



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

Högländet

Strategisk riktning för samverkan kring artificiell intelligens

Tomas Lindroth

Forskningskonsortiet för Digital förvaltning

Swedish Center for Digital Innovation

Göteborgs universitet

Sammanfattning

Utvecklingen kring AI - både maskininlärning och generativ AI - är i sin linda i offentlig sektor. I många organisationer i det offentliga Sverige byggs det nu förmåga att skapa värde med AI. Det handlar om allt från att skapa åtkomst till data, hantera juridiken till att förstå hur tekniken kan bidra till en ökad välfärd. Frågan för denna rapport är hur en högländsövergripande strategisk riktning inom området kan se ut och hur Högländsförbundet kan vara ett stöd i förflyttningen. I takt med att arbetet fortskridit har även frågan väckts om hur Högländsförbundet kan verka som en accelerator och koordinerande mekanism för AI och digital omställning mellan de fem högländskommunerna.

Rapporten tar sin utgångspunkt i tre typer av källor. Vår forskning kring offentlig sektors digitalisering som resulterat i vetenskapliga artiklar, rapporter och en bok. Den bygger också på lärdomar från Kraftsamling AI och andra AI relaterade insatser i Sverige samt intervjuer och analyser gjorda i högländskommunerna Aneby, Eksjö, Sävsjö, Nässjö och Vetlanda. Rapporten belyser behovet av samverkan kring centrala aspekter som cybersäkerhet, upphandling, omställning och kompetensutveckling för att effektivt kunna dra nytta av AI och digitalisering.

Kommunerna på Högländet behöver ta ställning till vilken grad av samverkan man önskar för att driva digitalisering och AI-utveckling framåt. I rapporten presenteras fyra nivåer av samverkan som bygger på graden av integration och djup i samarbetet. 1. Nätverks- och kunskapsutbyte. 2. Gemensam kompetensförsörjning. 3. Gemensamma utvecklingsprojekt och resurser. 4. Kollektiv digitalisering. Varje nivå kommer med sina utmaningar, men givet utvecklingen i Sverige och världen bör även de mer omfattande formerna beaktas.

Kontakt

Huvudförfattare

Tomas Lindroth, Göteborgs Universitet

tomas.lindroth@ait.gu.se

Medförfattare & utredningsledare

Mikael Lindén, Högländsförbundet

mikael.linden@hoglandet.se

Innehållsförteckning

Kontakt	2
1. Inledning.....	4
1.1. Bakgrund – Hur hamnade vi här?.....	5
1.2. Digitalisering och AI.....	6
1.3. Förutsättningarna och potentialen för AI	7
1.4. Strategisk potential för AI på Högländet.....	8
1.5. Sammanfattande reflektion om läget i kommunerna.....	9
2. Strategiskt viktiga områden för Högländets AI- och digitaliseringsresa.....	10
2.1. Kommunalförbund och bolag som strategiska resurser för gemensamma utmaningar.....	10
2.2. Digitaliseringens avsaknad av politisk riktning	11
2.3. Juridiken och AI	12
2.4. Cybersäkerhet och organisatoriskt lärande – en balansakt.....	13
2.5. Utmaningar och möjligheter för lärande och kompetensutveckling på Högländet	15
Högländsakademin – en regional plattform för kompetensutveckling.....	15
2.6. Twin Transition – digitalisering och omställning	17
2.7. Offentlig upphandling som motor för digitalisering och AI.....	18
3. Samverkan: Tillsammans mot gemensamma mål	19
3.1. Pratsamverkan: Nätverk och dialog utan fasta ramar	19
3.2. Projektbaserad samverkan: Gemensamma AI-initiativ med konkreta mål	20
3.3. Strukturell samverkan: Långsiktiga och formella samarbeten	20
3.4. Kritisk reflektion: Från pratsamverkan till faktisk omställning	21
4. Vilken nivå av samverkan väljer kommunerna på högländet?.....	21
5. Epilog: Strategiskt ramverk för AI fokuserat på människan och kollektivet	22
5.1. Person-centrerad AI.....	22
5.2. AI fokuserat på människan.....	23
5.3. Strategiska områden för person-centrerad AI.....	23
5.4. Ett community-orienterat perspektiv på AI för Högländet.....	24
6. Bilaga - Högländets AI initiativ	25

1. Inledning

Ungefär samtidigt som digitalisering började bli vardag för offentlig sektor och begreppet började bli slitet släpptes ChatGPT. Stora språkmodeller kompletterade den redan existerande AI-tekniken och kom att bli det som i folkmun oftast refereras till som AI.

