

Vägledning till en trygg digital transformation inom offentlig sektor

Hur ledningen kan balansera genomförandetakt, risker och AI-driven förändring för att skapa verklig samhällsnytta

Din vägledning för en säkrare, snabbare och tryggare transformation

Den verkliga utmaningen med transformation inom offentlig sektor är inte hur snabbt den kan genomföras, utan om förändringarna kan införlivas i verksamheten utan att befintliga tjänster påverkas negativt eller att allmänhetens förtroende undergrävs.

Digital transformation kan inte hanteras som ett fristående projekt eller teknikinitiativ. Inom offentlig sektor behöver förändring bli en integrerad del av verksamhetsstrukturen.

Denna vägledning bygger på utmaningar och erfarenheter från andra komplexa transformationsprojekt inom offentlig sektor, där beslut om digitalisering påverkar politiken, verksamhetens resiliens och allmänhetens förtroende långt efter att den inledande investeringen har gjorts. Transformation kan därför inte längre bedömas enbart utifrån hur lång tid den tar, utan om förändringarna har kunnat upprätthållas, styras och utvecklas över tid utan att befintliga tjänster äventyras eller verksamhetens kapacitet uttöms.

Innehåll

Vägledningen 2

AI och datadriven automatisering 4

Ett ramverk för mognad 6

Fyra dimensioner i digital mognad 7

Från vägledning till handling 11

Att omsätta strategi till praktisk handling med CGI 13

Vägledningen

Vad denna vägledning kan möjliggöra

Om den används rätt kommer denna vägledning att hjälpa beslutsfattare och ansvariga att fatta genomtänkta och underbyggda beslut om hur och när transformationen ska ske. Mer specifikt hjälper den er att:



Förstå ert nuläge
Genom att hjälpa er att få en sann bild av verksamhetens mognadsgrad, begränsningar och utsatthet för att avgöra om ni ska stabilisera, börja om eller öka takten.



Stärka grunden för en säker transformation
Genom att skapa tydlighet kring styrning, kultur, tjänstedesign och teknik innan fler förändringar genomförs.



Koppla leveranser till samhällsnytta
Genom att säkerställa att programmen är resultatinriktade och ingripa om verksamheten avviker från det definierade syftet eller ansvaret.



Genomföra utan att skapa sårbarhet
Genom att anpassa takten baserat på verksamhetens resiliens, så att verksamheten kan ta till sig förändringen utan att verksamhetens anseende äventyras eller riskerna ökar.



Mäta det som är viktigt
Genom att fokusera på resultat, exponering och säkerhet snarare än på leveransaktivitet som inte ger faktisk effekt.



Förbereda chefer och team för nästa steg
Genom att bygga upp kompetens i takt med att tjänsterna blir mer datadrivna, automatiserade och AI-baserade säkerställs att ledarskapet utvecklas i takt med tekniken.

Denna vägledning definierar riktningen och beslutsgränserna för en trygg digital transformation.

Ett digitalt vägskäl: Hur vi genomför transformationen är avgörande

Offentlig sektor i Sverige står under allt högre press.

Efterfrågan ökar.

Medborgarnas förväntningar påverkas av smidiga digitala upplevelser.

Många viktiga tjänster är beroende av äldre system, som blir alltmer utdaterade, sårbara och kostsamma att underhålla. Samtidigt minskar toleransen för problem, oavsett om de är operativa, ekonomiska eller kopplade till anseende.

Hur transformationen genomförs är viktigare än någonsin.

Många verksamheter inom offentlig sektor har redan gjort stora investeringar i modernisering. Ändå verkar utvecklingen gå långsamt och vara mer riskfylld än förväntat.

Programmen går i stå. Det tar lång tid innan effekterna märks. Redan innan ett problem har blivit helt uppenbart påverkar det förtroendet för verksamheten. Den obekväma sanningen är att transformation sällan misslyckas på grund av fel teknik. Den misslyckas därför att verksamheten förväntas förändras snabbare än vad dess styrning, verksamhetsmodell och personalstyrka kan hantera.

