

Ett litet steg för digitaliseringen, ett stort kliv för människan?

Digg reflekterar kring människocentrering
i det offentliga



		Datum	Diarienummer
Digg reflekterar	Utgåva 3	3/4-2025	2025-01594

Digg reflekterar

Tredje utgåvan

I denna tredje utgåva av Digg reflekterar gör vi en översyning av vad begreppet människocentrering innebär för offentlig sektor. Vilka är de viktigaste grunderna i ett människocentrerat förhållningsätt? Hur används begreppet för att ställa krav på AI-system? Vi reflekterar kring dessa frågor och ger aktuella exempel från digitaliseringsområdet.

Vi funderar därefter vidare på hur människocentrering inom offentlig sektor kan delas upp i tre områden: styrning, offentliga tjänster och innovation. Detta kombinerar vi med att visa på konstruktiva utmaningar för respektive område och vi avslutar som vanligt med frågor för vidare diskussion.

Trevlig läsning!

Vad är Digg reflekterar?

Digg reflekterar är en publikationsserie från Myndigheten för digital förvaltning (Digg) som ges ut en till två gånger per år.

I Digg reflekterar belyser vi aktuella frågeställningar inom digitaliseringsområdet. Vi ställer nyfikna frågor i stället för att ge svar, och sammanställer kunskap som ger skäl till ytterligare funderingar i syfte att främja diskussion om angelägna ämnen med beslutsfattare, praktiker och forskare. Vi vill också bjuda in den intresserade allmänheten i diskussionen om vad en digitaliserad framtid innebär.



Artikelförfattare

Karin García Ambrosiani

Karin är disputerad analytiker och har varit på Digg sedan hösten 2020. Hon har mer än 25 års erfarenhet som konsult med fokus på verksamhetsutveckling och digitalisering inom svensk offentlig förvaltning.

Fredric Skargren

Fredric arbetar som analytiker på Digg sedan 2021 och är doktorand i ämnet Informatik på Örebro universitet. Fredric har tidigare arbetat med frågor kring öppna data, uppföljning och analys av digitaliseringen inom offentlig förvaltning.

Tidigare utgåvor av Digg reflekterar



Utgåva 1 Självmål i målstyrningen?



Utgåva 2 Vem är det som svarar?

Innehållsförteckning

Inledning	5
Människocentrerad – ett ord, många betydelser	6
Människocentrerad AI	9
En människocentrerad digitaliseringspolitik?	10
Tre dimensioner av människocentrering	13
Dimension I – Människocentrerad styrning	14
Dimension II – Människocentrerade offentliga tjänster	16
Dimension III – Innovation och reform	19
Människan och det offentliga – avslutande tankar	22
Frågor för vidare diskussion	23
Fotnoter och källor	25
Nästa utgåva	28

Inledning

Begreppet människocentrerad används flitigt inom strategier och förväntningar på digitaliseringsområdet. Vad betyder det egentligen och vad innebär det att sätta människan i centrum? Vi vill lyfta olika perspektiv på dessa frågor och reflektera kring människocentreringens olika beståndsdelar.

I Diggs rapport om strategiska prioriteringar för digitaliseringspolitiken 2025-2030 beskrivs behovet av en människocentrerad offentlig sektor.¹ Men vad innebär det att den offentliga sektorn är människocentrerad? Det finns många förväntningar på detta område från internationella organisationer och flera länder i Sveriges närområde genomför initiativ med tydliga ambitioner inom området människocentrerad offentlig sektor.

Vi reflekterar bland annat kring begreppet ur tre olika dimensioner: styrning, offentliga tjänster och innovation. Vi funderar kring hur dessa dimensioner hänger ihop och vilka utmaningar som finns i detta. Vilken roll har politiken för att främja en människocentrerad styrning? Hur kan och bör man prioritera ur ett människocentrerat perspektiv? Vilket utrymme har den offentliga förvaltningen att arbeta människocentrerat? Som vanligt är vår ambition att inte komma med färdiga svar. Vi vill i stället uppmuntra till frågor och diskussion – tillsammans med beslutsfattare, praktiker, forskare och andra intresserade.

”

När systemen blev tunga och grå,
Fick människan stå ut och förstå.
Men med digitalisering,
och styrning med människocentrering,
blir nu jobbet med fart ändå!

Limerick om människocentrering och digitalisering,
skriven av ChatGPT i januari 2025



Människocentrerad – ett ord, många betydelser

Digg har tidigare lyft fram att digitaliseringen är ett komplext fenomen, där människan i centrum är ett av fem områden som bidrar till komplexiteten. Det senare beror inte minst på hur det "mänskliga systemet" med rörliga kollektiv och tänkande individer, med olika behov och erfarenheter, sker på olika nivåer i samhällssystemet och inuti olika organisationer.

Målformuleringar för digitalisering bör därför ta hänsyn till att människan är i centrum, att den digitala tekniken är ett verktyg för att uppfylla olika behov och lösa utmaningar, samt att den på olika vis tvingar fram nya frågor om hur och varför vi behöver förändra exempelvis verksamheter och lagar.²

Nordiska ministerrådet finansierar ett pågående samarbetsprojekt mellan digitaliseringsmyndigheterna i Finland, Norge och Sverige i "Nordic DigiGov Lab".³ Inom projektet har ett ramverk för begreppet människocentrerad tagits fram.

Ramverket grundar sig i Europeiska Unionen (EU:s) Europeiska förklaring om digitala rättigheter och principer för det digitala decenniet,⁴ dimensionerna digitalt först och användardrivet enligt Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD:s) "Digital government index",⁵ och exempel från forskning.

Den första delen i ramverket handlar om grunden för ett människocentrerat förhållningssätt. Ett människocentrerat förhållningssätt inom offentlig sektor utgår från internationella och nationella mänskliga och medborgerliga rättigheter, där människors behov och egenvärde är i centrum. Detta kan manifestera sig i praktiken genom att till exempel prioritera återkommande händelser i en människans liv. Dessa livshändelser inträffar i olika sammanhang och vid olika tidpunkter, vilket gör att människors behov varierar.

Viktiga utgångspunkter med att tänka utifrån livshändelser är att resonera bredare än perspektivet hos en aktör eller en tjänst, att hålla utkik efter hur olika lagar och regler kan variera på ett sätt som ökar bördan på ett onödigt sätt för den enskilde eller ett företag, och hur lagar och regler kan vara fördelade mellan en mängd olika privata och offentliga aktörer. Ambitionen med ett människocentrerat tillgängliggörande av tjänster är att dessa kan erbjudas samlat, och mer precist svara mot individens situation och dennes behov med syftet att ge individen de bästa förutsättningarna att hantera sina rättigheter och skyldigheter.

