AI SWEDEN

Lärdomar från Kraftsamlingen:

Vad krävs för att lyckas med AI?

Innehållsförteckning

1. Från insikt till handling 4

För kommunchefer 5

För nationella beslutsfattare 6

2. Inledning 7

Metod 9

3. Insikter från kommunernas AI-initiativ 10

Strategi, ledning och samordnad riktning 12

Förankring i grunduppdraget och behovsstyrning 13

Resurser, budget och investeringar 13

Kompetens och utbildning 14

Kultur, förändringsbenägenhet och innovationsklimat 15

Sammanfattning 16

4. AI-strategin som grund för AI-användning 18

Ett verktyg för prioriteringar 19

Juridiken måste gå i takt med strategin 21

Använd strategin för att samordna och förankra 22

Rekommendationer och praktiska råd 25

Sammanfattning 27

5. Samverkan och samarbete mot delade mål 28

Pratsamverkan: Nätverk och dialog utan fasta ramar *29*

Projektbaserad samverkan: Gemensamma AI-initiativ med konkreta mål *30*

Strukturell samverkan: Långsiktiga och formella samarbeten *31*

Sammanfattning *32*

6. Att bygga förmåga för AI **33**

AI Swedens modell för AI-mognad *34*

Engagemang och ledarskap i hela organisationen *37*

Ökad rådighet för chefer i AI-arbetet *37*

Sammanfattning *39*

7. Avslutning: Vad krävs nu? **41**

Rekommendationer för att möjliggöra nyttorealisering, skalning och AI-mognad i kommunal sektor *44*

8. Referenser **46**

Appendix **47**

Kontaktuppgifter *47*

Tack *48*

Frågemall som användes i intervjuerna *48*

1. Från insikt till handling

Sveriges kommuner står inför betydande utmaningar som kräver nya lösningar. Artificiell intelligens (AI) erbjuder möjligheter att effektivisera välfärdstjänster och skapa nya arbetssätt. Trots att många kommuner redan är i gång med AI-arbetet, där vår kartläggning hösten 2024 identifierade över tusen initiativ runt om i landet, finns en betydande outnyttjad potential. Denna rapport, baserad på djupgående intervjuer med kommuner som deltagit i Vinnovas och AI Swedens program *Kraftsamling för AI i kommuner och civilsamhälle*, utforskar de drivkrafter, utmaningar och lärdomar som formar AI-användningen i landets kommuner.

Intervjustudien visar att framgångsrikt AI-införande kräver mer än enskilda tekniska lösningar; den bygger på en sammanhållen organisatorisk förmåga. Bristande AI-mognad, kompetens, resurser och en kultur av försiktighet är vanliga hinder. Samtidigt framgår det tydligt att ett ledarskap som håller i och håller ut, med en tydlig strategi och förankring i kommunens kärnuppdrag är avgörande för att realisera AI:s värde. Vikten av samverkan över förvaltningsgränser och mellan kommuner framhålls också som en

nyckel för att gemensamt möta komplexa utmaningar och dela på både kompetens och resurser.

Om digitalisering ofta handlat om att införa nya system i befintliga strukturer, innebär AI en mer djupgående förändring av hur beslut fattas och värde skapas. Det ökar kraven på verksamhetsutveckling, samspel mellan funktioner och ett aktivt, strategiskt ledarskap.

De insikter som skapats genom Kraftsamlingen mynnar ut i konkreta rekommendationer för hur svenska kommuner kan accelerera sin AI-resa och säkerställa att tekniken används för att skapa värde för medborgarna. För att övergå från pilotprojekt till storskalig implementering krävs ett systematiskt arbete med nyttorealisering och förmågan att skala lösningar.

För kommunchefer

- Integrera AI i strategiarbetet: Se AI som en naturlig del av kommunens övergripande strategier och definiera tydliga mål och förväntade nyttor.
- Bygg intern kompetens och rådighet: Prioritera kontinuerlig kompetensutveckling för chefer och medarbetare för att öka förståelsen och kontrollen över AI-arbetet.
- Främja tvärfunktionellt samarbete: Etablera team där IT, verksamhet, juridik och utveckling arbetar tätt tillsammans för behovsdrivna och juridiskt hållbara lösningar.
- Institutionalisera lärande: Skapa strukturer för organisatoriskt lärande, fånga upp och sprid erfarenheter brett för att systematiskt öka AI-mognaden.
- Bygg organisatoriskt handlingsutrymme: Ge verksamheten mandat och stöd att pröva, omvärdera och anpassa sig under utvecklingsarbetet.
- Vid framgång, fokusera på nyttorealisering och effekthemtagning: Koppla digitala investeringar till tydliga

mål och följ systematiskt upp effekter som effektivare processer och ökad kvalitet.

För nationella beslutsfattare

- Säkerställ nationell samordning och stöd: Bygg vidare på initiativ såsom *Kraftsamlingen* och skapa tydliga riktlinjer för hur data ska tillgängliggöras och för gemensamma AI-satsningar.
- Investera i nationell infrastruktur: Prioritera utvecklingen av resilient digital infrastruktur som möjliggör effektiv och säker datahantering och AI-implementering i kommuner.
- Stöd kompetensutveckling: Säkerställ nationella satsningar för att stärka kommunal AI-kompetens genom fortbildning, rekrytering och stöd till forskning.
- Inför tydlig styrning och incitament: Skapa riktade incitament för kommuner som aktivt satsar på AI-driven innovation och verksamhetsutveckling, inklusive mätning av organisatoriskt lärande.

Denna rapport visar att AI är en pågående transformativ kraft som, med rätt ledarskap och strategiska insatser, kan leda till en mer effektiv och medborgarnära välfärd i Sverige. Genom att lära av de kommuner som gått före och genom att stärka den organisatoriska förmågan, kan AI på sikt bli en naturlig och värdeskapande del av kommunal verksamhet.

2. Inledning

Sveriges kommuner står inför omfattande utmaningar kopplat till en åldrande befolkning, ökade krav på välfärdstjänster och begränsade resurser. Artificiell intelligens (AI) är ett verktyg som redan idag används för att bemöta dessa utmaningar, skapa en ökad effektivitet, förbättrad service och möjliggöra nya arbetssätt inom offentlig sektor.

Flera myndigheter, däribland Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) och Statistiska centralbyrån, samt Sveriges kommuner och regioner (SKR) pekar på att bristande AI-mognad och kompetens är en av de främsta orsakerna till att införandet av AI inom offentlig sektor går långsamt. För att utvecklingen ska kunna ta fart krävs stöd på flera nivåer – från kunskapshöjande insatser och förändringsledning till tillgång till teknisk infrastruktur och data. Lika viktigt är behovet av ökad samverkan och en tydligare gemensam

riktning, där aktörer tillsammans kan adressera gemensamma utmaningar och identifiera lösningar för att skapa nytta med AI.

Mot bakgrund av detta har AI Sweden sedan 2022, tillsammans med Sveriges innovationsmyndighet Vinnova och i samverkan med SKR, DIGG och Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, drivit programmet *Kraftsamling för AI i kommuner och civilsamhälle*. Syftet har varit att stärka och stimulera kommuner och civilsamhällesorganisationer att bygga egen förmåga att tillgodogöra sig AI:s möjligheter. Genom insatser som fokuserat på att höja AI-mognaden och främja samverkan har programmet skapat en grund för organisatoriskt lärande, synergier mellan aktörer och ett ökat antal initierade AI-projekt. Inom ramen för programmet har Vinnova finansierat ett 30-tal projekt med målet att inspirera fler att inleda sin AI-resa och identifiera gemensamma AI-förmågor.

För att skapa en samlad bild av hur kommuner i Sverige arbetar med AI genomförde AI Sweden, i samarbete med Dcipher Analytics, under hösten 2024 en kartläggning av AI-relaterade initiativ i landets kommuner. Syftet var att inom ramen för kraftsamlingen analysera hur AI tillämpas i praktiken, vilka områden som prioriteras, och vilka drivkrafter och utmaningar som präglar utvecklingen.

Kartläggningen identifierade 1008 initiativ fördelade på 263 av Sveriges 290 kommuner. Resultatet visade på ett brett och växande engagemang för AI, men också på stora variationer i mognadsgrad och spridning mellan kommunerna.

Det kartläggningen inte kunde ge ett svar på var dock *varför* och *hur* vissa kommuner lyckas med sina AI-initiativ och somliga inte. Denna rapport tar därför sikte på att beskriva kvalitativa slutsatser och rekommendationer, för att ge en bild av vilka drivkrafter och processer som gömmer sig bakom några av de 1008 initiativen. Därför har en intervjustudie genomförts, i samarbete med

Göteborgs universitet, av de kommuner som genomför projekt inom ramen för kraftsamlingen.