Ny teknik, särskilt AI-driven automatisering och beslutsstöd, förstärker bara den dynamiken.
Om AI införs utan att strukturen är redo för det, ökar sårbarheten direkt.

Införs AI på ett genomtänkt sätt, med tydlig styrning och kontroll, kan den öka produktiviteten, motståndskraften och insikterna på ett avgörande sätt.



Ledningen behöver därför fatta beslut om:

- Hur snabbt man ska gå framåt
- Vilka risker man kan tolerera
- Vem som är ansvarig
- När man ska pausa, starta om eller gå vidare

Frågan är inte längre om man ska genomföra en transformation, utan hur man gör det på ett genomtänkt sätt, genom att anpassa takten efter förmågan och ambitionerna efter den strukturella verkligheten.

Stora resurser skulle kunna frigöras om digital transformation och automatisering genomfördes på ett effektivt sätt och dessa resurser skulle kunna användas till mycket annat.

Digital transformation blir därför en fråga om produktivitet och samhällsnytta, inte om teknik.

AI och datadriven automatisering

Katalysatorer för transformation

Artificiell intelligens håller snabbt på att bli en viktig resurs inom offentlig sektor. Användningen breder ofta ut sig snabbare än vad verksamheterna förväntar sig. I takt med att tekniken blir en alltmer naturlig del av verksamheten kan den både stärka verksamhetens styrkor och de underliggande strukturella bristerna.

Fram till helt nyligen var det främst digitalt mogna verksamheter, med specialistkompetens, infrastruktur och datastyrning på plats, som kunde använda tekniken på ett effektivt sätt. Under de senaste två åren har denna gräns kommit att suddas ut. Mer lättillgängliga verktyg, plattformar och utvecklingsmiljöer innebär att AI-förmågorna ökar i alla typer av verksamheter oavsett digital mognad.

Denna förändring skapar både möjligheter och ett ökat ansvar.

Om AI används på rätt sätt kan tekniken bidra till en mer effektiv digital transformation. Den kan genomföra analyser snabbare, ge bättre insikter om verksamheten och bidra till bättre och mer responsiva tjänster.



Verksamheter kan också identifiera potentiella problem i ett tidigare skede, prioritera åtgärder mer effektivt och använda verksamhetsdata för att skapa insikter som är lätta att omsätta i handling.

AI förenklar dock inte komplexiteten i själva verksamheten. I praktiken förstärks den ofta. Därför är det viktigt att ha en tydlig AI-styrning för att snabbare uppnå förbättringsmålen.

Är data fragmenterade, tjänster dåligt utformade eller ansvarsfördelningen oklar kan AI industrialisera dessa svagheter.

För offentlig sektor som verkar i känsliga miljöer med kritisk nationell infrastruktur, känsliga data och verksamhetskritiskt beslutsfattande, kan denna förstärkningseffekt vara särskilt tydlig.

Styrningens roll

I takt med att användningen av AI blir alltmer utbredd ökar också behovet av styrning.

Om AI införs utan relevant kontroll och översyn kan svagheter i verksamheten förstärkas, ofta relaterade till styrning, utformning av tjänster eller datakvalitet.

Konsekvenserna av detta kan sträcka sig långt bortom tekniska problem och påverka både driften, regelefterlevnaden och medborgarnas förtroende för den offentliga verksamheten.

Därför är det viktigt att AI-användningen inte hanteras som ett separat innovationsprojekt utan blir en del i analysen av den digitala transformationen.

