



Bilaga B Exemplifieringar av behovet av tydliga roll- och ansvarsförflyttningar

2026.03.13

Del av Perspektiv på digitaliseringsrapporten Samhällskontrakt i digital samhällsomställning

Innehållsförteckning

1	Exemplifieringar av behovet av tydliga roll- och ansvarsförflyttningar.....	3
1.1	Exempel 1: Tillsyn av AI-användning i offentlig sektor.....	3
1.2	Exempel 2: Nyttorevision av digitala satsningar	5
1.3	Exempel 3: Portabla trygghetssystem	7
1.4	Exempel 4: Kompetenskonton och livslångt lärande	8

1 Exemplifieringar av behovet av tydliga roll- och ansvarsförflyttningar

Detta är ett så genomgripande område att några framåtlutande exempel ges här för att förtydliga problematiken. Dessa exempel, bygger på centrala funktioner eller faktiska föreslagna lösningar som tas upp i denna rapport och som är en del av ett digitalt samhällskontrakt. Det görs dock ett antagande om att staten tydligare styrt mot en GaaP-logik det vill säga att förvaltning som plattform och ökat nyttjande och utveckling av den nationella digitala infrastrukturen med fokus på förvaltningsgemensamma komponenter, fått genomslag. Här antas också att den nationella eID-lösningen och identitetsplånboken lanserats. Dessa antaganden behövs för att bättre förstå den föreslagna roll- och ansvarsfördelningen som föreslås i dessa exempel.

Här används även RACI¹, ett enkelt sätt att tydliggöra vem som gör vad i ett arbete eller ansvarar för ett beslut, där bokstäverna står för Responsible, Accountable, Consulted och Informed eller med andra ord;

(R) Utförandeansvarig - den/de som faktiskt gör jobbet

(A) Ägare/beslutsansvarig - en person som äger resultatet och fattar slutligt beslut (en A per uppgift)

(C) Att rådfråga - personer som ska involveras före beslut/leverans (tvåvägskommunikation)

(I) Att informera - personer som ska hållas uppdaterade efter beslut/leverans (envägskommunikation)

1.1 Exempel 1: Tillsyn av AI-användning i offentlig sektor

Tillsyn säkerställer rättssäkerhet, likvärdighet och spårbarhet i myndighetsnära automatisering och är därmed grund för förtroende i det digitala samhällskontraktet. Staten, via centrala myndigheter, är ägare/beslutsansvarig för ramar, standarder och gemensamma komponenter samt nationell samordning enligt AI-förordningen (till exempel marknadskontroll, anmälda organ, "post-market" övervakning). Genomförande och efterlevnadsansvar ligger hos sektorsmyndigheter samt regioner och kommuner inom sina verksamheter.

Den nödvändiga kompetensen för effektiv tillsyn är utspridd på flera olika myndigheter men behöver genomsyra hela ekosystemet för offentlig tillsyn. Som exempel på myndigheter och expertisområden kan nämnas: IMY (dataskydd), Digg (digital förvaltning, datadelning och interoperabilitet), PTS (uppgifter enligt AI-förordningen som nationell behörig myndighet, gemensam kontaktpunkt, regulatorisk sandlåda och marknadskontroll inom vissa förbjudna AI-användningsområden samt vissa AI-system med hög risk), MCF/NIS2 (informations- och cybersäkerhet), Upphandlingsmyndigheten (kravstöd), ESV (intern styrning och uppföljning) samt ett

¹ [Ansvarsfördelning | Digg](#)

antal sektorsmyndigheter för domäntillsyn och marknadskontroll enligt AI-förordningen.

Regeringen samt de särskilt utpekade behöriga myndigheterna får stå för centrala delar av A- och R-klassningen enligt RACI, det vill säga bära besluts- och utförandeansvar för nationella ramar, tillsynsstruktur och de delar av AI-förordningens genomförande som kräver gemensam styrning, samordning och marknadskontroll

Sektorsmyndigheter ansvar blir att översätta kraven till domänföreskrifter; bedriva marknadskontroller inom sektorsområden och besluta om eventuella löpande korrigeringar som behövs i till exempel tolkningar av lagstiftning eller riktlinjer. Myndigheterna behöver även ansvara för samordning av rapportering av utfall från granskningar vilket går tillbaka till regeringen och de särskilt utpekade myndigheterna med ansvar för implementeringen av AI-förordningen.