Metod

Denna studie bygger på kvalitativa intervjuer som genomförts inom ramen för kursen Offentlig sektors digitalisering vid Göteborgs universitet. Syftet med intervjuerna har varit att få en fördjupad förståelse för kommuners arbete med AI inom ramen för programmet Kraftsamling AI, med särskilt fokus på drivkrafter, utmaningar och lärdomar från genomförda projekt.

Sammanlagt har 30 intervjuer genomförts av studenter på kursen med representanter från olika kommuner involverade i projekt finansierade via Kraftsamlingen. De intervjuade har haft varierande roller såsom projektledare, IT-specialister, verksamhetschefer och andra nyckelpersoner med direkt insyn i projekten. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket möjliggjorde både djupare utforskning av förutbestämda teman och flexibilitet för respondenterna att lyfta fram ytterligare relevanta aspekter.

3. Insikter från kommunernas AI-initiativ

Kraftsamlingen har via medel från Vinnova finansierat ett flertal kommunala AI-projekt med uttryckt mål att skapa erfarenheter som kommer fler till del. AI-projekten har haft olika karaktär. Somliga har syftat till att hjälpa kommuner att komma i gång med sin AI-resa medan andra tagit sikte på att kommunerna i projektform ska utforska gemensamma förmågor och resurser.

Intervjuerna ger en bild av de utmaningar och lärandebehov som offentlig sektor möter när de ska införa AI i verksamheten. Ett

återkommande tema i samtalen är kompetensbrist. Nästan samtliga kommuner vittnar om att de initialt saknade tillräcklig intern kompetens för att förstå och tillämpa AI-teknik i verksamheten. Detta gäller både specialistkunskap om AI-teknik (som maskininlärning och dataanalys) och mer generell AI-förståelse (AI literacy) bland chefer och medarbetare. Samtidigt är det tydligt i intervjuerna att hypen kring AI bidrar till en entusiasm som sannolikt också förstärks genom framför allt språkmodellernas tillämpbarhet i vad som kan beskrivas konkreta arbetssituationer. I en kommun tog det inte många timmar att testa om en språkmodell kunde användas för att sammanfatta ett beslutsunderlag i ett fiktivt samtal mellan en socialsekreterare och klient. Steget att sedan utveckla en pilot är samtidigt både mycket större och mindre. Större eftersom en pilot med riktig data måste förhålla sig till utmanande lagkrav samt vara bevisat tillförlitlig. Mindre eftersom det snabba testet visade att det kan vara till nytta för verksamheten.

En annan central lärdom från intervjuerna är behovet av att utveckla datahanteringsförmåga. Vi vet att data av hög kvalitet är en avgörande faktor för värdeskapande användning av AI. Många kommuner brottas med att upprätthålla god datakvalitet i sina system och att dela data mellan system eller förvaltningar. Juridiska hinder, som osäkerhet kring dataskydd och sekretess, nämns ofta som skäl till att data inte kan utnyttjas fullt ut över organisationsgränser. Centralt är också upphandling och avtal med systemleverantörer. I många avtal är det oklart vem som äger datan och på vilket sätt leverantören skall göra datan tillgänglig för kommunen. Detta är en brist som varit känd länge men som ändå återfinns även i nya upphandlingar. Detta visar att kommunerna behöver lära sig mer om både tekniska aspekter av datahantering (till exempel dataintegration, metadata och plattformar) och de rättsliga ramar som styr dataanvändning. Intervjuerna indikerar att få kommuner har en teknikstrategi eller en heltäckande infrastruktur för datahantering och AI-lösningar på plats.

Utöver tekniska färdigheter framhåller kommunrepresentanterna även etiska färdigheter som ett nödvändigt lärandeområde, som till exempel transparens, likvärdighet och ansvar. Hantering av etiska aspekter varierar dock: vissa kommuner beaktar etik informellt i det dagliga arbetet, medan andra tar ett mer systematiskt grepp genom att ta fram interna riktlinjer eller samarbeta med externa aktörer för etisk vägledning. Det är viktigt att ta med sig här att etiken måste hanteras av personerna involverade i projekten som har kunskap om syfte och mål. En överbyggnad av etiska kommittéer som skall fungera som ett kvalitetssäkrande organ bör tillämpas med försiktighet. I och med att många organisationer i offentlig sektor arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning bör detta återspeglas även i svåra frågor som till exempel AI och etik.

Generellt upplever respondenterna att kommunerna är i en tidig fas av AI-användning, där förståelsen av AI som koncept varierar. AI beskrivs ofta som "ett verktyg" eller "en möjliggörare" snarare än något mystiskt eller intelligent – en teknisk skruvdragare som kan hjälpa att utföra uppgifter snabbare. Det finns en optimism om att AI kan bidra till att möta kommunernas komplexa välfärdsutmaningar genom att frigöra tid och resurser. Samtidigt framhåller många att AI i sig inte är nytt – det nya är de avancerade men också tillämpningsnära möjligheter som nu finns genom modern AI-teknik.

Trots denna positiva inställning identifierades flera teman som påverkar organisationernas mognad och förmåga att verkligen ta tillvara AI.

Strategi, ledning och samordnad riktning

Respondenterna upplever att det idag saknas en vision eller målsättning från ledningen för hur AI ska användas i verksamheten. Bristande centralt ledarskap och styrning leder till spretiga initiativ där olika delar av organisationen “springer på AI-bollen” var och en

för sig, utan samordning. Att ingen känner ett tydligt uppdrag eller mandat att driva digitalisering, innovation och utveckling med hjälp av ny teknik leder till att utvecklingen går långsamt och fastnar i diskussioner om vem som egentligen har ansvar och mandat.

Förankring i grunduppdraget och behovsstyrning

En annan central insikt är betydelsen av att koppla AI-initiativ till kommunens grunduppdrag och faktiska behov. Respondenterna betonade att kommunernas kärnuppdrag – att leverera välfärdstjänster som skola, omsorg, etc – alltid måste vara utgångspunkten. Flera uttryckte en oro för att AI ibland introduceras för teknikens egen skull, utan tydlig koppling till verksamhetens behov och nyttan för medborgarna. En intervjuperson påpekade att kommunen formellt inte har "uppdrag att hålla på med AI", utan uppdraget är till exempel barnomsorg eller äldreomsorg, och att man inte får tappa fokus på varför kommunen finns till. Förhållningssättet kan beskrivas som nyktert men samtidigt entusiastiskt.

Att "inte digitalisera för digitaliseringens skull" utan för att förbättra tjänster och effektivisera uppdraget är ett återkommande tema. Respondenterna menar att införande av AI måste vara behovsdrivet: börja med att identifiera ett problem eller behov i verksamheten, och därefter utvärdera om AI är rätt lösning. Detta tankesätt – behov före teknik – anses avgörande för meningsfull AI-användning. Samtidigt finns en vilja att utforska på individuell basis med generiska språkmodeller. Ett experimenterande som är viktigt för att höja den generella AI-mognaden.

Resurser, budget och investeringar

Resursbrist framträder som ett betydande hinder för kommunernas AI-arbete. Många kommuner har begränsade ekonomiska

utrymmen och personalresurser, vilket gör det svårt att satsa på nya utvecklingsområden som AI. Utan dedikerad budget eller finansiering blir AI-satsningar lätt bortprioriterade i konkurrens med kärnverksamhetens akuta behov. Flera intervjupersoner påpekade att kommunerna ofta är akutstyrda – man fokuserar på det som "brinner" här och nu på bekostnad av långsiktiga investeringar. Det är en utmaning att få organisationen att avsätta resurser för framtida utveckling i en pressad vardag.

Dessa insikter pekar på att prioriteringar från ledningen är nödvändiga för att frigöra resurser till AI. Att allokera en del av budgeten till verksamhetsutveckling och kompetensutveckling är en investering för framtiden som kan ge avkastning även om det för stunden kan kännas otydligt.

Kompetens och utbildning

Även om några kommuner upplever att de har viss intern kompetens inom data/IT, menar majoriteten av de intervjuade att "den generella kunskapsnivån är låg" vad gäller AI. Brist på kunskap om AI-teknikens möjligheter och begränsningar hos både medarbetare och chefer gör att tröskeln för att initiera AI-projekt blir hög. Kommunerna ser därför ett stort behov av kompetenshöjande insatser – utbildningar, workshops och rekrytering av rätt kompetens.

Intervjuerna bekräftar att sådana utbildningsinsatser fungerar som en möjliggörare för AI-införandet, då de höjer den allmänna kunskapsnivån i organisationen. Samtidigt varierar kompetensbehovet; i vissa (ofta större) kommuner finns redan datakunniga analytiker eller digitaliseringsstrateger, medan små kommuner kan sakna dedikerade roller för digital utveckling. Större kommuner har helt enkelt ofta mer resurser vilket i vissa fall innebär mer kompetens och fler roller inom AI-relaterade frågor, medan mindre kommuner har färre resurser och kompetens.