En viktig fråga för ledningen blir därför att se till att bedömningen av AI-införandet görs utifrån samma kriterier som vid andra digitala förändringar, där hänsyn måste tas till faktorer som:

- Tydlig styrning
- Tjänstedesignens kvalitet och robusthet
- Personalens kompetens
- Mognad inom teknik och data

Det kräver tydlig vägledning och tydliga riktlinjer för övervakning av AI-modeller, spårbarhet i automatiserat beslutsfattande, ansvarsfördelning och definierade hållpunkter där människor behöver agera eller utöva kontroll.

Planera införandet för att uppnå största möjliga värde

Införandet av AI måste också kopplas till att uppvisa värde.

Inom offentlig sektor har det länge funnits tydliga riktlinjer för teknikinvesteringar, inklusive modeller för att bedöma relationen mellan kostnad och vilket värde investeringen skapar. Dessa modeller bör även tillämpas på införandet av AI.

Att koppla AI-implementering till verksamhetsvärde är särskilt viktigt när det gäller system som hanterar känslig information, beslutsfattande eller datamängder som är viktiga för hela landet.

I praktiken kräver detta att verksamheten hela tiden fokuserar på balansen mellan risk och värde.

Ledningens ansvar blir därför inte bara att möjliggöra införandet av AI utan att säkerställa att det värde som skapas står i proportion till riskerna som kan uppstå, samt att balansen mellan dessa faktorer utvärderas regelbundet och i takt med att systemen utvecklas.

Tillämpas denna rutin blir artificiell intelligens inte en källa till okontrollerad acceleration, utan en reglerad resurs som stärker insikterna, förbättrar beslutsfattandet samt stöder en trygg och hållbar digital transformation.

Att förstå verksamhetens mognadsgrad blir då inte heller en akademisk övning. Det blir i stället den praktiska grund som avgör om AI och digital transformation kommer att stärka offentlig sektor eller i tysthet öka de operativa riskerna.

Ett ramverk för mognad

Att förstå var förändringar är möjliga och säkra

Alla verksamheter har sin egen unika utgångspunkt när de inleder en digital transformation.

Skillnader i politiska förutsättningar, befintliga system, kapacitet och mognad gör att alla inte kan ha samma tillvägagångssätt.

Ett mognadsramverk gör det möjligt att bättre bedöma verksamhetens mognad. Det betygsätter inte verksamheten eller dikterar planen framåt. Det hjälper ledningen att avgöra hur förändringar kan hanteras på ett säkert sätt och var stabilisering behövs.

Varför är mognad viktig

Transformation skapar mer komplexitet innan den kan minskas.

Nya plattformar, verksamhetsmodeller och dataarkitektur skapar beroenden och risker, särskilt när de läggs ovanpå befintliga tjänster och äldre system.

Utan en tydlig bild av verksamhetens mognadsgrad måste ledningen fatta beslut om investeringar och genomförandeplaner utan att på ett tillförlitligt sätt kunna bedöma riskerna.

Två vanliga felkällor är:

- Att köra på i villfarelsen att kompetensen och förmågorna kommer att komma i kapp
- Att skjuta på förändringar utan att kunna bedöma vad i verksamheten som först måste stärkas och stabiliseras



Ramverket tydliggör dessa avvägningar.

Det gör det möjligt för ledningar att avgöra:

- När ambitionerna är större än förmågan
- Vilka begränsningar som är strukturella och inte bara tillfälliga
- Var stabilisering krävs
- Var förutsättningarna finns för att gå vidare på ett genomtänkt sätt

Ibland är det befogat och ansvarsfullt att bibehålla mognadsgraden för att skapa stabilitet.

Stora delar av teknikmiljön inom offentlig sektor är föråldrade och därför också svåra att modernisera.

Äldre system och fragmenterade data begränsar ofta hur snabbt säker och hållbar digital transformation kan genomföras.

Fyra dimensioner i digital mognad

Hur redo eller mogen verksamheten är för en säker transformation beror på fyra olika dimensioner som också påverkar varandra.

Det är inte program eller initiativ utan strukturella förutsättningar som avgör om transformationen kan stärka verksamheten eller öka riskerna.