Regioner och kommuner har också de ett utförandeansvar för att tillämpning av riskklassning sker, dokumentation görs och att medborgarinformation ges. De behöver säkerställa att loggar, "kvitton" och motiveringar finns att tillgå via till exempel ansvarig aktörs e-tjänster eller andra kontaktvägar, där identitetsplånboken där det är relevant kan användas för säker identifiering eller delning av verifierade uppgifter. De behöver även se till att rapportera regelefterlevnad, allvarliga incidenter och andra utfall till sektorsmyndigheterna.

I praktiken betyder denna ansvarsfördelning att de centrala myndigheterna översätter legala krav (skyldigheter i AI-förordningen) till upphandlingsvillkor som hela offentlig sektor kan nyttja och som sektorsmyndigheterna kan använda för marknads- och efterhandsgranskning. Regioner och kommuner rapporterar efterlevnad, incidenter och utfall till sektorsmyndighet utifrån satta indikatorer och loggformat och vetskap om dessa hjälper leverantörer att garantera deras konformitet och granskningsbarhet via loggar, API:er och annan dokumentation. De kan även åta sig att notifiera förändringar i deras system så att ansvarig myndighet kan uppdatera riskklass och annan dokumentation.

Beslutsstöd och automatisering som används av en statlig myndighet behöver redovisas på ett begripligt sätt, tillsammans med tydliga former för hur den enskilde kan göra invändningar, begära manuell omprövning eller överklaga där det är relevant. Den enskilde bör också informeras när automatisering används i ärenden som berör honom eller henne, och kunna ta del av relevanta loggar, kvitton eller motiveringar genom de e-tjänster eller kontaktvägar som den ansvariga aktören tillhandahåller.

1.2 Exempel 2: Nyttorevision av digitala satsningar

Nyttorevision bör här förstås som systematisk uppföljning av flera olika slags nytta, inte bara ekonomisk eller administrativ.² Utgångspunkten är att nytta inte är en enhetlig kategori, utan kan uppstå på olika nivåer och för olika intressenter. Nyttorevision behöver därför följa upp om digitala satsningar faktiskt skapar mätbara behovsgrundade förändringar i verksamhet, samverkan och samhälle.

I ett digitalt samhällskontrakt behöver åtminstone tre nivåer kunna särskiljas. För det första infrastrukturell och organisatorisk nytta, till exempel anslutning till den förvaltningsgemensamma digitala infrastrukturen, återanvändning av gemensamma komponenter och minskat dubbelarbete. För det andra verksamhetsnytta, till exempel bättre kvalitet, kortare ledtider, ökad tillgänglighet och mer likvärdig tillämpning. För det tredje upplevd nytta för individ och samhälle, till exempel enkelhet, trygghet, tillit, delaktighet och faktisk möjlighet att få rätt stöd i rätt tid.

Nyttorevision gör därmed att beslut kan bygga på faktiska effekter på flera nivåer, snarare än enbart på genomförda aktiviteter eller formell regelefterlevnad. Den kopplar satsningar och investeringar till resultat och skapar ansvar över organisationsgränser. Huvudansvaret för gemensam metodik, indikatorramar och vissa infrastrukturella komponenter bör ligga på nationell nivå, men bedömningen av verksamhetsnytta och samhällsnytta behöver i stor utsträckning förankras närmare de sektorer och verksamheter där effekterna faktiskt uppstår.

Bland befintliga offentliga aktörer finns redan flera relevanta kompetenser, men de avser olika delar av nyttorevisionen. ESV bidrar främst med perspektiv på intern styrning, kontroll, uppföljning och resurseffektiv användning av offentliga medel. Riksrevisionens granskningslogik är relevant för oberoende granskning av ansvar, genomförande och resultat. Däremot behöver bedömningen av faktisk verksamhetsnytta och samhällsnytta i högre grad förankras närmare sektorsmyndigheter, regioner, kommuner och andra aktörer som står närmare där nyttan uppstår, samt i uppföljning av hur satsningar påverkar användbarhet, likvärdighet, tillit och upplevd nytta för individer och andra användare.

Centrala, utpekade myndigheter ansvarar för att fastställa övergripande metodik, gemensamma indikatorramverk och infrastrukturskomponenter, vilket kan inkludera nyttoregister, baslinjer och dashboards. Men indikatorer för verksamhetsnytta och samhällsnytta behöver i stor utsträckning utvecklas tillsammans med sektorsmyndigheter, regioner, kommuner och andra aktörer som står närmare där nyttan faktiskt uppstår.