För att öka AI-mognaden behöver kommuner arbeta strategiskt med kompetensförsörjning. Det kan handla om att vidareutbilda befintlig personal, rekrytera ny kompetens (till exempel data scientists) eller samverka med externa parter som kan tillföra expertis. Även kunskapsspridning internt är viktig: att de som gått utbildningar för AI-ambassadörer delar med sig och bygger förståelse inom hela organisationen.

Kultur, förändringsbenägenhet och innovationsklimat

Teknik och resurser till trots – om inte organisationskulturen stödjer förändring och innovation kommer AI-satsningar att bromsas. Intervjuerna belyser kulturens roll genom temat "benägenhet att utforska och testa", det vill säga viljan att experimentera med nya lösningar i liten skala. Respondenterna framhåller att det är väsentligt att kunna utföra pilotprojekt och tester, annars fastnar diskussionen lätt i hypotetiska resonemang. Genom att prova i mindre skala kan man upptäcka och hantera risker i praktiken, istället för att låta en abstrakt rädsla för risk hindra all utveckling. Som en person uttryckte: "Det går inte att jobba med innovation [genom] att vara jätteförsiktig".

Trots insikten om vikten av att experimentera upplever många att det inte alltid sker. En utbredd rädsla för att göra fel hämmar innovationslusten. I offentlig sektor, där verksamheter är under granskning och förvaltningarna har begränsad felmarginal, kan en kultur av försiktighet dominera. Respondenterna menar att kommuner ofta känner att de inte har råd att göra fel, varken ekonomiskt eller image-mässigt, vilket leder till stor försiktighet.

Kulturen är nära kopplad till förändringsbenägenhet hos medarbetare. Flera berättelser indikerar att det finns motstånd bland vissa anställda mot att ändra invanda arbetssätt. En respondent reflekterade att även om ledningen eller vissa individer bestämt sig för att satsa på något nytt, kan "det största hindret för

innovation [vara] att det finns personer och verksamheter som saknar anledningar till att vara innovativa" – man talar om innovation, men "man vill leva kvar i en trygghet".

För att skapa ett mer tillåtande innovationsklimat betonar intervjupersonerna ledarskapets ansvar. Det krävs stöd från ledningen för att skapa trygghet och signalera att det är okej att testa – och att det även är okej om allt inte lyckas direkt. Ledare behöver föregå med gott exempel, premiera initiativ och inte enbart peka på risker. Detta överensstämmer med teorin: organisationer med hög digital mognad uppvisar ofta en kultur som uppmuntrar experimenterande och lärande, med ett tolerant förhållningssätt till misslyckanden.

Sammanfattning

Utifrån de empiriska intervjuerna och vad som är känt från forskning går nyckelprinciper som är särskilt relevanta för kommunal sektor att urskilja:

- Kontinuerlig anpassning: AI-utveckling kräver att organisationen ständigt justerar kursen baserat på erfarenheter – att man arbetar iterativt och lärandeorienterat snarare än i låsta projektplaner. Det empiriska materialet visar att kommuner som är villiga att omdefiniera sina projektmål och scope under resans gång uppnår bättre resultat och insikter än de som strikt håller fast vid ursprungsplanen trots nya lärdomar. I praktiken innebär detta att tid avsätts för reflektion i projekten, att hypoteser testas och omvärderas, och att feedback från användare och intressenter aktivt inhämtas under projektets gång.
- Multipla kunskapskällor: Lärande främjas när organisationer kombinerar olika sätt att lära – formell utbildning, informellt kunskapsutbyte och erfarenhetsbaserat lärande. En kommun kan till exempel kombinera internutbildningar

(klassrum eller e-learning) med att låta personal gå bredvid i AI-projekt (praktikfall) och samtidigt delta i externa nätverk.

- Ledarskapets roll som möjliggörare: Chefer och beslutsfattare i kommunen har en avgörande roll i att etablera rätt förutsättningar för lärande. Detta innefattar att kommunicera en vision att AI-satsningen också handlar om lärande, inte bara om teknisk implementering. Ledningen behöver även vara tålmodig och förstå att det tar tid att bygga upp ny kompetens – kortsiktiga krav på avkastning kan behöva balanseras mot långsiktiga lärandemål.
- Mätning och utvärdering av lärande: Kommuner tenderar att vara bra på att följa upp hårda nyckeltal som budget och effektivitetsvinster, men mindre benägna att följa upp mjuka värden som kunskapsutveckling. En mer lärandeinriktad styrning skulle kunna inkludera nyckeltal eller KPI:er för lärande och innovation, vilket i sin tur skulle förstärka incitamenten för medarbetare att prioritera kompetensutveckling i vardagen.
- Organisatoriskt lärande som strategisk förmåga: I grunden handlar allt detta om att se lärande som en strategisk kapacitet hos organisationen. Kommuner som blir duktiga på att lära sig nya tekniker och anpassa sig kommer att stå bättre rustade inför framtidens utmaningar inom välfärden. Eftersom det inom många delar av landet råder brist på personal och brist på rätt kompetens blir det centralt att kompetensutveckla den personal man har givet att nyrekrytering är svårt och kostsamt.

4. AI-strategin som grund för AI-användning

Insikterna från kommunerna pekade på hur avsaknaden av en tydlig riktning medför att AI-utvecklingen blir spretig. Ledarskap och styrning är nyckelfaktorer för att skapa en tydlig riktning och ambition. Men hur kan chefer och ledare skapa en tydligare riktning för sin verksamhet?

En AI-strategi fungerar som ett styrdokument och ett beslutsstöd för hur kommunens verksamheter ska nyttja de möjligheter som ny teknik erbjuder. Det handlar inte om att formulera högtravande

målsättningar, utan framför allt om att göra avvägningar mellan olika initiativ, fördela resurser på ett strukturerat sätt och identifiera var AI kan göra störst skillnad, och även vad man väljer att inte göra. En tydlig strategi hjälper chefer och medarbetare att undvika att AI blir ett parallellt spår vid sidan av annan digitalisering, och i stället integrera AI i kommunens ordinarie strukturer, givet att dessa finns. Nedan redogörs för centrala principer och lärdomar gällande strategi och prioritering av AI-initiativ, med utgångspunkt i intervjuer med kommuner som deltar i Kraftsamlingen samt annan forskning.

Ett verktyg för prioriteringar

En återkommande poäng i intervjuerna är att en välformulerad AI-strategi måste vara konkret nog för att kunna användas i vardagen. Många kommuner har sedan tidigare tagit fram digitaliseringsstrategier. AI innebär ofta en mer *transformativ förändring* vilket gör att det behöver beaktas och synliggöras. Annars finns risken att man underskattar behovet av verksamhetsutveckling och ledarskap. I intervjuerna lyfts följande områden som viktiga för att göra en AI-strategi konkret:

Knyta an till kommunens övergripande vision

I vissa kommuner har man antagit AI-strategier som siktar på ökad effektivitet, delaktighet och transparens. I dessa strategier förtydligas hur AI kan bidra till befintliga mål, exempelvis genom proaktiv medborgardialog eller automatiserade rutiner i arbetsmarknadsförvaltningen.

Identifiera verksamhetskritiska områden

I en kommun valde man att fokusera på bygglovsprocessen, ett område där många ärenden är återkommande och standardiserade. Respondenter framhåller att strategin då hjälpte dem att se att här kunde AI göra störst skillnad i närtid. Samtidigt

lyfts risken att enbart fokusera på det enkla och missa större innovationsmöjligheter.

Säkerställa samordning och kompetens

Flera kommuner betonar att det inte spelar någon roll hur ambitiösa strategimål man har, om organisationen saknar rätt kompetens eller inte samarbetar över förvaltningsgränser. Strategin bör därför belysa hur man planerar att bygga AI-förmåga, till exempel genom kompetensutveckling, extern rekrytering eller samverkan med andra aktörer.

Bygg en hållbar portfölj av AI-initiativ

I allt fler kommuner har man använt en form av portföljstyrning där både effektivisering och innovation ryms. Strategin ger riktlinjer för att välja ut en mix av projekt:

- Snabba vinster (till exempel RPA för att automatisera enkla moment i beslutsprocesser)
- Medelfristiga AI-piloter (till exempel att ta fram träningsdata för en chattbot eller beslutsstöd)
- Mer långsiktiga utforskande projekt (till exempel att identifiera helt nya tjänster eller verksamhetsområden för AI)
- Långsiktiga teknikstrategi med satsning på infrastruktur för att öka förmågan att tillgodogöra sig AI

Ett sådant angreppssätt minskar risken att kommunen ”cementerar” ineffektiva processer genom att enbart automatisera befintlig verksamhet. Samtidigt minskar man hotet om att stora, osäkra innovationssatsningar får för mycket resurser på bekostnad av kortsiktiga behov.