Den andra delen i ramverket handlar hur främjandet av en människocentrerad offentlig förvaltning oftast kräver horisontell styrning från central nivå. En aspekt av detta handlar om att skapa en gemensam infrastruktur med allmänna data i botten där förvaltningen som helhet kan erbjuda digitala tjänster som sömlöst sträcker sig tvärs över aktörer och sektorer. Infrastrukturen möjliggör på så vis en sammanhållen och gemensam upplevelse av offentliga tjänster för företag och medborgare. Den svenska förvaltningsmodellen kräver ökad samordning från den högsta nivån i syfte att uppnå den enhetlighet och ändamålsenlighet som behövs för att sätta människan i centrum.

Den tredje delen i ramverket handlar om hur man kan karaktärisera människocentrerad styrning. Forskarna Christian Bason och Robert D. Austin har i en vetenskaplig artikel sammanfattat och identifierat vad som kännetecknar människocentrerad styrning inom offentlig förvaltning.⁶ Deras slutsatser bygger bland annat på

”

Ett människocentrerat förhållningssätt inom offentlig sektor utgår från internationella och nationella mänskliga och medborgerliga rättigheter.

erfarenheter och intervjuer med aktörer inom offentlig förvaltning i Danmark, Finland och USA, och människocentrerad styrning, menar författarna, kan kännetecknas av följande aspekter.

- Reflekterande – användarcentrerade, kvalitativa metoder och empati anses vara viktiga drivkrafter för en organisations förmåga att förstå och skapa förändring.
- Interaktiv – förståelse för behovet av att skapa meningsfulla och målmedvetna interaktioner mellan medborgare och offentliga organisationer kan göras via olika typer av digitala eller praktiska hjälpmedel.
- Nätverkande – erkänner behovet av att medvetet tänka kring, och ta till sig, hur samhället består av en mångfald av aktörer om man vill kunna skapa samhällseliga värden.
- Relationell – man arbetar utifrån vetskapen att den offentliga förvaltningen har breda och långtidsverkande åtaganden, där man måste tänka till kring vilka värden som organisationen för vidare till samhället.⁷

Begreppet människocentrerad har också en central roll inom digitaliseringsområdet. Här finns flera exempel från internationella mellanstatliga organisationer som EU och OECD samt även i Sverige från Digg. Begreppet appliceras på allt från utformning av offentliga tjänster och lösningar baserade på artificiell intelligens (AI) till frågan om hur individens rättigheter och skyldigheter tas om hand i ett digitalt samhälle.⁸

Innebörden av begreppet människocentrerad har vuxit fram under en längre tid och delar av aspekterna i ramverket ovan är inte nya. Följande citat från datorpionjären och forskaren Michael Dertouzos i en intervju med Computer Sweden från 2001 är talande för hur människocentrerad används i förhållande till digital teknik.

Human-centered computing, människocentrerade datorer, handlar om att datorerna ska möta våra behov. Det handlar om att göra maskinerna enklare att använda och att de måste bli en del av vår naturliga miljö. På samma sätt som vi andas.⁹

Om vi sedan lägger till ordet "design" till människocentrerad visar det sig att ordet kan spåras till slutet på 1950-talet. Här ska det ha uppkommit i skärningen mellan en rad olika ämnen, så som konst, antropologi och ingenjörskap vid Stanford universitet.¹⁰ Redan då insåg man att ett sätt att lösa problem, utveckla

”

Begreppet människo-
centrerad har en central roll
inom digitaliseringsområdet

produkter och processer var att ”utgå från människan”. Det vill säga att förutsättningen för problemlösningen är att förstå behov och mänskliga erfarenheter genom att involvera den tilltänkta målgruppen i framtagandet av en vara, en tjänst eller ett tänkt arbetssätt.

Människocentrerad AI

Om vi återgår till nutiden och stannar kvar på Stanford universitetet pågår här ett samverkansprojekt mellan forskare och offentliga aktörer kring människocentrerad AI.¹¹ Initiativets akronym HAI sammanfattar hur de ser på människocentrering. De är i första hand intresserade av frågor som uppstår i samhället i takt med att AI sprids över olika områden som påverkar människor (Human Impact). För det andra menar de att AI-teknologier ska förstärka den mänskliga förmågan – snarare än att ersätta den (Augmented Human Capabilities). För det tredje att AI ska utvecklas för att förbättra eller förstå olika mänskliga områden så som mänskligt beteende, människors känslor och språk med mera (Intelligence).¹²

Ett annat aktuellt exempel är hur människocentrerad används i EU:s etiska riktlinjer för tillförlitlig AI. Här handlar det om hur AI-systemen ska främja och utgå från bland annat grundläggande mänskliga rättigheter.

- Utgångspunkten är den europeiska förklaringen om digitala rättigheter och principer för det digitala decenniet.¹³
- Att AI-lösningar är människocentrerade enligt EU innebär att de ska främja frihet och välfärd för människor, och därför utgå från ett ”åtagande om att använda dem i mänsklighetens tjänst och för det allmännas bästa.”¹⁴
- Ett människocentrerat synsätt innebär enligt EU att vid användning av AI för övervakning, eller vid spridning, utveckling och användning av AI ska ”mänskliga värden stå i centrum”. De senare innefattar:
 - Respekt för grundläggande rättigheter, där människan har en ”unik och omistlig moralisk status”;
 - Hänsyn till miljö och andra varelser som ingår i ”människans ekosystem” och för att främja hållbarhet för framtida generationer.¹⁵



AI-teknologier ska förstärka den mänskliga förmågan – snarare än att ersätta den

En människocentrerad digitaliseringspolitik?

I rapporten "Ett samhälle i förändring – underlag till regeringens strategiska prioriteringar"¹⁶ tar Digg ett brett perspektiv på behovet av ett människocentrerad digitalt samhälle. Här innefattas både det fokus på "människan i centrum" med rättigheter och skyldigheter kring utformningen av digitala tekniker som lyfts fram av EU ovan, men också det fokus på styrning och utformning av digitala tjänster som OECD rekommenderar. Därutöver diskuterar Digg även följande delar.