1. Strategi och styrning

Den digitala transformationen lyckas eller misslyckas långt innan några teknikbeslut har fattats.

Inom offentlig sektor avgör styrningen om avsikter kan realiseras och omsättas i ansvarsfulla handlingar, om risker upptäcks i tid och om förtroendet för verksamheten kan bibehållas även när komplexiteten ökar.

Om styrningen är otydlig, fragmenterad eller reaktiv betyder det inte att transformationen avstannar. Det är mer sannolikt att den i stället glider i väg.

Följande aspekter hjälper ledningen att hålla kursen:

- Ansvaret för transformationsbeslut ska vara tydligt definierat
- Styrningen kan antingen hantera riskerna eller endast rapportera dem
- Verksamheten kan pausa, starta om eller ändra kurs utan att störningen påverkar leveransen

När styrningen har en hög mognadsgrad fungerar strategi, finansiering, sekvensering och kvalitetssäkring som ett sammanhängande system.

Vem som har rätt att fatta beslut är tydligt, förståelsen för olika avvägningar är stor och riskerna hanteras på ett aktivt sätt.



När styrningen har en begränsad mognadsgrad är ambitionerna ofta större än befogenheterna. Det kan skapa otydlighet kring vem som får fatta beslut, vilket gör att risker ackumuleras utan att det uppmärksammas.

I flera viktiga program inom offentlig sektor har vi kunnat se att ägandeskapet över besluten är oklart. Genomförandet fortsätter ändå i högt tempo samtidigt som riskerna ackumuleras utan att ifrågasättas. När kvalitetssäkringen väl ingriper har förtroendet ofta redan urholkats.

AI förändrar inte denna dynamik. Den förstärker den.

AI-driven förändring ökar beroendena, komplexiteten i integrationen och beslutstakten.

Utan tydlig styrning och översyn förstärker AI de strukturella svagheterna snarare än att stödja verksamheten.

Att stärka styrningen gör inte att förändringstakten ökar.

Det gör dock takten mer genomtänkt, försvarbar och hållbar. Verksamheter som anpassar takten efter den strukturella förmågan levererar inte bara förändring. De kan också upprätthålla den.

2. Människor och kultur

Om en transformation lyckas eller misslyckas beror på människorna.

I takt med att tjänster blir mer datadrivna och alltmer AI-baserade smälter ledarskapsförmåga och digital kompetens samman. Hållbar förändring beror inte bara på teknisk kompetens, utan också på tydliga beteendenormer, psykologisk trygghet och delat ansvar.

Teknik kan skala upp system, men kulturen skalar upp beteenden.

Ledningen måste därför avgöra:

- Om verksamheten kan ta till sig ytterligare förändringar utan att utmattas
- Om nya arbetssätt har strukturellt stöd eller om de bara upprätthålls informellt
- Om genomförandet bygger på motståndskraftiga system eller på individuella insatser

I miljöer med hög mognadsgrad är tvärvetenskapligt samarbete norm, förväntningarna är tydliga och ansvaret delat. Lärande är integrerat i genomförandet och skjuts inte upp till utvärderingen efter programmet.

I miljöer med låg mognadsgrad kan utmattning misstas för motståndskraft, informella rutiner blir vanligare och beroendet av nyckelpersoner ökar.

Med hög press på att prestera blir styrningen mer performativ än operativ.

Att införa AI i denna miljö kompenserar inte för kompetensbristerna. Både beslutstakten och komplexiteten ökar. Om personalen inte är redo och rollerna är otydliga ökar riskerna i stället för produktiviteten.



Att öka takten utan att stärka personalens kompetens kan skapa kortsiktig drivkraft, men det sker på bekostnad av långsiktig stabilitet.

Transformation kräver hållbar mänsklig kapacitet, inte sporadiska insatser.