Juridiken måste gå i takt med strategin

I intervjuerna framgår också hur juridiska ramar (till exempel GDPR) ofta påverkar vilket AI-projekt man åtar sig. En del kommuner prioriterar AI-initiativ där data inte är alltför känslig, för att undvika långa juridiska processer. En del kommuner har således kommit att beakta lag- och regelverk som en av parametrarna för att prioritera mellan användningsfallen. Genom att resonera öppet i strategin om hur man hanterar dataskydd, sekretess och säkerhet, minskar risken för att projekt fastnar i juridiska hinder längre fram. Detta kan naturligtvis balanseras med extra resurser till att bygga upp en juridisk förmåga som kan hantera den komplexitet som känsliga personuppgifter innebär.

Men det är tydligt i intervjuerna att AI ställer frågor kring integritet på sin spets och att detta kan leda till långa diskussioner inom varje kommun som tar sig an frågan. Samtidigt säger den samlade erfarenheten att juridiken inte sätter definitiva gränser utan att det går att hantera integritetsfrågor men att det kräver ett tätt samarbete mellan utveckling och juridik som kanske går utanför traditionella samarbetsformer.

Juridikens roll är att visa på hur man utvecklar nya arbetssätt på ett integritetssäkert och lagligt sätt. Den samlade erfarenheten från kraftsamlingen säger att det traditionella arbetssättet där respektive roll sitter inom sin sektion eller avdelning och kommunicerar via företrädesvis mejl och där arbetet drivs genom fråga/svar är ineffektivt. För ett effektivt samarbete krävs en strategi som bygger på tvärfunktionella grupper som arbetar inom projektet.

Använd strategin för att samordna och förankra

Ett tydligt tema i intervjuerna är att AI-lösningar ofta kräver tvärfunktionellt samarbete. Genom att låta strategin klargöra roller, ansvar och beslutsvägar kan kommuner undvika att AI blir en IT-fråga.

Förankringen av en AI-strategi är avgörande. Att ta fram en AI-strategi bör inte vara något som IT-enheten gör isolerat och sedan ”presenterar” för övriga organisationen. Istället bör processen involvera breda grupper av intressenter: politiker, förvaltningsledningar, nyckelpersoner bland medarbetarna och gärna även fackliga representanter. Flera kommuner har ordnat workshops tvärs över förvaltningarna för att gemensamt identifiera möjligheter med AI. ”Det var först när vi satte oss ner – socialtjänst, skola, miljö, IT och HR tillsammans – och målade upp en gemensam målbild som polletten trillade ner. Plötsligt kunde alla se sin roll i helheten”, säger en utvecklingsstrateg från en kommun som nyligen antagit en handlingsplan för AI. Genom att involvera många tidigt skapas både en bättre strategi tack vare att fler perspektiv fångas upp, och en känsla av delaktighet som underlättar senare implementering. Det är viktigt att skapa en vägledande koalition – en grupp med tillräcklig makt och bredd som driver förändringen.

Tydlig ansvarsfördelning

Många kommuner vittnar om hur AI-projekt, precis som digitalisering, riskerar att hamna mellan stolarna när det inte är klart vem som koordinerar frågan. Strategin kan här ange vem eller vad som är den koordinerande funktionen, som ser till att prioritera, fördelar resurser och säkerställer att flera projekt inte gör samma sak och ser till att takten hålls. Samtidigt måste det vara tydligt att det är verksamheten som har ägarskap, så att AI inte blir en teknikdriven satsning utan koppling till sådant som skapar värde i verksamheterna.

Intern förankring

I kommuner med platt organisation och stora frihetsgrader är risken att projekt startas okoordinerat. En genomarbetad strategi kan därmed fungera som en checklista för nya projekt: Stämmer det vi vill göra överens med strategins inriktning? Om inte, varför?

Kommunikation och engagemang

Flera kommuner betonar att verksamheterna på alla nivåer behöver känna ett ägarskap kring strategin. Att man på varje nivå behöver arbeta in ett strategiskt tänkande i vardagen. Om medarbetare inte förstår hur organisationen vill använda AI, blir det svårt att få ett genuint engagemang och få initiativ att gå i samma riktning. I en kommun nämner man att man haft interna seminarier för att visa hur AI kan spara tid på rutinuppgifter och därmed öka tiden för kärnverksamheten. En riktning som tydliggjorde om att det var ett område flera kunde tänka tillsammans kring.

Vetenskaplig förankring: Strategin som navigationsinstrument

Forskning kring digitalisering betonar att en strategi inte bara är en plan, utan också ett instrument för organisatoriskt lärande och samordning. Kotter (2012) beskriver hur en vision och strategi bör vara en del av arbetet i organisationen för att undvika att det blir en skrivbordsprodukt och att den bidrar till att hantera en brådskande lägesbild. I AI-kontexten innebär detta att genom att rida på AI-vågen som just nu pågår, förmedla brett i organisationen varför AI är avgörande och hur det förväntas främja verksamheten, ökar sannolikheten för engagemang.

Kristian Norling (2020) framhåller att strategier i offentlig sektor ofta brister i egen logik: det är vanligt med generella dokument som saknar konkreta prioriteringar. Genom att använda strategin som ett beslutsfilter – där varje nytt AI-projekt måste motiveras i ljuset av strategins principer – utvecklar organisationen successivt en inlärd förmåga att välja ändamålsenliga initiativ. Sådana levande processer där lärande pågår i realtid, där pilotprojekt ger feedback som sedan reviderar och förfinar strategin passar dåligt in i kommunernas ibland rigida beslutsprocesser.

Rekommendationer och praktiska råd

Stärk kopplingen mellan AI-strategi och kommunens övergripande vision

Integrera AI som en naturlig del i redan pågående arbete för att realisera kommunens övergripande mål och vision, snarare än att skapa parallella spår. Detta minskar dubbelarbete och ger tydlighet i hur AI bidrar till helheten. Man kan ändå skapa ett innovationsspår, där AI kan ingå, om det just nu finns en stor efterfrågan. Det är dock viktigt att det sker inom existerande strukturer och styrning.

Definiera prioriteringskriterier i strategin

Strategin bör underlätta vid val av AI-projekt: till exempel medborgarnytta, arbetsmiljö, juridisk genomförbarhet och innovationspotential. Låt varje nytt projekt bedömas mot dessa kriterier för att säkerställa att resurserna läggs på rätt saker.

Se AI-strategin som en "levande kompass"

Strategin bör uppdateras iterativt utifrån lärdomar från pågående projekt. Identifiera forum där nya initiativ och lärdomar diskuteras och som kan utveckla strategin eller med den associerade text. Själva strategidokumentet kan vara processtungt att uppdatera, men berättelser kring lärandet om AI bör kunna ske på en mängd olika sätt.

Involvera verksamhetens bredd från start

AI är en fråga för alla, inte bara för personer från IT-avdelningen. Verksamheterna måste vara de som uttrycker behoven, som lever strategin genom att ha med sig prioriteringar som på så sätt kan skapa en gemensam riktning. Då blir frågor om "implementering"

mer eller mindre irrelevanta eftersom det är verksamheten själv som driver frågan.

Balans mellan effektivitet och förnyelse

Balansera mellan kortsiktiga och långsiktiga vinster. Säkerställ att det även finns utrymme för mer experimentella AI-projekt som kan skapa nya typer av värde. Strategin blir här ett sätt att försvara innovationstiden mot den ständiga pressen på produktivitet. Balansera också mellan konkreta initiativ och infrastrukturell förmåga. Den digitala infrastrukturen måste successivt byggas ut för att organisationens förmåga skall öka över tid.

Adoptera strategin i hela organisationen

Skriv strategin i klarspråk, ha en sammanfattning på en enda A4. Integrerar samtal om AI-strategin i workshops och chefsforum så att alla nivåer vet hur AI och digitalisering knyter an till deras arbetsvardag. Som en intervjuperson uttryckte det – "Om inte strategerna får det att 'landa' ute i verksamheten, är det inte mycket till strategi".

Uppföljning och styrning

Slutligen bör strategin ange hur uppföljning ska ske. Genom kvalitativ uppföljning med intervjuer, eller vilka nyckeltal eller kriterier ska användas för att avgöra om AI-initiativet är värdeskapande? Det kan röra sig om till exempel kortare handläggningstider, ökad brukarnöjdhet, antal processer automatiserade, tidsbesparing i timmar, eller förbättrad arbetsmiljö. Definiera också var arbetet skall styras och samordnas. Finns det befintliga strukturer där AI-arbetet kan placeras? Förändringsarbetet måste institutionaliseras – att det finns strukturer för att driva förändringsarbetet kontinuerligt, inte bara i projektform.