- Vikten av digital inkludering och hur sociala faktorer som utbildning, var i landet man bor, kön och inkomst påverkar människors förmåga och vilja att ta del av offentliga digitala tjänster. I takt med att samhället blir allt mer digitaliserat får detta konsekvenser för såväl förtroende som demokrati och människors välfärd som vi måste förstå och utveckla på olika sätt.
- Vilka principfrågor som väcks vad gäller åtkomst, spridning och fördelning av den data som skapas av individers handlingar och beteenden i den digitala världen. Det handlar om allt från individens intresse om vem som får ta del av dennes egna data, till närståendes åtkomst till samma data (vid exempelvis dödsfall) och vilket intresse samhället respektive kommersiella krafter kan tänkas ha för denna data.

Exempel på människocentrering finns på många ställen i världen, inte minst i Norden och Baltikum. Digg har tillsammans med digitaliseringsmyndigheterna i Norge och Finland undersökt hur människocentrerad styrning går till i praktiken inom ramen för projektet Nordic DigiGov Lab. Nedan följer ett antal exempel på människocentrering som har identifierats inom projektet, baserat bland annat på intervjuer med representanter från de olika länderna.

Exempel på strategier

- Danmarks nationella strategi för digitalisering¹⁷ har som en av nio "huvudvisioner" att skapa sammanhängande offentliga tjänster för medborgare och företag. Tjänsterna ska vara användarvänliga, konsekventa och sammanhängande oavsett var medborgarna möter den offentliga förvaltningen.

- Ett konkret exempel är portalen borger.dk som utgår från ett antal livshändelser, där individen får svara på frågor om sin situation och därefter får förslag på hur hen stegvis ska gå vidare för att uppfylla sina skyldigheter och rättigheter.
- Estland har två strategier med människocentrerad styrning som viktig komponent: den nationella AI-strategin¹⁸ och Estlands Digitala Agenda 2030.
 - AI-strategin är tydlig med hur system baserade på AI ska utgå från principer som är människocentrerade.
 - Den generella digitala strategin anger hur människocentrerad digital förvaltning är ett av fyra stora ”kliv” som strategin ska främja (förutom AI-genererad förvaltning, en hållbar digital förvaltning och en övergång till livs- och företagscentrerade proaktiva tjänster).
- Norge gav under hösten 2024 ut sin senaste digitala strategi ”Fremtidens digitala Norge”.¹⁹ I den fortsätter de sin satsning på att skapa sammanhållande tjänster för sju olika livshändelser.

Exempel på portaler för offentliga tjänster

- Litauen har en ”e-Government gateway” där de samlat tjänster och frågor utifrån livshändelseperspektiv.²⁰ Portalen beskrivs av EU-kommissionen som en ”State Information Resource Interoperability Platform” (SIRIP) där offentliga aktörer kan skapa och erbjuda användarvänliga digitala tjänster för invånare, företag och anställda inom offentlig förvaltning.²¹
- Island erbjuder också offentliga tjänster via sin digitala portal island.is.²² Här finns tjänster samlade både utifrån livshändelser som att gå i pension, flytta eller att få barn, och efter ”serviceområden” som konsumentskydd, utbildning eller till företagsägare.

”

Litauen har en ”e-Government gateway” där de samlat tjänster och frågor utifrån livshändelseperspektiv

Exempel på organisatorisk samverkan och juridik

- Norge har en tvärgående arbetsgrupp med representanter från samtliga departement för att horisontellt samordna landets satsning på sammanhängande tjänster.²³
- Estland använder begreppet ”Estonian legal space” för att samla och identifiera hur juridiken kan stödja digitalisering. En aktivitet här är att utveckla en människocentrerad digital förvaltning med hjälp av juridik för att främja pålitliga digitala tjänster.

- Estland har härvidlag gjort det möjligt för sina medborgare att följa hur den offentliga förvaltningen använder dennes data via en så kallad "data tracker".²⁴

Exempel på finansiering

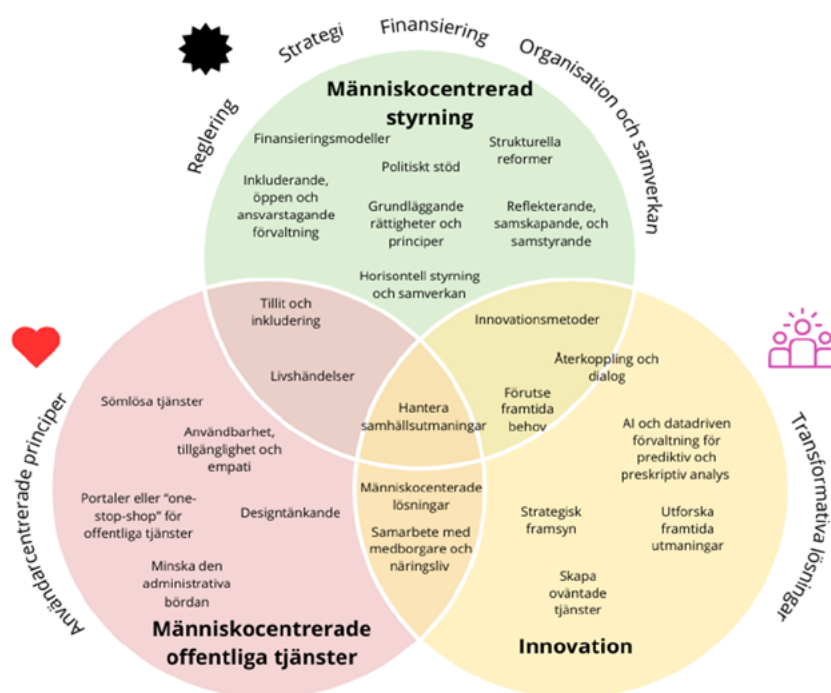
- Finland har utvecklat och infört ett program för främjande av livshändelsebaserad digitalisering.²⁵ Programmet drivs av det finska finansministeriet och har särskild finansiering för att stödja beredning av livshändelsebaserad digitalisering mot individer och företag.

Tre dimensioner av människocentrering

Vi konstaterar att även om människocentrering kan innebära många olika saker, har det vissa viktiga kärnbetydelser och kan appliceras på flera olika områden. För att sammanfatta och diskutera begreppet vidare tittare vi närmare på och fördjupar en modell som är framtagen i samarbetsprojektet Nordic DigiGov Lab. Modellen har tre dimensioner:

- Styrning (reglering, strategi, finansiering, samt organisation och samverkan).
- Människocentrerade offentliga tjänster.
- Innovation.