Högre chefer anser i allt större utsträckning att digitaliseringen är en central del i verksamhetsmodellen. Utmaningen ligger inte i medvetenheten. Den ligger i absorptionsförmågan.

En färsk kundundersökning visar att 71 procent av cheferna inom offentlig sektor uppger att teknik och digital acceleration har stor påverkan på verksamheten.

Källa: CGI, undersökningen ”Voice of Our Clients”, 2026

3. Tjänstedesign och verksamhetsflöden

Tekniken misslyckas sällan isolerat. Tjänsteflödena bryter samman först.

Politiska mål och intentioner omsätts genom organisationsstrukturer innan de når medborgarna, företagen och medarbetarna i frontlinjen. Dessa flöden bär med sig inbyggda antaganden om ansvar, ordningsföljd, överlämningar och hur undantag hanteras. När antagandena inte är tydliga eliminerar digitalisering, inklusive AI-driven automatisering, inte komplexiteten. Den formaliserar den i stället.

Tjänstedesignen avgör om transformationen förenklar leveransen eller kodifierar komplexiteten.

Där tjänster saknar tydlighet från början till slut bäddar automatiseringen in tvetydigheter.

Där beslutspunkter är underförstådda kodar digitala system in dem.

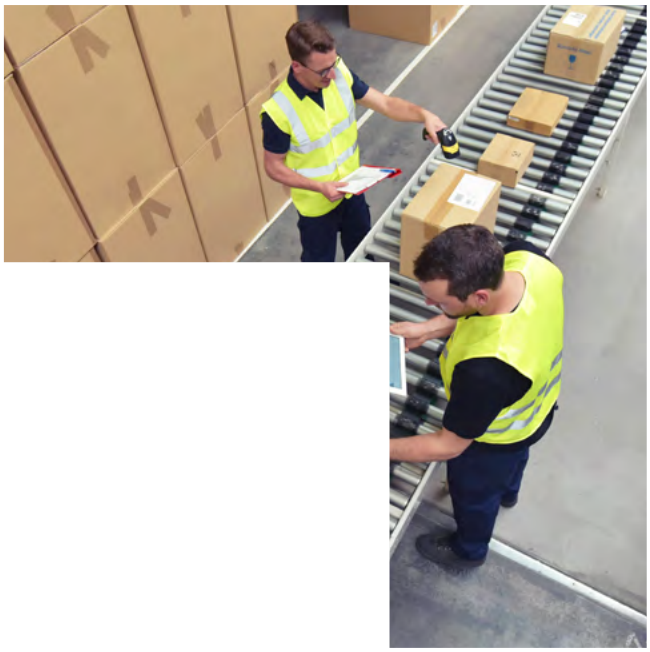
Där beroenden är osynliga formaliserar plattformarna dem.

Där tillfälliga lösningar normaliseras blir de lätt permanenta systemfunktioner.

I komplexa offentliga tjänster framträder fragmentering av tjänster sällan som ett misslyckande. Den visar sig i stället som:

- Eskaleringsvägar som bygger på informella relationer
- Manuella avstämningar mellan system som ”nästan” är enhetliga
- Politiska avsikter som urvattnas över organisationsgränserna
- Skillnader i medborgarnas upplevelser mellan geografiska områden och kanaler

Att digitalisera dessa förhållanden löser inte problem. Det förstorar dem.



Ledningen måste avgöra om:

- Tjänsterna är organiserade kring resultat eller kring interna strukturer
- Ansvarsfördelningen från början till slut är tydlig och kan genomföras
- Beroendeförhållanden kartläggs innan de digitaliseras
- AI-driven automatisering förenklar beslutsfattandet eller förstärker tvetydigheten

I miljöer med hög mognadsgrad stabiliseras tjänsteflödena och ansvaret klargörs innan tekniken införs. AI-driven förändring ökar enhetligheten, förbättrar reaktionsförmågan och stärker förtroendet.