Sammanfattning

En AI-strategi är inte ett *dokument* – det är en *process* för att få chefer och medarbetare att tänka tillsammans i en gemensam riktning och takt. Genom att knyta strategin till kommunens övergripande mål, prioritera rätt initiativ och involvera hela organisationen i framtagandet, kan chefer försäkra sig om att AI inte blir en sidovagn, utan en integrerad kraft i att modernisera offentlig sektor. Strategin bör vara tillräckligt konkret för att faktiskt styra projektval, men samtidigt flexibel nog att möta en snabbt föränderlig omvärld.

När chefer förstår att strategin är ett levande beslutsfilter skapas en struktur som ger stöd för samordning, innovationskraft och långsiktig hållbarhet i AI-arbetet. Intervjuerna från Kraftsamlingen vittnar om hur en tydligt förankrad och prioriterad strategi gör att kommunerna slipper springa på varenda AI-boll som dyker upp, och istället kan fokusera på de satsningar som verkligen ger värde för medborgare och medarbetare.

“Vi låter inte AI-projekt starta bara för att någon tycker det är roligt med ny teknik. Strategin hjälper oss att fråga: Passar det här vårt övergripande mål? Har vi kapacitet och är det rätt tidpunkt?"

Därmed blir strategin det gemensamma ramverket som pekar ut var organisationen bör lägga krutet – och hur man ska rusta sig för att AI på sikt ska bli en naturlig del av verksamhetens ordinarie arbetssätt och strukturer.

5. Samverkan och samarbete mot delade mål

Inom offentlig sektor har samverkan blivit ett centralt begrepp för att kunna hantera komplexa utmaningar och ta tillvara de möjligheter som ny teknologi och digitalisering av olika processer kan erbjuda. Särskilt på kommunal nivå framhålls samverkan som ett alternativ till organisatoriska sammanslagningar och som en väg att öka kapaciteten trots begränsade resurser. Samtidigt är frågan om hur dessa förväntade fördelar kan realiseras långt ifrån trivial.

Intervjuerna vittnar om att samverkan kan ta sig olika former, med varierande grad av formalitet och resultat. Tre huvudsakliga former av samverkan dyker upp i samtalen och finns också identifierade i forskningen: Pratsamverkan, projektbaserad samverkan och strukturell samverkan. Varje form har sina fördelar och utmaningar – inklusive juridiska och organisatoriska hinder.

Pratsamverkan: Nätverk och dialog utan fasta ramar

Pratsamverkan syftar här på informella eller löst organiserade samarbeten, som nätverksträffar, dialogforum och erfarenhetsutbyte mellan kommuner. Dessa samarbeten kännetecknas av att man "pratar ihop sig" – delar kunskap och idéer – men att varje organisation sedan fortfarande jobbar var och en för sig. Flera intervjupersoner beskriver hur mycket av samverkan kring AI initialt handlar om just dialog: att lära av andra kommuners pilotprojekt, diskutera gemensamma utmaningar (till exempel hantering av data eller juridiska frågor) och bygga relationer.

Fördelarna med pratsamverkan är främst kopplade till kunskapsdelning och relationsbyggande. Genom informella nätverk kan mindre kommuner få inspiration och undvika att ”uppfinna hjulet på nytt” genom att dra lärdom av pionjärer. Förtroende och personliga relationer kan gradvis utvecklas, vilket enligt forskning är en viktig grund för mer omfattande samarbeten. Samtidigt säger man att även om man får mycket inspiration på nätverksträffar, så står man där själv med implementeringen och uppföljningen.

Samtidigt framkommer utmaningar. Den mest uppenbara risken är att pratsamverkan stannar vid just prat. Utan formella åtaganden eller resurser knutna till samarbetet kan konkreta resultat utebli (Huxham & Vangen, 2013). Den informella karaktären kan göra att ansvarsfrågan blir oklar och att lärdomar inte alltid leder till konkret

handling. Detta fenomen beskrivs i forskningen som “collaborative inertia” (Huxham & Vangen, 2005).

En annan utmaning är att upprätthålla engagemanget över tid. Samverkan som bygger enbart på individers nätverk riskerar att tappa fart om nyckelpersoner byts ut eller om vardagens arbetsbörda tar över. Här pekar Bryson, Crosby och Stone (2015) på betydelsen av ledarskap och tydliga mål även i informella samarbeten. Sammanfattningsvis utgör pratsamverkan en nödvändig men inte tillräcklig form av samarbete: den lägger grunden för gemensam förståelse och relationer, men behöver kompletteras med mer handlingsorienterade insatser för att ge effekt.

Projektbaserad samverkan: Gemensamma AI-initiativ med konkreta mål

Nästa nivå av samarbete som framträder i intervjuerna är projektbaserad samverkan. Här går kommuner samman i tidsbegränsade projekt med definierade mål, ofta kring implementering eller test av en specifik AI-lösning.

Fördelarna med projektbaserad samverkan inkluderar att man poolar resurser och kompetens, samt får ett tydligt fokus på leverabler. Jämfört med pratsamverkan har projektsamarbeten en konkret plan och ofta extern finansiering, vilket skapar handlingskraft. Flera intervjupersoner uppger att de genom gemensamma projekt snabbare kunnat testa AI-tillämpningar i liten skala.

Samtidigt uppstår en risk att projekten stannar i pilotfas när extern finansiering upphör. I sämsta fall rinner insatsen ut i sanden om ingen tar ägandeskap för fortsatt förvaltning. Detta pekar på vikten av att knyta projektbaserad samverkan till en långsiktig strategi. En annan utmaning rör koordinering och alignment mellan

deltagarna. Att samordna målbild och resurstilldelning är alltså kritiskt för projektens framgång.

Strukturell samverkan: Långsiktiga och formella samarbeten

Strukturell samverkan går bortom nätverk och tidsbegränsade projekt, och avser permanent integrerade lösningar eller formella organisationer. Ett uppmärksammat exempel – som flera respondenter refererade till – är Sundsvall-Ånge, där man integrerat IT- och digitaliseringsverksamheten för att gemensamt drifta system och utveckla AI-lösningar. Under senare tid har också GR, Göteborgsregionens och Höglandets kommunalförbund initierat samverkan på förbundsnivå. Att en större och en mindre kommun eller ett förbund agerar som en enhet digitalt ger möjligheter till storskaliga AI-satsningar samtidigt som alla drar nytta av varandras resurser.

Fördelarna handlar om djupt samordnad infrastruktur, kompetensförstärkning och delade kostnader. En central del av samverkan på ett strukturellt plan är att det är operativ personal som möts, inte bara projektledare eller chefer. Verksamhetspersonal, arkitekter, programmerare, tjänstedesigners behöver mötas och ha mandat att påverka både operativa och strategiska beslut. I projekten inom Kraftsamlingen och i offentlig digitalisering generellt råder det kompetensbrist. Det gör att det inom varje organisation ofta finns en relativt liten grupp av arkitekter, utvecklare och UX-personer, för att nämna några. Ett sätt att över tid hantera kompetensbristen och den utsatthet dessa yrkesgrupper upplever är att skapa kompetensnätverk mellan organisationer med gemensamma utmaningar. En av de absolut vanligaste utmaningarna vi möter är att personal som arbetar med verksamhetsutveckling känner sig ensamma i sin roll, saknar kollegor som förstår deras utmaningar som leder till att deras kompetens och förmåga att påverka urholkas över tid.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar intervjuerna och forskning att samverkan kan ta sig olika uttryck i kommunal AI-utveckling: informella nätverk (pratsamverkan), projektbaserade samarbeten, och strukturella eller kollektiva former där verksamheter helt eller delvis slås ihop. Gemensamt för alla former är att man ser samverkan som ett sätt att hantera brist på resurser, kompetens och infrastruktur – vilket upprepade gånger nämns i intervjuerna. Dock krävs mer än goda intentioner.

Ett återkommande tema är att vissa samarbeten tenderar att stanna på "pratnivå" – man träffas och inspireras men resultaten förblir vaga. För att samverkan ska ge reell effekt på AI-området behövs:

- Tydlig målsättning: Samverkan bör utgå från konkreta problem eller mål, snarare än allmän ambition om att "lära av varandra".
- Ledarskap och fördelat ansvar: Stöd och uppmuntra kollegialt samarbete över förvaltnings- och organisationsgränser. Formalisera samarbetet, fånga regelbundet upp lärdomar och se det inte som en extrauppgift utan något som är en del av verksamheten.
- Tillräckliga resurser: Samverkan kan i sig inte trolla fram kompetens eller pengar. Om inte alla parter avsätter resurser riskerar projektet att falla.
- Uppföljning och governance: För att undvika att samverkan upphör när projekt eller finansiering tar slut bör det integreras som en del av ordinarie styrning och strategi.