I Figur 1 kombineras tre olika dimensioner med utgångspunkt i ramverket för människocentrering som presenterades tidigare.²⁶ Var och en av dimensionerna förutsätter på inget sätt varandra, utan kan utvecklas var för sig och på olika nivåer inom offentlig förvaltning. Modellen sammanfattar ett urval av de möjligheter och arbetssätt som i regel framgår gällande människocentrering som vi tog upp i föregående avsnitt.

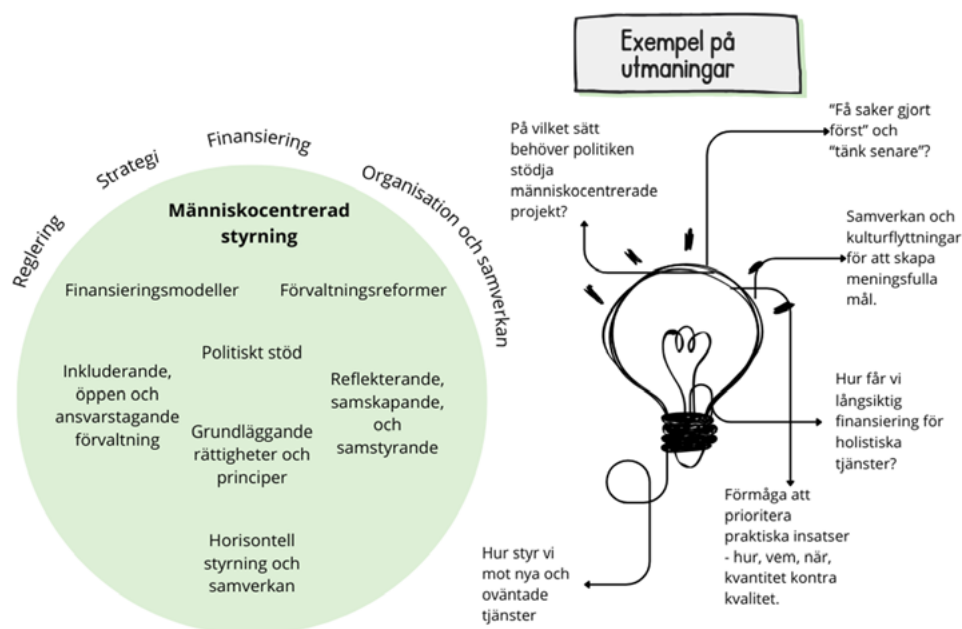


Figur 1. Tre dimensioner av människocentrering, framtagen i projektet Nordic DigiGov Lab.

Dimension I – Människocentrerad styrning

Styrningsdimensionen är inspirerad av OECD:s ”The E-Leaders Hand-book on the Governance of Digital Government”.²⁷ Denna innefattar strategi, organisation och samverkan, finansiering och reglering.

I Figur 2 har vi att göra med en bred palett av aspekter. Det politiska stödet är exempelvis tydligt i vissa digitaliseringsstrategier och finansieringsinitiativ för att uppnå människocentrering. Norges senaste strategi ger i förordet ett tydligt uttryck för en människocentrerad ambition och är underskriven av såväl statsministern som digitaliserings- och förvaltningsministern.



Figur 2. Dimension I människocentrerad styrning, framtagen i projektet Nordic DigiGov Lab.

I Danmark är förordet till strategin med dess samlade åtaganden underskrivet av regeringen.²⁸ Ett exempel på finansieringsinitiativ är kopplingen mellan förväntningar och finansiering av projekt som ska främja livshändelsebaserade tjänster som i Finland är direkt knutna till statministern och regeringen.²⁹

Inom Nordic DigiGov Lab-projektet framgår vikten av att integrera allmänna förvaltningsreformer med fokus på människocentrering och digitalisering, och inte hålla dessa åtskilda. Vad gäller de grundläggande rättigheterna och principerna är det viktigt att dessa

”

I Danmark är förordet till strategin med dess samlade åtaganden underskrivet av regeringen

kommer fram tydligt som skäl när det gäller människocentrerad styrning. Till exempel pekar Ekonomistyrningsverket i Sverige på att grunden till behovsdriven utveckling inom offentlig sektor kan motiveras utifrån regeringsformen.³⁰

Styrningen kan här också ske i form av principer, riktlinjer och standarder för exempelvis design och leverans av offentliga digitala tjänster, något som saknas i Sverige idag. Detta gör att olika offentliga aktörer gör på olika sätt, vilket bland andra Riksrevisionen har påtalat leder till bristande effektivitet. Detta går i sin tur ut över tillgängligheten i offentliga digitala tjänster.³¹

Att styra mot människocentrering kan innebära många utmaningar. Förvaltningssystem är i regel hierarkiska och vertikala vilket gör det svårt att skapa sömlösa och holistiska upplevelser av offentliga tjänster. Det krävs därför en viss grad av samverkan och horisontell styrning från central nivå, och som vi nämnt tidigare har Norge initierat just en sådan organisationsform på central nivå för att främja livshändelsebaserade tjänster.

Andra utmaningar kan handla om förmågan att prioritera insatser utifrån ett människocentrerat perspektiv. Det vill säga att å ena sidan vilja prioritera de områden där en hög andel människor kommer i kontakt med offentlig sektor, och därmed från ett kvantitativt perspektiv motivera människocentrerade insatser där "efterfrågan är som störst". Å andra sidan kan det finnas en stark kvalitativ nytta på områden där volymen inte är lika stor, men där det handlar om att prioritera insatser utifrån att agera relationellt och reflekterande. Det kan handla om att minska det digitala utanförskapet, eller att främja likvärdig åtkomst till digitala tjänster oavsett var i landet människor befinner sig.