I miljöer med låg mognadsgrad digitaliseras processerna utan omstrukturering, tillfälliga lösningar blir systemfunktioner och personalen kompenserar för bristerna tills förtroendet har urholkats.

Att digitalisera dysfunktion gör verksamheten mer sårbar.

4. Teknik och data

Teknik och data är inte bara drivkrafter för transformation.

De är verktyg för verksamhetens styrning, snabbhet och motståndskraft.

De avgör hur snabbt insikter kan genereras, hur enhetligt tjänsterna fungerar, hur säkert information kan delas och hur tryggt chefer kan agera under granskning.

Data är inte en biprodukt av system. Det är en strategisk tillgång vars struktur, ursprung och tillgänglighet avgör om politiska avsikter kan omsättas till mätbara resultat.

AI är inget undantag.

AI-driven automatisering förstärker de förhållanden som den införs under. Där styrning, tjänstedesign och kapacitet är samordnade kan tekniken öka både prestanda och insikter. Där grunderna är svaga ökar komplexiteten, integrationssvårigheterna och riskexponeringen.

Frågan är inte om man ska införa AI eller moderna plattformar. Frågan är om verksamheten har etablerat:

- Tydligt ägandeskap och förvaltning av data
- Definierade datastandarder och gränser för interoperabilitet
- Uttalad styrning av modeller och mänsklig översyn
- Spårbarhet i beslut och granskning av resultat
- En kontrollerad strategi för teknisk skuld och beroende av äldre system

Är inte dessa förutsättningar på plats läggs plattformarna ovanpå olösta strukturella problem. Integrationskomplexiteten ökar. Den tekniska skulden växer. Förtroendet för datadrivet beslutsfattande minskar.

I miljöer med hög teknisk mognad är plattformarna modulära och interoperabla. Data kvalitetssäkras, förvaltas och kan återanvändas inom olika områden. AI-implementeringen övervakas, mäts och omfattas av tydligt ansvar.

I miljöer där mognaden är lägre blir arkitekturen fragmenterad, ägandeskapet otydligt och innovationen blir beroende av tillfälliga lösningar snarare än av design.

Om teknikutvecklingen går snabbare än styrningen, tjänsternas enhetlighet eller personalens kompetens ökar exponeringen snarare än motståndskraften.

Tekniken måste, precis som takten, matcha mognadsgraden.

Att använda dimensionerna

De fyra dimensionerna är beroende av varandra. Svagheter i en dimension hämmar framstegen i alla.

Att öka takten utan tydlig styrning, tillräcklig personalkapacitet eller enhetliga tjänster ökar exponeringen i stället för värdet. Strukturell obalans leder till misslyckanden, men de visar sig inte omedelbart. De visar sig efter ett tag i form av integrationsutmaningar, oförutsedda kostnader och urholkat förtroende.

Tillsammans ger dimensionerna ledningen underlag för att avgöra när man ska stabilisera, när man ska investera och när man ska gå vidare.

Från vägledning till handling

Denna vägledning fokuserar på ledningens avvägningar och val.

Den kan hjälpa ledningar att avgöra om förutsättningarna är tillräckliga för att gå vidare, eller om stabilisering måste göras innan genomförandet kan fortlöpa.

Transformationen bör bara drivas framåt när styrning, operativa flöden och organisatorisk kapacitet indikerar att verksamheten är redo.

När dessa kriterier är uppfyllda måste planen vara genomtänkt, strukturerad och disciplinerad.