Myndigheter med särskild sektorkompetens kan rekommendera indikatorer för sina specifika domäner, följa upp utfall och likvärdighet, besluta om korrigerande åtgärder och sprida lärdomar nationellt. Samtidigt behöver myndigheter, regioner och kommuner bidra med att sätta baslinjer och effektmål, samla in utfall och rapportera

² I denna rapport används *nyttorevision* som benämning på den uppföljande och granskande dimensionen av det bredare arbete med **nyttorealiserings** som DIGG beskriver i sin vägledning. [Nyttorealiserings | Digg](#)

avvikelser enligt standardiserade format. Att kunna följa upp dessa indikatorer och effekter behöver också översättas till krav i upphandlingar och avtal med leverantörer, så att drift-, kvalitets- och nytto-data finns tillgängliga för löpande uppföljning, revision och nyttorealiserings. Leverantörer behöver därmed kunna leverera mätbara tjänster, exportgränssnitt och revisionsunderlag enligt standarder och avtal.

I linje med DIGG:s vägledning bör ansvar för långsiktig mätning, uppföljning och analys inte reduceras till projektets genomförandefas. Det behöver finnas ett varaktigt ansvar i linje- och styrningsstrukturerna, eftersom nyttor ofta realiserar först efter införande och ibland i andra delar av systemet än där satsningen genomfördes. Detta gäller särskilt vid gemensamma förändringsinsatser, där kostnader kan uppstå hos en aktör medan nyttan realiserar hos en annan.

Det finns tydliga paralleller mellan dessa rekommendationer och regeringens uppdrag till Digg och PTS att följa upp genomförandet av digitaliseringsstrategin³ och AI-strategin⁴ med stöd av indikatorer. I båda fallen handlar det om att bygga en mer samlad statlig förmåga att översätta strategiska mål till uppföljningsbara mått, gemensamma indikatorramverk och underlag för korrigerande åtgärder. Samtidigt går nyttorevisionsperspektivet här längre än ett rent indikatorfokus, eftersom det också omfattar baslinjer, effektmål, nyttoregister, tillgång till drift-, kvalitets- och nytto-data samt uppföljning av faktisk nytta för verksamheter, individer och samhälle.

Regeringens uppdrag till Digg och PTS kan därmed förstås som ett viktigt steg i samma riktning, men ännu inte som en fullt utvecklad modell för nyttorevision i den mening som avses i denna bilaga. I detta sammanhang kan Diggs beräkningsverktyg för nyttor och kostnader⁵ också ses som ett försök att standardisera delar av nyttorealiserings genom gemensamma kalkylsteg, schablonvärden och återkommande kategorier för kvantifierbara och svårkvantifierbara nyttor, kostnader samt risk- och hinderanalys.

Det är dock mer rättvisande att beskriva verktyget som ett gemensamt metod- och beräkningsstöd än som en fullt utvecklad gemensam komponent för nyttorevision, eftersom Digg själv beskriver det som ett underlag i betaversion som ger en indikation på möjliga scenarier och som måste provas mot lokala förutsättningar innan det används som beslutsunderlag. Verktyget pekar alltså i samma riktning som rekommendationerna i denna bilaga, men motsvarar ännu inte ett nationellt system för nyttorevision med gemensamma indikatorbibliotek, nyttoregister och standardiserad uppföljning över organisationsgränser

³ Uppdrag till Myndigheten för digital förvaltning och Post- och telestyrelsen att stödja genomförandet av Sveriges digitaliseringsstrategi 2025–2030 - [Regeringen.se](https://www.regeringen.se)

⁴ Uppdrag till Myndigheten för digital förvaltning och Post- och telestyrelsen att stödja genomförandet av Sveriges AI-strategi - [Regeringen.se](https://www.regeringen.se)

⁵ Beräkningsverktyg för nyttor och kostnader | Digg

1.3 Exempel 3: Portabla trygghetssystem

Portabla trygghetssystem gör att rättigheter och ersättningar följer individen mellan uppdrag, arbetsgivare och plattformar. Det är centralt för ett rättvist samhällskontrakt när arbetet blir mer uppdragsbaserat och mindre beroende av långa, fasta anställningar. Staten, genom centrala myndigheter, har ägar- och beslutsansvar för regler, standarder och förvaltningsgemensamma lösningar. Detta innebär att staten fastställer behörig datadelning och förvaltar specifikationer, API-kataloger och referensregister för intyg och ersättningsunderlag.