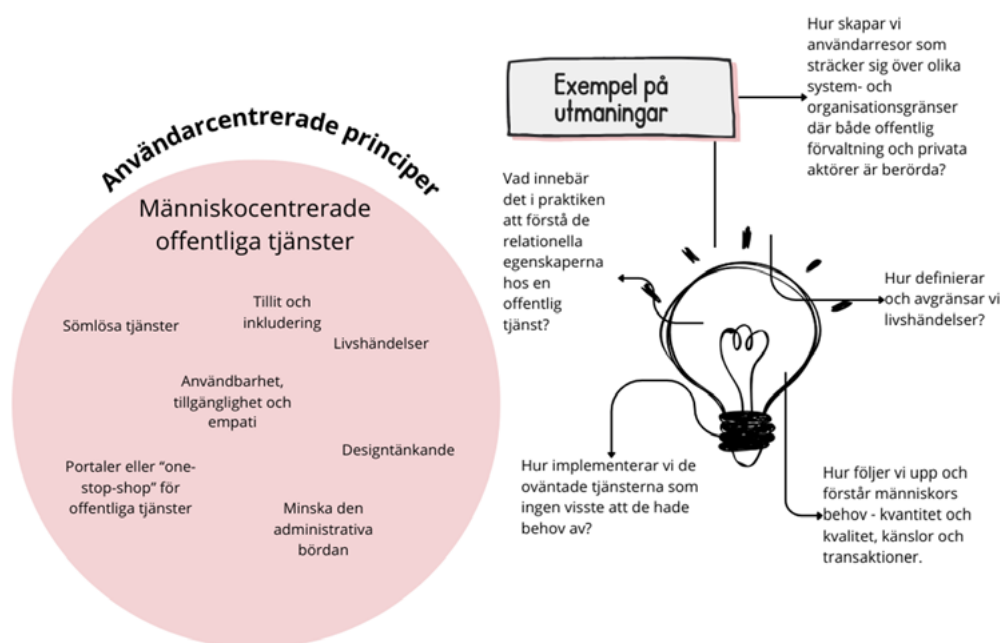
Ur ett människocentrerat perspektiv kan det också vara viktigt att agera utifrån att svaren inte är givna på förhand, utan behöver utforskas och förstås med empati och inkännande. Ett sådant angreppssätt ställer även krav på att kunna arbeta prestigelöst och med olika typer av kvalitativa metoder. En förutsättning blir att öppna upp för fler aktörer att stämma in i styrningen, men också att kunna arbeta iterativt och utveckla lösningar efterhand.

”

I Sverige kan behovsdriven utveckling inom offentlig sektor motiveras utifrån regeringsformen

Dimension II – Människocentrerade offentliga tjänster

I nästa dimension som kan ses i Figur 3 är vi inspirerade av OECD:s principer för människocentrerade offentliga tjänster, deras Digital Government Index, men också EU:s interoperabilitetsramverk (EIF) med principer kring till exempel användarcentrering och inkludering³² (som även finns i en svensk version).³³



Figur 3. Dimension II människocentrerade offentliga tjänster, framtagen i projektet Nordic DigiGov Lab.

OECD har under hösten 2024 publicerat en rekommendation för människocentrerade offentliga tjänster.³⁴ Denna pekar bland annat på att tjänster ska vara förtroendeingivande och utgå från individers och grupper perspektiv, behov, erfarenheter och förväntningar. Det innebär även att tjänsterna ska utgå från grundläggande värden där skyddet av integritet och säkerhet upprätthålls tillsammans med vidhållandet av frihet, jämlikhet, rättssäkerhet och rättvisa. Rekommendationen ställer även krav på förvaltningens förmåga att fånga, förstå och omvandla medborgares behov och åsikter i det dagliga arbetet. Det handlar ytterst om själva utformningen av tjänsterna, och hur förvaltningens utveckling drivs framåt tillsammans med medborgarna.

”

Rekommendationen ställer krav på förvaltningens förmåga att fånga, förstå och omvandla medborgares behov och åsikter i det dagliga arbetet

Liksom i den förra dimensionen framkommer det här en mängd olika aspekter att ta ställning till. "Designtänkandet" för att skapa tjänster kan handla om att fokusera på användarperspektivet med hjälp av strukturerade arbetssätt i samverkan med olika aktörer, infrastruktur och digitala tekniker³⁵ med det uttalade målet att skapa en tjänst som utgår från människors behov och som är relevant för de målgrupper som är berörda samt i behov av tjänsten i fråga.

Den tidigare nämnda forskaren Christian Bason, skriver i sin avhandling om hur designtänkande tagits upp inom offentlig sektor och blivit en "global rörelse".³⁶ Förenklat handlar detta om att utveckla och omdana offentlig sektor, inte minst via ett ökat deltagande från allmänheten i syfte att skapa samhällsförändringar via offentlig policy och tjänster.³⁷

Dimensionen människocentrerade tjänster kan alltså handla om hur sådana bör tas fram i nära samarbete med medborgare och företag i syfte att ta till vara på deras erfarenheter och behov. Förmåga till samskapande har även lyfts fram som ett viktigt verktyg inte bara för att utveckla nya tjänster, utan också för att kunna möta och hantera nya samhällsutmaningar enligt en omfattande studie av den offentliga förvaltningen i europeiska städer.³⁸

Ett annat område som syns i Figur 3 är "minska den administrativa bördan" för människor i deras kontakter med offentlig förvaltning. Denna ambition är en klassiker inom svensk offentlig förvaltning. Byråkratiutredningen uttryckte exempelvis redan 1979³⁹ följande

Genom ett samarbete mellan myndigheter vid uppgiftsinsamlande bör allmänhetens uppgiftslämnande i vissa fall kunna förenklas. Vissa uppgiftsinsamlingar bör kunna utformas så att ett framtida utnyttjande av uppgifter av andra myndigheter underlättas.[...] Den enskildes roll skulle kunna förändras till att kontrollera och godkänna uppgifter.

Detta är även ett tidigt exempel på att vilja underlätta för människor i att inte behöva lämna in uppgifter – ofta samma uppgifter – till flera olika offentliga aktörer som inte lyckats samordna sig inbördes och att därmed sträva mot att fokusera på det som är viktigt. Att i första hand bekräfta vad som är rätt och riktigt för att effektivt och tydligt få åtkomst till skyldigheter och rättigheter, i stället för att skapa mer administration och byråkrati.

Detta handlar bland annat om att leva upp till att medborgare och företag endast ska behöva tillhandahålla viss standardinformation en gång ("the once-only principle"). Därefter ska uppgiften delas mellan

”

Den enskildes roll skulle kunna förändras till att kontrollera och godkänna uppgifter

relevanta myndigheter, så att den inte behöver lämnas på nytt vid varje nytt ärende eller kontakt med en myndighet. Detta sparar tid och resurser, och säkerställer att data som används är av hög kvalitet och hämtas direkt från källan.