Förhållandet till befintliga standarder

Denna vägledning kompletterar etablerade standarder och kontroller för offentlig sektor, däribland:

- **Diggs Svenskt ramverk för digital samverkan**, som redan omfattar bland annat styrning, juridik, digitala möten, verksamhet, information/data, teknik, säkerhet och integritet.
- **Ena – Sveriges digitala infrastruktur**, där informationsutbyte och interoperabilitet mellan offentliga aktörer berörs, något som är relevant för transformation.
- **MSB:s metodstöd för systematiskt informationssäkerhetsarbete**, tillsammans med relevant cybersäkerhetslagstiftning där den är tillämplig.
- **DOS-lagen samt EN 301 549/WCAG** för digital offentlig service och tillgänglighet.
- **GDPR, offentlighet och sekretess samt svensk förvaltningsjuridik.**
- **Digg/IMY:s riktlinjer för generativ AI inom offentlig förvaltning**, som bland annat berör ledning och ansvar, mänsklig kontroll, GDPR, informationssäkerhet, anskaffning och etik.

De ersätter inte formella mekanismer för regelefterlevnad eller kostnadskontroll.

De ger ett sammanhang för tolkningen av dessa, vilket gör det möjligt för ledningar att avgöra var regelefterlevnaden är tillräcklig och var ytterligare förändringar kan medföra risker snarare än värde.

Regelefterlevnad säkerställer att både policyer och förväntningar på säkerhet uppfylls.

Förtroende säkerställer att dessa standarder kan upprätthållas i praktiken.

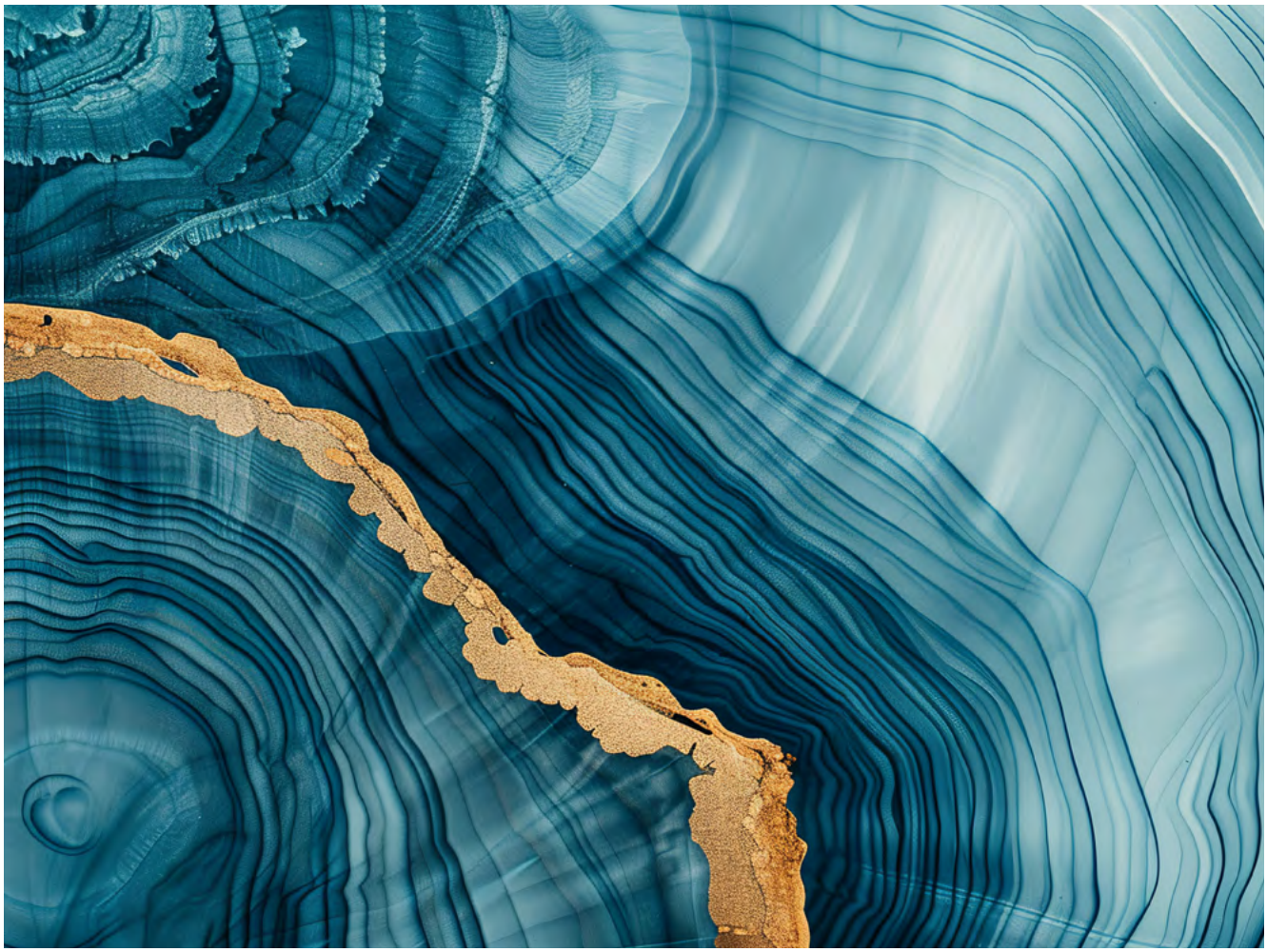
Ett sista ord om en trygg transformation