I avsaknad av dessa aspekter blir samverkan lätt en tidskrävande aktivitet som inte nödvändigtvis för verksamheten framåt.

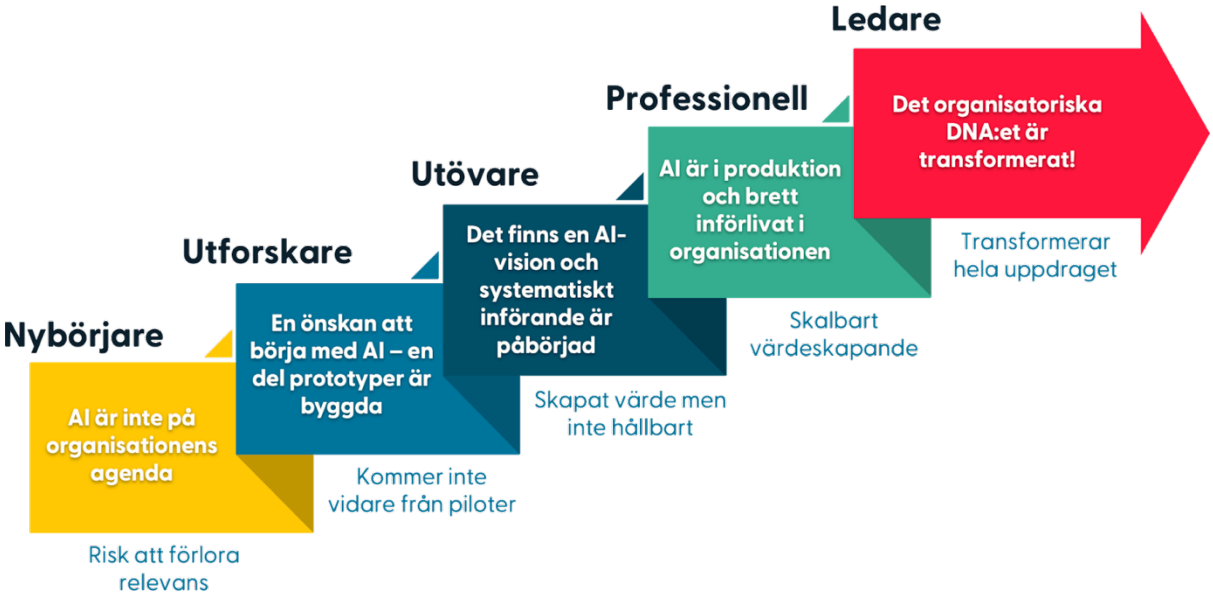
6. Att bygga förmåga för AI

Ett nyckelord i kommunernas AI-resa är organisatoriskt lärande. Varje AI-projekt, oavsett om det rör sig om en chatbot för medborgarservice eller en prediktiv analys inom socialtjänsten, genererar insikter. Det är avgörande att dessa lärdomar tas tillvara och sprids inom och mellan kommuner, i stället för att stanna hos en enskild projektgrupp. Genom att systematiskt dela resultat kan de undvika vanliga fallgropar och öka chanserna att lyckas med sina projekt. På så vis blir varje enskilt AI-projekt en del av en större kunskapsbas, istället för en isolerad engångsinsats. Nationella initiativ har tagit fasta på detta kollektiva lärande. Kraftsamlingen har bland annat finansierat ett flertal kommunala AI-projekt med uttryckt mål att skapa erfarenheter som kommer fler till del.

AI Sweden har, i samarbete med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), lanserat Kommunportalen på plattformen My AI, en digital mötesplats där kommunanställda kan utveckla, lära och samarbeta kring AI. Genom sådana verktyg och nätverk ges kommunerna möjlighet att utbyta erfarenheter kontinuerligt. En nationell plattform för samverkan kan således accelerera AI-användningen genom att sprida beprövade lösningar och undvika att varje kommun behöver uppfinna hjulet på nytt.

AI Swedens modell för AI-mognad

För att förstå vilka organisatoriska förmågor som krävs för att lyckas med AI kan man utgå från ramverk för digital mognad och specifika AI-mognadsmodeller. AI-mognad avser en organisations nivå av förmåga i att använda AI-teknik och tillämpningar. Den tar hänsyn till olika faktorer som en organisations strategi, datainfrastruktur, teknikplattformar, medarbetare, och styrningsprocesser, bland annat. AI-mognad handlar om hur mycket en organisation vet om AI och hur effektivt de tillämpar den i sina verksamheter. En organisations mognadsnivå kan utvärderas på en skala, som sträcker sig från grundläggande användning av AI till mer avancerad och integrerad användning av AI i hela organisationen. Detta illustreras nedan i de fem steg som AI Sweden utgår ifrån i sin modell för AI-mognad:



För att beskriva vilka organisatoriska förmågor som krävs för att lyckas med AI använder AI Sweden ramverket *AI-huset*. Det beskriver de olika områden som behöver ingå när en organisation ska arbeta med sin AI-mognad. Ramverket identifierar tio strategiskt viktiga områden där organisationer behöver utvecklas för att framgångsrikt kunna implementera AI. Dessa tio områden – som tillsammans utgör en holistisk bild av AI-förmåga – är:

- Ambition – Organisationens, ledarskap, vision, mål och ambitionsnivå för AI.
- Användningsfall – Identifiering och prioritering av relevanta AI-tillämpningar som ger verksamhetsnytta.
- Data – Tillgång till högkvalitativ data, datastyrning och infrastruktur för att möjliggöra AI.
- Teknik – Teknisk plattform, verktyg och IT-arkitektur som krävs för att utveckla och driftsätta AI-lösningar.
- Organisation – Strukturer, roller och ansvar som stödjer tvärfunktionellt AI-arbete i hela organisationen.
- Ekosystem – Externa samarbeten och nätverk (till exempel med andra kommuner, företag, akademi) för kunskapsutbyte och samverkan kring AI.
- Kompetens – Tillgång till nödvändig kompetens och kompetensutveckling inom AI och dataanalys.

- Kultur – En organisationskultur som uppmuntrar innovation, experimenterande och acceptans för förändring.
- Genomförande – Förmågan att omsätta AI-initiativ i praktiken, från pilot till implementation och förvaltning.
- Förståelse - Organisationens kunskap och kompetens som en drivande kraft.

Ansvarsfull, säker och hållbar användning av AI

AI-huset hjälper organisationer att identifiera inom vilka områden de behöver stärka sin förmåga. Flera av dessa aspekter återfinns också i generella modeller för digital mognad. Till exempel betonar forskningen om digital transformation vikten av tydlig strategi och ledarskap, rätt tekniska förutsättningar (data och IT-infrastruktur), medarbetarkompetens, samt en stödjande organisationskultur som främjar innovation. Offentlig sektor har dessutom pekat på behovet av extern samarbetsförmåga och nyttorealisering – det vill säga att säkerställa att digitala satsningar faktiskt leder till nyttor. Digitaliseringsinitiativet DiMiOS (Digital mognad i offentlig sektor) definierar exempelvis digital mognad just som förmågan att dra nytta av digitaliseringens möjligheter (Digital Förvaltning, 2019), vilket implicerar att organisationen måste alignera människor, kultur, struktur och processer för att lyckas.

Engagemang och ledarskap i hela organisationen

För att AI-satsningar och annat som relaterar till verksamhetsutveckling med digital teknik ska lyckas behöver hela organisationen bidra utifrån sitt respektive kompetensområde – från högsta ledningen till medarbetare på verksamhetsnivå. Således är AI inte en teknisk fråga för IT-avdelningen, utan påverkar arbetssätt, kompetensbehov och beslutsprocesser i hela organisationen. Ledarskapet har här en avgörande roll. Kommunala chefer behöver tydligt signalera att verksamhetsutveckling är prioriterat och att AI är en resurs för verksamhetsutveckling. Tyvärr visar undersökningar att många offentliga organisationer saknar ett adekvat stöd för verksamhetsutveckling som går bortom små förbättringar och som tar ett mer innovativt perspektiv.

Intervjuerna med Kraftsamlingens projekt visar att medarbetare som får tillgång till egna generativa AI-verktyg och, som varit med tidigt i AI-initiativ, känner större ägarskap och engagemang. Det minskar också risken för motstånd mot förändring. I Strängnäs kommun har man betonat betydelsen av ett utforskande och modigt ledarskap: att våga ge sig in i AI-projekt även om alla svar inte finns från början. Att chefer är nyfikna på AI och vågar är med och utforskar signalerar till organisationen att det är okej att prova nytt och lära längs vägen. Sådana attityder från ledningen kan inspirera verksamheten att omfamna AI som en naturlig del av utvecklingsarbetet.