Digg har tidigare lyft fram hur en förutsättning för detta är att Sverige strävar mot att bygga ”gemensamma principer och regelverk för datadelning för att göra den säker, enkel och effektiv. Detta kallas även ’förvaltningen som en plattform’.”⁴⁰

Även inom denna dimension finns utmaningar och frågetecken. För att återknyta till begreppet relationell kan vi fråga oss hur detta kan manifestera sig i praktiken i offentliga tjänster. Här behöver flera olika potentiellt motstridiga intressen mötas och hanteras. Förvaltningens behov av transparens och rättssäkerhet är kärnvärden som den offentliga förvaltningen måste vidmakthålla för att värna ett demokratiskt samhälle.

Dessa värden kan hamna i konflikt med behov hos en viss målgrupp eller kommersiellt intresse som inte önskar transparens eller öppenhet. Likaså kan en alltför långtgående samverkan med en viss målgrupp eller ett behov riskera skapa orättvis förtur framför andra målgrupper. Ett annat exempel på utmaning gäller hur och om man följer upp tjänsterna när de väl är implementerade för att säkerställa aktualitet, kvalitet och effektivitet i förhållande till behov och ursprungliga syften. Även här kan kvalitativa och kvantitativa mått behöva samspela inför beslut om framtida vidareutveckling eller avveckling.

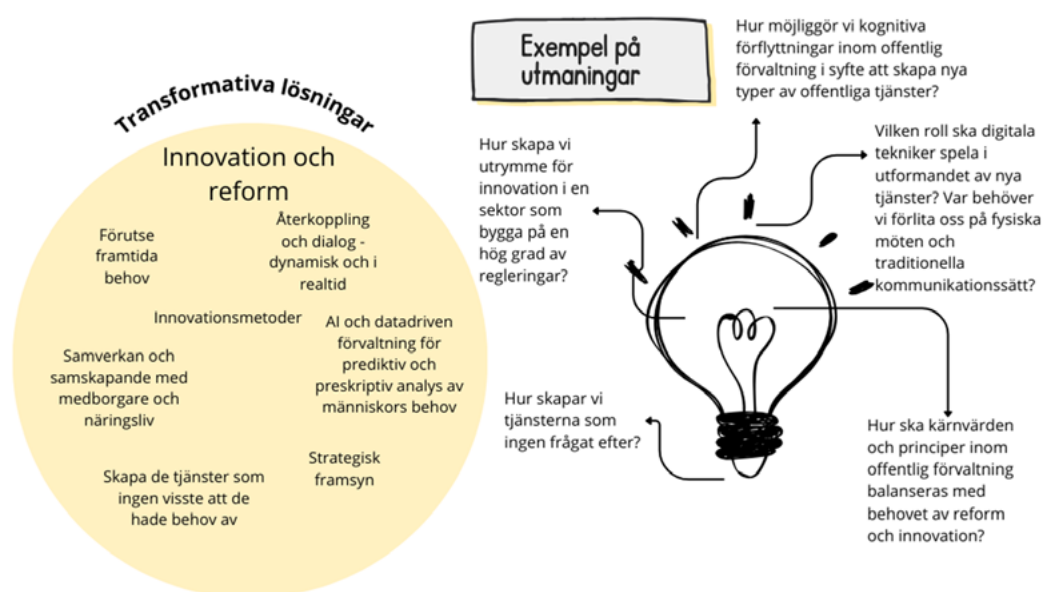
Sömlösa och holistiska tjänster förutsätter i sin tur att flera olika offentliga – och privata – aktörer kan samverka för att få till effekter i praktiken. Detta kan visa sig bli en svår avvägning när offentliga aktörer inte följs upp och finansieras utifrån den gemensamma nyttan.

”

Förvaltningens behov av transparens och rättssäkerhet är kärnvärden som måste vidmakthållas för att värna ett demokratiskt samhälle

Dimension III – Innovation och reform

Dimensionen innovation illustreras i Figur 4 och handlar om förmågan att tänka helt nytt, både inför nya och gamla problem. Till skillnad från förbättringar, eller helt nya tjänster som bygger på traditionell logik, innebär digital transformation att i grunden förändra hur offentlig förvaltning arbetar inom en mängd olika områden: i sina interna processer, med hur man tar fram ny lagstiftning eller hur man interagerar med medborgare och företag.⁴¹



Figur 4. Dimension III innovation, framtagen i projektet Nordic DigiGov Lab.

Det finns åtminstone fyra olika typer av innovationsområden för offentlig förvaltning. Det kan handla om att förändra hur man arbetar internt, att skapa nya tjänster eller produkter, att styra på nya sätt, eller att möjliggöra andra och nya sätt att se på gamla problem med hjälp av nya möjligheter.⁴² Den norska forskaren Heather Bloomfield driver tesen att när det gäller att skapa verkligt "transformerade" tjänster handlar det om att hantera, analysera och förstå stora mängder data, där förvaltningen kan implementera tjänster utifrån att förstå sannolikheter, förutse behov, vara proaktiv och stödja medborgare.⁴³

Dimensionen innovation har många beröringspunkter med de andra två dimensionerna i att den i vissa avseenden kräver aktiv styrning och öppna förutsättningar för att lyckas. Den behöver också i hög grad ta sig an de identifierade problem och ambitioner som finns inom tjänstedimensionen kring att till exempel minska den administrativa bördan eller öppna för att öka tillit

och inkludering. Här finns flera möjliga ”metoder” för att fånga nya tendenser i omvärlden, men också för att förstå och förutse samhällsutmaningar och behov. I linje med Broomfields resonemang tidigare, kan förmågan att använda dataanalyser – med stöd av exempelvis AI – hjälpa oss att få syn på områden som kan reformeras eller där innovation kan ge stor nytta.⁴⁴

- Deskriptiva analyser ger beskrivande svar på frågor av typen ”vad har hänt?”, både över tid (historiskt/tidslinje) och i nutid (aktuell överblick). En deskriptiv analys kan handla om att gruppera och ange nyckeltal kring specifika områden eller årtal, och även bidra med svar på frågor om varför något har hänt.
- Prediktiv analys svarar på frågor om ”vad kommer att hända?” som även kan bygga på tidigare analysfrågor av typen ”varför något har hänt?”. Här kan olika metoder eller algoritmer stödja i att hantera sambandsanalyser mellan olika variabler i syfte att förklara ett visst utfall, mönster och/eller kluster i datamängden. Detta kan i sin tur användas för att formulera olika förväntningar på framtida händelser eller värdera risker utifrån olika scenarier.
- Preskriptiv analys handlar om att kunna svara på frågor kring ”vad borde hända?”. Här kan analysen utgå från normer inom områden som informationssäkerhet, effektivitet, juridik eller etik. Med hjälp av dessa normer analyseras en viss datamängd i syfte att generera alternativ, graderingar eller förslag på skilda handlingsalternativ.

