjälper oss att hålla jämna steg med, eller till och med leda, den ständigt pågående accelerationen.

Governo Insikt kombinerar djup teknisk kunskap med praktisk erfarenhet för att leverera hållbara och strategiska lösningar. Vi är specialiserade på den offentliga sektorns unika utmaningar och hjälper organisationer att navigera i komplexa strukturer och regelverk för att bli mer datadrivna och effektiva. Med en helhetssyn som omfattar både teknik och människor skapar vi integrerade och långsiktiga lösningar anpassade till organisationers ekosystem, där samspel mellan alla delar är nyckeln till framgång.

Prata data med oss!

insikt@governo.se

governoinsikt.se