Ökad rådighet för chefer i AI-arbetet

En återkommande fråga i intervjuerna är hur kommunala chefer kan öka sin rådighet – det vill säga sitt inflytande och sin kontroll – över AI-utvecklingen i den egna organisationen. För det första

handlar rådighet om kunskap: en chef som förstår grunderna i AI och dess möjligheter och begränsningar står bättre rustad att fatta strategiska beslut och ställa relevanta krav. Behovet av ökad allmän AI-kunskap hos beslutsfattare är tydligt identifierat i offentlig sektor. Chefer kan stärka sin rådighet genom att själva delta i kompetenshöjande insatser, ta del av forskningsrön och utbyta erfarenheter med andra kommuner.

För det andra innebär ökad rådighet att chefer proaktivt integrerar AI i den ordinarie styrningen och planeringen. Istället för att AI-projekt bedrivs vid sidan av, bör de kopplas till kommunens övergripande mål och nyckeltal. En chef med god överblick kan säkerställa att AI-initiativ adresserar verkliga verksamhetsbehov och att resultaten mäts mot relevanta effektmål – till exempel kortare handläggningstider eller förbättrad servicekvalitet. När AI införs som en del i verksamhetsplaner och budgetprocesser, istället för ad-hoc, får chefer också bättre kontroll över resurser, risker och utfall.

Rådighet innebär att inte behöva "släppa kontrollen" till externa konsulter eller enskilda entusiaster, utan att kommunen bygger kompetens över tid och skapar förmåga att leda och förvalta AI-lösningar på sikt. Det kräver att man bygger intern förmåga, till exempel genom att låta kommunens egna medarbetare vara delaktiga i utvecklingen (gärna i samarbete med universitet eller företag, men med kunskapsöverföring som mål). Slutligen handlar rådighet om att ha modet att sätta agendan och utforska AI på egna villkor.

På detta sätt finns också tydliga kopplingar mellan rådighet och det som ibland kallas för "modigt ledarskap". En chef som förstår tekniken i relation till den egna verksamheten känner en större trygghet och integritet och är därmed också bättre rustad att fatta beslut som av utomstående kan uppfattas som "modiga".

Sammanfattning

Organisatorisk mognad för AI handlar om betydligt mer än att införa en ny teknik. Det är en multidimensionell förändringsprocess där ledarskap, strategi, kultur, kompetens, teknik, data, struktur och samverkan samspelar. Empiriska erfarenheter från svenska kommuner bekräftar att många av dessa dimensioner ännu inte är fullt utvecklade i praktiken. Kommunerna kämpar med att hitta riktning, frigöra resurser, höja kompetensen och skapa en mer experimentvänlig kultur, samtidigt som de söker samarbete för att övervinna begränsningar.

För att lyckas med AI behöver organisationer således bygga upp ett slags organisatoriskt ekosystem av förmågor: från visionärt ledarskap i toppen till lärande och innovativa team på golvet. Särskilt i offentlig sektor, där syftet är att förbättra välfärd och service till medborgare, måste AI-initiativen vara väl förankrade i uppdraget och genomföras ansvarsfullt. Som intervjuerna visat krävs en balansakt: att vara ambitiös och nyfiken på AI:s möjligheter, men samtidigt metodisk, behovsdriven och inkluderande i förändringsresan.

En hög AI-mognad kan liknas vid att organisationen har dynamiska kapabiliteter, förmågan att kontinuerligt omforma sig och sin kompetens baserat på ny teknik (Teece, 2018). Det innebär att organisationen utvecklar en förändringsberedskap: nästa gång en disruptiv teknik uppenbarar sig, står en AI-mogen organisation bättre rustad att även då anamma den. På så vis blir arbetet med att bygga förmåga för AI inte en engångsinsats, utan en del av en ständigt lärande och förbättrande organisation.

Sammantaget utgör AI en stor möjlighet för kommunal sektor, men för att möjligheterna ska realiseras behöver AI-arbetet drivas integrerat, lärande och inkluderande. Genom att lära av varandra och engagera hela organisationen, understödda av nationella initiativ som AI Swedens Kraftsamling och kunskapsplattformar som My AI, kan kommunerna höja sin gemensamma förmåga att

använda AI för ökad välfärd. I denna resa har cheferna en nyckelroll: genom att öka sin egen kunskap och tydligt leda AI-initiativ skapar de förutsättningar för att tekniken verkligen kommer till nytta. Denna text tar avstamp i nämnda insikter och syftar till att ge kommunala chefer både analys och praktisk vägledning för att med större rådighet navigera AI:s roll i den kommunala verksamheten. Genom en integrerad ansats, där AI ses som en väg till de övergripande målen och visionen för verksamheten, kan kommunerna undvika onödiga sidospår och istället fokusera på att uppnå bestående värde och innovation i medborgarnas tjänst.

7. Avslutning: Vad krävs nu?

AI är inte ett avlägset framtidsfenomen. Det är en teknisk och organisatorisk möjlighet som bidrar till ökad kvalitet, frigjord tid och bättre resursanvändning i kommunal verksamhet. Samtidigt visar de samlade erfarenheterna från arbetet i Kraftsamlingen och inom forskningen att potentialen endast realiseras när AI integreras i det ordinarie arbetet, förankras i kärnuppdraget och leds av en organisation med tydlig riktning, rätt kompetens och mod att lära längs vägen.

Det samlade lärandet från Kraftsamlingens AI-projekt visar att vägen mot ökad AI-mognad i kommunal sektor inte handlar om enskilda tekniska lösningar, utan om att bygga en **sammanhållen**

organisatorisk förmåga. Detta förutsätter ett tydligt ledarskap, kontinuerligt lärande, samverkan över gränser och en strategi som integrerar AI i verksamhetens kärna – inte som ett sidospår, utan som ett naturligt verktyg för att möta välfärdsuppdraget. Det börjar således med en enskild teknisk lösning som utgår från en verksamhetslogik, men det kan inte sluta där.

Vi befinner oss i ett avgörande skede: pilotprojekten har visat vad som är möjligt, och nu handlar det om att skala, förvalta och fördjupa. Detta kräver ett skifte från tillfälliga projekt till långsiktiga strukturer. För att lyckas måste vi se **nyttorealisering och organisatorisk mognad som gemensamma mål**: AI-lösningar ska inte bara testas, om de visar sig vara nyttiga, måste de också skalas och skapa varaktig nytta för medborgare och medarbetare.

Nyttorealisering och effekthemtagning är två centrala och tätt sammanlänkade begrepp i arbetet med att införa AI och digitala lösningar inom offentlig sektor. För att säkerställa att investeringar verkligen genererar de avsedda resultaten krävs en tydlig och strukturerad hantering av båda dessa processer.

Nyttorealisering handlar om att systematiskt identifiera, planera, följa upp och säkerställa att förväntade nyttor och värden från digitala initiativ uppnås. Detta innebär mer än att enbart mäta och konstatera effekterna i efterhand. Istället krävs ett aktivt ansvarstagande inom organisationen för att säkerställa att nyttorna faktiskt realiseras. För att lyckas med detta är det viktigt att ha en klar besluts- och ansvarsstruktur. Typiskt sett ligger det övergripande ansvaret hos verksamhetschefen, medan digitaliseringsenheter eller programkontor har en stödjande roll i att utbilda, följa upp och säkerställa att tekniken används som avsett. Projekt- eller förändringsledare koordinerar insatserna och ser till att målen nås genom hela processen.

Nyttorealisering är således inte bara en teknisk eller administrativ fråga utan en central del av organisationens strategiska styrning. Genom att integrera nyttorealisering i verksamhetens ordinarie

styrsystem skapas förutsättningar för att kontinuerligt anpassa och optimera användningen av digital teknik.

När nyttorealiseringen väl är etablerad och de digitala lösningarna når en kritisk användningsnivå, kan organisationen påbörja **effekthemtagningen**. Effekthemtagning handlar om att se till att de identifierade nyttorna realiseras fullt ut och att verksamheten verkligen omformas utifrån de nya möjligheterna.

Tillsammans är nyttorealisering och effekthemtagning viktiga för att tillämpning av AI inom offentlig sektor ska leda till verkligt värdeskapande och hållbara förändringar. Nyttorealisering säkerställer att initiativ når sina mål genom tydlig styrning och uppföljning, medan effekthemtagning fokuserar på att maximera nyttorna genom omfördelning av resurser, förbättrad arbetsmiljö och kompetensutveckling. Genom att tydligt beskriva och arbeta med dessa processer skapar organisationen förutsättningar för att skala lösningar till hela organisationen. Skalning handlar således inte bara om teknik. Det handlar både om att bygga en organisatorisk **förmåga för att i nästa steg kunna återanvända, anpassa och sprida** det som fungerar.