Ändamålsenlig förvaltning av data kan ge direkta återkopplingar på hur verksamheten bedriver sitt arbete. Det kan ske i realtid utifrån hur digitala tjänster exempelvis presterar, och en analys av denna kan ge underlag till behovet av exempelvis verksamhetsutveckling. Andra inspel till behov av att förändra verksamheten kan komma från omvärldsbevakning med strategisk framsyn.

Liksom i de två andra dimensionerna står vi även här inför utmaningar. Det handlar bland annat om att på ett konstruktivt sätt balansera offentliga kärnvärden och principer, med behovet av att reformera och göra saker på nya sätt för att möta nya typer av samhällsutmaningar och vidmakthålla demokrati, ansvar och öppenhet.

”

Förmågan att använda dataanalys kan hjälpa oss att få syn på områden som kan reformeras eller där innovation kan ge stor nytta

Det handlar också om att innovation eller transformation börjar i ett taktiskt och strategiskt resonemang för att förstå var och när människor behöver fysisk interaktion och stöd eller när invånarens inblandning inte alls behövs via till exempel automatiserade tillvägagångssätt. Ett exempel kan vara att vissa typer av rättigheter faller ut automatiskt utan ansökan. Här kan olika verktyg och utrymmen behöva skapas för att ge nya tankesätt möjlighet att komma fram. Det kan ske via exempelvis regulatoriska sandlådor eller genom att skapa en kultur som är öppen för nya idéer i samverkan med medborgare och företag.

”

Ett exempel kan vara att vissa typer av rättigheter faller ut automatiskt utan ansökan.



Människan och det offentliga – avslutande tankar

Mot bakgrund av den allt snabbare utvecklingen av både digitalisering i sig, men också utvecklingen av generativ AI, har människocentrering fått förnyad aktualitet och spridning. Inte minst hos tongivande mellanstatliga organisationer, men även inom forskning. Om vi anlägger ett människocentrerat perspektiv får vi syn på omfattande frågor som samhället står inför. Det kan ytterst handla om hur vi behöver värna och säkerställa att människor har rätt förutsättningar för att ta tillvara på sina rättigheter och skyldigheter i en digital värld. Eller om hur vi bör anpassa och utveckla den digitala offentliga förvaltningen utifrån våra olika intressen och sociala förutsättningar.

I det senare spelar inte minst frågor kring vikten av digital inkludering och vems perspektiv som ska få avgöra hur digitaliseringen utformas in. Här ryms också flera viktiga frågor kring åtkomst till och spridning av människors data utifrån olika livshändelser, och hur data kan och bör förvaltas inför framtiden. Till sist ryms här även stora frågor kring digital kompetens, både i

yrkesmässig kompetens, men också i form av allmänbildning och förmåga att orientera sig och agera i ett digitalt samhälle.

Den svenska förvaltningsmodellen med sin decentraliserade maktfördelning och förmåga till samverkan mellan förvaltning och medborgare, är en styrka ur ett människocentrerat perspektiv. Många av de principer och arbetssätt som förordas av OECD:s rekommendation för människocentrerade offentliga tjänster finns redan inprogrammerade i den svenska förvaltningen, men under andra namn och tillvägagångssätt. Förvaltningslagen och offentlighets- och sekretesslagstiftningen möjliggör exempelvis delar av OECD:s ”servicestandarder” som framkommer i deras rekommendation för människocentrerade tjänster.

Den decentraliserade förvaltningsmodellen ger relativt hög grad av autonomi hos exempelvis regioner och kommuner att utforma tjänster så nära sina medborgare som möjligt. I stället för toppstyrning, finns förväntningar på att förvaltningarna efter behov, reglering och angelägenhet kan utforma sina tjänster i medborgarnas tjänst. Samtidigt förutsätter detta att den offentliga förvaltningen har förmåga att lyssna och utvecklas i takt med tiden och människors behov. Människocentrerad styrning kan vara ett sätt att aktivera och stötta den offentliga sektorn att vara lyhörd för människan, och därmed vidhålla sin vitalitet, relevans och syfte i demokratins och medborgarnas tjänst.

Frågor för vidare diskussion

Under arbetets gång har följande tankar och frågor uppstått som vi tror behöver diskuteras vidare mot bakgrund av hur begreppet människocentrering har presenterats i denna tredje utgåva av Digg reflekterar.

- Hur kan människocentrering motiveras i ett politiskt perspektiv? På vilket sätt bör allmän opinion och uttryckta behov påverka arbetet inom de tre dimensionerna av människocentrering?
- Är det viktigast att direkt få praktiska lösningar på plats för användarna, eller att i första hand fundera på och utreda möjliga lösningar? Ett alternativ är att ”tänka långsamt – och sedan agera fort”. Hur och när balanserar man dessa olika angreppssätt?

”

Vems perspektiv ska få avgöra hur digitaliseringen utformas?

- Hur ska vi uppnå största möjliga nytta? Var i processen ska de människocentrerade initiativen prioriteras? Börja med en kostnadsnyttoanalys som i första hand tar hänsyn till mängden transaktioner, i syfte att uppnå största möjliga besparing och effektivitet? Eller att identifiera behov och prioriteringsområden baserat på andra värden som till exempel empati? Ska vi börja där fattigdom och utanförskap är som störst, eller där det finns starka men kanske outtalade behov? Ska vi arbeta med känslor och idéer som prioriteringsgrund?
- Vilken slags samverkanskultur och attityd krävs hos beslutsfattare och tjänstepersoner för att initiera och arbeta med människocentrering? Många av aspekterna kring människocentrering kräver ett aktivt, deltagande och proaktivt förhållningssätt från offentlig förvaltning. I många fall kan detta innebära ett behov av utrymme för egna initiativ – hur kopplar det till den diskussion om tillitsbaserad styrning som var aktuell i Sverige för en tid sedan?
- Hur kan – eller bör – offentlig förvaltning bygga förmåga och ges förutsättningar att skapa de tjänster som vi ännu inte vet att vi behöver? Ska det offentliga bedriva denna typ av innovationsarbete överhuvudtaget? Finns det en risk med att försöka individanpassa för mycket? Är inte det viktigaste vad vi vill åstadkomma för samhället, för demokratin och för medborgare och företag, inte innovationen eller transformationen i sig? Hur ska vi kunna göra detta samtidigt som samhälle, industri, teknik och människors behov och önskemål förändras i snabb takt?