På genomförandenivå bör ansvar ligga hos myndigheter som Skatteverket, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och olika omställningsaktörer samt, där det är relevant, regioner och kommuner som säkerställer likvärdig lokal handläggning. Den befintliga förvaltningslogiken utgörs av en ambition att individuppgifter och personliga data som finns hos dessa aktörer ska kunna kombineras för att skapa en bättre och tryggare upplevelse för individer som har behov av stöd och hjälp. Rollerna i leveranskedjan förutsätter tydliga överlämningar där arbetsgivare rapporterar ersättningsgrundande uppgifter (tid, inkomst, anställningsform) via standardiserade gränssnitt, myndigheterna matchar och beräknar rättigheter, notifierar om beslut som kan överklagas av individen. Myndigheter utbyter endast nödvändiga uppgifter enligt gemensamma format, med loggning och spårbarhet i de nationella kanalerna.

För att rollfördelningen ska fungera i en GaaP- eller "förvaltning som plattform" logik där individer dessutom är utrustade med identitetsplånböcker, så behöver styrningen klargöra ansvarsområdena. Standardiserade intyg och dataformat behövs med minimikrav på datakvalitet och spårbarhet som ska gälla både i upphandling och drift. Det behövs likvärdighetsuppföljning där kommuner och sektorsmyndigheter rapporterar utifrån gemensamma standarder, indikatorer och format. Slutligen måste komponenterna i den digitala infrastrukturen ha namngivna ägare och finansiering på statlig nivå, medan utförande myndigheter och kommuner bär användaransvaret i den dagliga driften. Detta ger en tydlig och konkurrensneutral arbetsdelning där offentlig sektor formar spelplanen och marknaden levererar på öppna, förutsägbara villkor. Här kan alltså privata aktörer erbjuda tjänsteplattformar där man kan samla sina försäkringsgrundande data samtidigt som man som individ kan vara säker på att denna data kan delas med de myndigheter som har behov av den och att det inte behöver innebära parallella kontakter med flera olika myndigheter samtidigt.

1.4 Exempel 4: Kompetenskonton och livslångt lärande⁶

Ett kompetenskonto är ett personbundet konto på en offentlig plattform som samlar meriter, intyg och tillgänglig personlig finansiering för utbildning och omställning. Staten, via centrala myndigheter, kan ha ägar- och beslutsansvar för ramarna kring merit- och intygdata samt för infrastrukturskomponenter som möjliggör digitala meriter (verifierbara intyg), datadelning, kataloger och interoperabilitet. Det innebär standardiserade datamodeller, öppna API:er och en referensarkitektur som anordnare och arbetsgivare ansluter till.

Sektorsmyndigheter och utbildningsanordnare bär här ett genomförandeansvar för att utfärda och validera intyg enligt standarder, rapportera utfall till nyttorevision och säkerställa att intyg kan verifieras maskinellt. Regioner och kommuner behöver samordna lokala insatser, studie- och yrkesvägledning samt tillgång till vuxenutbildning inom gemensamma ramar där individers kompetenskonton och den offentliga plattformen för detta är en central del i den planeringen och matchningen mot arbetsmarknadens behov. Näringslivet behöver erkänna standardiserade intyg och publicera kravprofiler som matchar dessa så att öppna gränssnitt kan användas för matchning och rekrytering. Medborgaren behöver kunna lagra och dela verifierbara intyg genom lösningar som är interoperabla med kompetenskontot, där identitetsplånboken kan vara en möjlig bärare av sådana intyg.

Överlämningarna i kedjan behöver vara tydliga. Anordnare utfärdar intyg i standardformat till individens konto, arbetsgivare kan validera intyg mot betrodd källa, offentliga aktörer tar emot utfallsdata för uppföljning det vill säga följer upp huruvida meriter och matchning skapar nyttoeffekter på arbetsmarknaden. För att detta ska fungera måste styrningen klargöra vilka nationella/europeiska standarder för digitala meriter och erkännande som ska gälla (och processer för att validera nya meriter), tydliga samtyckesflöden och datarättigheter mellan utbildningsanordnare och individ, samt rollfördelning för validering/erkännande så att ansvar för kvalitet, klagomål och rättelse inte faller mellan stolarna. Detta kan ge en konkurrensneutral arbetsdelning där staten sätter spelplanen genom standarder och gemensam infrastruktur, utbildningssystemet och arbetslivet levererar på öppna villkor och individen har faktisk kontroll över sina meriter.

⁶ Detta stycke är inspirerat av Singapores SkillsFuture som refereras till i huvudrapporten