AI-utvecklingen i svenska kommuner är idag något av en gräsrotsrörelse som sker utan en sammanhållen idé eller riktning, och en rörelse vi ser i flera led. Det är positivt och bygger på en nyfikenhet och en vilja att pröva. Inom enskilda kommuner finns öar med stort AI-engagemang, och mellan kommuner finns också stora skillnader. Erfarenheter från Kraftsamlingen visar att initiativrikedomen är stor, men det krävs också att kommunchefer och beslutsfattare fångar upp denna nyfikenhet och navigerar dessa frågor i en redan komplex vardag och styr- och ledningsstruktur. En vardag som hade kunnat se något enklare ut om det fanns nationella förutsättningar och möjliggörare på plats, för att kunna skala, dela resurser och hämta hem effekterna av AI inom offentlig sektor. Där har Kraftsamlingen varit en viktig arena för att främja samarbete och för att dela och förmedla kunskap om hur man kan skapa värde med hjälp av AI i kommunal verksamhet.

Rekommendationer för att möjliggöra nyttorealisering, skalning och AI-mognad i kommunal sektor

För att Sveriges kommuner ska bli framgångsrika i att börja använda AI rekommenderar vi följande:

Rekommendationer till nationella beslutsfattare

Nationell samordning och stöd

Ta vara på och bygg vidare på nationella initiativ, såsom *Kraftsamlingen* och Kommunportalen. Förslagsvis kan lärdomarna tas upp i arbetet med den av regeringen föreslagna AI-verkstaden för offentlig förvaltning. Det är centralt att kommuner får tillgång till tydliga riktlinjer och strukturer för gemensamma AI-satsningar, där återanvändning av lösningar blir normen.

Infrastruktur för datadelning och AI-användning

Prioritera utvecklingen av nationell digital infrastruktur som möjliggör effektiv och säker datahantering och AI-implementering i kommuner. Detta inkluderar klargörande kring juridiska ramar (till exempel GDPR) och tydliga riktlinjer för dataskydd och integritet.

Stöd för kompetensutveckling

Säkerställ nationella satsningar för att stärka kommunal AI-kompetens, inklusive stöd till fortbildning och rekrytering av specialister, samt stöd till universitet och forskningsinstitut för kompetensförsörjning.

Tydlig styrning och incitament

Inför riktade incitament och finansieringsmodeller för kommuner som aktivt satsar på AI-driven innovation och verksamhetsutveckling, inklusive indikatorer för mätning av organisatoriskt lärande och innovation.

Rekommendationer riktade till kommunchefer

Strategiskt ledarskap och integrering

Integrera AI tydligt i kommunens övergripande strategi och verksamhetsplanering. Definiera och kommunicera tydliga mål, prioriteringar och förväntade nyttor kopplade till AI-initiativ.

Bygg intern kompetens och rådighet

Bygg intern förmåga för AI genom kontinuerlig kompetensutveckling av chefer och medarbetare. Kommunchefer bör proaktivt delta i utbildningar och nätverk för att öka sin egen förståelse och rådighet i AI-frågor.

Tvärfunktionella team och samarbete

Etablera och stöd för tvärfunktionella team där IT, verksamhetsrepresentanter, juridik och utvecklingspersonal arbetar nära tillsammans för att säkerställa att AI-projekt blir behovsstyrda, juridiskt hållbara och verksamhetsnära.

Institutionalisering av lärande

Implementera strukturer och processer för organisatoriskt lärande kring AI. Fånga upp erfarenheter från projekt och piloter, systematisera dem och sprid dem brett inom organisationen. Se AI-lärande som ett strategiskt ansvar på ledningsnivå.

Ökat mod och tydligare mandat

Uppmuntra och ge mandat åt verksamhetschefer och linjechefer att våga testa och utforska nya AI-tillämpningar. Skapa en kultur där det är accepterat att experimentera och att lära längs vägen, med tydliga stödjande riktlinjer från högsta ledningen.

Effektiv nyttorealisering och effekthemtagning

Säkerställ att kommunens digitala investeringar är direkt kopplade till tydliga nyttor och mål. Chefer behöver tydligt definiera, mäta och följa upp effekter såsom effektivare processer, ökad kvalitet i välfärdstjänster och förbättrad arbetsmiljö.

8. Referenser

AI Sweden. (2023). Kraftsamling AI för kommuner och civilsamhälle [Webbsida]. https://www.ai.se

Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Magnusson, J., & Lindroth, T. (2022). Digital förvaltning i praktiken: Strategier och utmaningar. Offentliga publikationer.

Norling, K. (2020). Strategi och lärande i offentlig sektor. Kommunforskningsinstitutet.

(Anonymiserade intervjuer) Kungsbacka, Tomelilla, Uppsala, m.fl. (2024). Genomförda inom Kraftsamling AI.

Appendix

Kontaktuppgifter

För frågor om rapportens innehåll, kontakta Rebecka Lönnroth, Head of AI Adoption Public Sector, AI Sweden (rebecka.lonnroth@ai.se) eller Tomas Lindroth, lektor och avdelningschef Informatik, Göteborgs Universitet (tomas.lindroth@ait.gu.se).

Tack

Tack till alla studenter i kursen Offentlig sektors digitalisering höstterminen 2024 från kandidatprogrammet Systemvetenskap: samhällets digitalisering som bidrog till intervjuer och analys.

Frågemall som användes i intervjuerna

Bakgrund och introduktion

1. **Personlig bakgrund och roll**
    - Kan du berätta lite om dig själv och din roll i organisationen?
    - Hur kom du att bli involverad i detta AI-projekt?
2. **Projektets kontext och mål**
    - Kan du beskriva AI-projektet ni har genomfört?
    - Vilka specifika problem eller utmaningar var projektet tänkt att lösa?
    - Vad var de primära målen med detta AI-projekt? Har målet utvecklats eller förändrats över tid?
    - Hur stort var projektet i termer av budget, tid och personal?
3. **Beslutsprocessen**
    - Hur initierades projektet? Vilka var involverade i beslutsprocessen?

- Vilka personer eller grupper hade störst inflytande över projektets utveckling? Hur upplevde du deras roll och påverkan?

Projektets genomförande

1. **Ledarskap och styrning**
    - Hur fungerade styrningen av projektet? Vilken roll spelade ledningen?
    - Vilka beslut och insatser från ledningen har varit avgörande?
    - Kände du att du hade tillräckligt med handlingsutrymme att fatta beslut utan att behöva vänta på godkännande från andra? Hur hanterades sådana situationer?
2. **Samarbete och aktörer**
    - Vilka andra organisationer eller aktörer har varit involverade i projektet? Hur fungerade samarbetet?
    - Hur har ni arbetat för att säkerställa att alla förstår AIs roll, särskilt för de som inte är tekniskt orienterade?
3. **Utmaningar och hinder**
    - Vilka tekniska och organisatoriska hinder stötte ni på under projektets gång?
    - Hur har lagar och regler påverkat projektet?
    - Eventuella etiska överväganden som har diskuterats?
    - Hur hanterade ni oväntade problem eller förseningar?

Kunskapsspridning och lärdomar

1. **Kunskapsspridning**
    - Hur sprider ni lärdomarna internt och externt? Finns det strukturer för detta?
2. **Resultat och effekter**
    - Hur har AI-projektet påverkat er organisation och era processer? (eller "hur tror ni" beroende på projektfasen)
    - Har projektet lett till några konkreta resultat eller förändringar? Har det skalats i storlek?
3. **Lärdomar**
    - Vad har ni lärt er från detta projekt som kan vara användbart framöver?
    - Hur ser organisationens förväntningar ut, och hur tycker du de matchar möjligheterna?

Framtiden och Feedback

1. **Framtida projekt**
    - Finns det planer för att genomföra liknande AI-projekt i framtiden? Vilka är era nästa steg?
2. **Feedback och utvärdering**
    - Fick ni någon feedback från användarna, och hur tog ni i så fall hänsyn till den?
    - Hur planerar ni att mäta och utvärdera projektets framgång och långsiktiga effekt?

Medborgarperspektiv

1. **Medborgarnas upplevelser**
    - Hur har ni tänkt kring att involvera medborgarna?

- Hur har AI-projektet mottagits av medborgare och andra intressenter?

Avslutande frågor

1. **Slutkommentarer**

    - Finns det något vi inte har pratat om som du tycker är viktigt att nämna?
    - Har du något du vill lägga till eller förtydliga innan vi avslutar?