Fotnoter och källor

- 1 [Ett samhälle i förändring - underlag till regeringens strategiska prioriteringar](#), s. 54 ff. (besökt 2025-02-10).
- 2 [Digg Reflekterar, utgåva 1](#), s. 17 (besökt 2025-02-05).
- 3 [Digi Gov Lab | Nordisk Samarbejde](#) (besökt 2025-02-05).
- 4 [Publications Office](#) (besökt 2025-02-05).
- 5 [f64fed2a-en.pdf](#) (besökt 2025-02-05).
- 6 Bason, Christian, Austin D., Robert, Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance, 2022, Public Management Review, 24:11, 1727-1757.
- 7 Ibid.
- 8 Se Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services [OECD Legal Instruments](#), 2024, EU:s Etiska riktlinjer för tillförlitlig AI och "Människocentrerad AI", 2019, [Ethics guidelines for trustworthy AI - Publications Office of the EU](#) och Diggs rapport Ett samhälle i förändring – underlag till regeringens strategiska prioriteringar, 2024, [Ett samhälle i förändring – underlag till regeringens strategiska prioriteringar | Digg](#) (besökta 2025-01-31).
- 9 Michael Dertouzos (1936-2001), tidigare chef för MIT Laboratory for Computer Science, intervjuad av Computer Sweden den 2 mars 2001 i samband med publicering av boken The Unfinished Revolution.
- 10 Se [Human-centered design - Wikipedia](#) (besökt 2025-02-03).
- 11 Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, [Home | Stanford HAI](#) (besökt 2025-02-18).
- 12 Ibid och [Values | Stanford HAI](#) (besökt 2025-02-12).
- 13 EU, Europeisk förklaring om digitala rättigheter och principer för det digitala decenniet, 2023, [Publications Office](#) (besökt 2025-02-03).
- 14 EU, Etiska riktlinjer för tillförlitlig AI, 2019, s. 5.
- 15 EU, Etiska riktlinjer för tillförlitlig AI, 2019, s. 44.
- 16 [Ett samhälle i förändring - underlag till regeringens strategiska prioriteringar](#) (besökt 2025-03-31)

- 17 [National Strategy for Digitalisation - together in the digital development](#) (besökt 2025-02-04).
- 18 [980182_4434a890f1e64c66b1190b0bd2665dc2.pdf](#) (besökt 2025-03-13).
- 19 [Fremtidens digitale Norge - regjeringen.no](#) (besökt 2025-03-13).
- 20 [E-Government Gateway](#) (besökt 2025-02-04).
- 21 [SIRIP: State Information Resource Interoperability Platform | Interoperable Europe Portal](#) (besökt 2025-02-04).
- 22 [Ísland.is](#) (besökt 2025-02-04).
- 23 [Arbeidet med de sju livshendelsene | Digdir](#) (besökt 2025-02-04).
- 24 [Data tracker | RIA](#) (besökt 2025-02-05).
- 25 [ETPK-programmet - Valtiovarainministeriö](#) (besökt 2025-02-05).
- 26 Figurerna 1 till 4 är framtagna tillsammans med Marie Berntsen på norska Digitaliseringsdirektoratet (DigDir) i projektet Nordic DigiGov.
- 27 [The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government | OECD](#) (besökt 2025-02-06).
- 28 [Fremtidens digitale Norge – nasjonal digitaliseringsstrategi 2024–2030 och Danmarks digitaliseringsstrategi – Ansvar for den digitale udvikling](#) (besökta 2025-02-06).
- 29 [Programme to promote life event based digitalisation - Valtiovarainministeriö](#) (besökt 2025-02-06).
- 30 [Från behovsdriven utveckling till nyttorealisering – en översikt - ESV Forum](#) (besökt 2025-02-06).
- 31 Riksrevisionen, 2023, granskningsrapport Digitala tjänster till privatpersoner– stora utvecklingsmöjligheter för statliga myndigheter, RiR 2023:6, bland annat sid. 68 ff.
- 32 [The European Interoperability Framework in detail | Interoperable Europe Portal](#) (besökt 2025-02-06).

- 33 digg.se/download/18.129a4fef1939e2e1c1f240b7/1647952780065/svenskt-ramverk-for-digital-samverkan.pdf (besökt 2025-02-06).
- 34 OECD, Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services, 2024, [OECD Legal Instruments](#) (besökt 2025-02-19).
- 35 [Från behovsdriven utveckling till nyttorealisering – en översikt - ESV Forum](#) (besökt 2025-02-06).
- 36 Bason, Christian, Leading Public Design How Managers Engage with Design to Transform Public Governance, 2017, Copenhagen Business School [PhD]. PhD serier No. 21.2017, [Christian_Bason.pdf](#) (besökt 2025-02-03).
- 37 Ibid. s. 18. Vår översättning.
- 38 [Public-Innovation-building-capacity-in-Europes-city-governments.pdf](#) (besökt 2025-02-12).
- 39 SOU 1979:31.
- 40 [Delrapport: Mot ett digitalt Sverige 2030](#), s. 14 (besökt 2025-02-06).
- 41 Se exempelvis Mergel, Ines, Edelmann, Noella, och Haug, Nathalie, Defining digital transformation: Results from expert interviews, 2019, Government Information Quarterly, Vol. 36. Issue 4, [Defining digital transformation: Results from expert interviews - ScienceDirect](#).
- 42 [Public-Innovation-building-capacity-in-Europes-city-governments.pdf](#) s. 10 (besökt 2025-02-12).
- 43 Broomfield, Heather, Towards a Common Understanding of a Data-Driven Public Sector – A Conceptual Framework, working paper, Oslo universitet institutionen för offentlig och internationell juridik, [Toward a Common Understanding of a Data-Driven Public Sector - A Conceptual Framework by Heather Broomfield :: SSRN](#) (besökt 2025-02-06).
- 44 Hämtad från Diggs uppföljningsenkät om datadriven förvaltning.

Nästa utgåva

Håll utkik efter den fjärde utgåvan av Digg reflekterar som planeras att ges ut under 2025. Har du förslag på frågor och ämnen som vi kan ta upp i nästa utgåva? Mejla info@digg.se och ange "Digg reflekterar" i ämnesraden.