Digital transformation inom offentlig sektor definieras inte av takten, utan av verksamhetens förmåga att styra och kvalitetssäkra förändringen.

Trygghet uppstår när:

- Styrningen är tydlig och ansvarsfull
- Tjänsterna är organiserade kring resultat
- Människor kan hantera förändringar på ett hållbart sätt
- Teknik och data används genomtänkt och proportionerligt

Transformation börjar inte med teknik. Den börjar med ett genomtänkt ledarskap.



Att omsätta strategi till praktisk handling med CGI

Modernisering av offentliga system begränsas sällan av ambitioner. De flesta offentliga verksamheter förstår behovet av att förbättra medborgartjänsterna, utnyttja data för att skapa värde och ersätta föråldrad digital infrastruktur.

Den verkliga utmaningen ligger i att omsätta strategin till hållbara resultat samtidigt som den säkerhet, motståndskraft och kontinuitet som är så viktig inom offentlig sektor upprätthålls.

Att omsätta transformationsprinciper till verksamhetsförändringar kräver erfarenhet av att arbeta i komplexa offentliga miljöer, där politik, teknik och genomförande måste utvecklas i samklang.

Stöd till offentlig sektor

CGI har stöttat verksamheter inom offentlig sektor under lång tid.

Våra team har bidragit till att modernisera storskaliga dataplattformar, stärka cyberresiliensen i komplexa teknikmiljöer och stödja övergången från fragmenterade äldre miljöer till säkra, molnbaserade arkitekturer.

Dessa projekt kräver mer än bara teknisk kompetens. De kräver förståelse för hur offentliga verksamheter fungerar, hur risker hanteras och hur transformation kan genomföras utan att störa de tjänster som medborgarna är beroende av varje dag.

Vi har många lokala kontor eftersom det är viktigt att vara nära våra kunder. Det gör att våra team har både lokal kompetens och tillgång till globala förmågor.

Med vårt arbetssätt kan vi hjälpa verksamheter att minska den tekniska skulden, förbättra interoperabiliteten mellan system och bygga en säker digital grund som stöder ansvarsfull användning av data och ny teknik.

I miljöer där offentliga tjänster bara måste fungera och samtidigt stå under kontinuerlig tillsyn är en framgångsrik transformation inte bara beroende av tekniska förändringar. Det krävs också förmåga att genomföra förändringarna på ett säkert, stabilt och tryggt sätt.



Om oss

Insights you can act on

CGI grundades 1976 och är ett av världens största IT- och affärstjänsteföretag. Vi drivs av insikter och är fokuserade på att hjälpa företag och organisationer att öka avkastningen på sina investeringar.

Mer information om cgi.com/se
Kontakta oss på info.se@cgi.com

© 2026 CGI Inc.