AI och språkmodeller blev arvtagare till den digitala ledartröjan vilket har format vårt samtal de senaste åren. Tekniken bakom generativa AI-assistenter som exempelvis ChatGPT och Copilot har inneburit stora förändringar och vi håller med om att det finns en stor potential med den nya tekniken. Men samtidigt är det viktigt att inse att, för att lyckas med AI (vad det nu innebär) måste man fortsätta driva precis samma frågor som för digitalisering.

Sveriges kommuner befinner sig i ett läge präglad av ökade krav och begränsade resurser. En åldrande befolkning medför större behov av välfärdstjänster samtidigt som tillgången på arbetskraft minskar. Redan idag är sex av tio kommuner i en situation där antalet invånare i arbetsför ålder minskar, samtidigt som kraven på välfärden ökar. Att enbart anställa fler personer kommer inte att vara hållbart på lång sikt. Kommunerna på Högländet, liksom många andra svenska kommuner, står därför inför avgörande vägval kring hur verksamheten ska utvecklas för att möta framtidens utmaningar.

Ett vanligt hinder för att möta dessa utmaningar är den nuvarande styrningen och organiseringen av verksamheterna. Många kommuner i Sverige präglas fortfarande av en föråldrad styrmodell där fokus på effektivitet, mätbarhet och silos skapar kortsiktiga vinster men samtidigt försvårar nödvändig samverkan och förändring. Resultatet blir en fragmenterad kommunal organisation där helheten saknas och suboptimering är vanligt. Förändringar sker på förvaltningsnivå, men effekterna blir begränsade eftersom ett bredare genomslag kräver nya arbetsformer mellan förvaltningar.

Samtidigt ser vi att det finns stora skillnader både inom och mellan kommuner. Delar av de organisationer vi studerat, både hos kommuner, regioner och myndigheter, driver inte aktivt sin egen verksamhetsutveckling. Orsakerna till det är många. Två vanliga orsaker som vi stöter på är administrativt överbelastade ledare och att verksamheten saknar resurser för att blicka framåt och endast har tid till nutid och att släcka bränder. Båda är en prioriteringsfråga som tar sin utgångspunkt i de mål som politiken och förvaltningschefer sätter inför varje år. Om utveckling och utforskande med AI är viktigt, måste organisationen styra och agera på det genom att sätta mål, budget och följa upp. Konsekvensen är annars en ojämn utvecklingstakt. Följden blir att hela organisationens samlade förmåga att leverera välfärdstjänster försvagas, samtidigt som utvecklingsgapet mellan olika verksamheter ökar.

En annan central utmaning är att nationellt har investeringarna i IT och digitalisering över lång tid skett utan en tydlig målbild samt varit otillräckliga. Denna underinvestering har skapat en betydande teknisk skuld. System och tekniska lösningar är ofta dyra att förvalta, försvårar utveckling och integration, vilket gör att effekterna av digitalisering blir svåra att realisera. Inte sällan är det medarbetaren längst ut i verksamheten som får betala för dåligt integrerade system genom en undermålig användarupplevelse.

För att hantera och prioritera digitaliseringsarbetet krävs en fungerande portföljstyrning. Det skiljer sig från kommun till kommun, men inte sällan är portföljstyrningen bristfällig eller helt frånvarande. Istället för att initiativen prioriteras utifrån en gemensam, strategisk riktning styrs prioriteringarna av vilka

verksamheter som har mest resurser eller inflytande. Detta leder till att initiativen som verkligen skulle kunna bidra till strategiska mål och effektiva lösningar riskerar att bli försenade för att för många initiativ är igång samtidigt, är underfinansierade eller helt enkelt inte startas för att den föråldrade infrastrukturen tar allt fokus.

I denna kontext växer nu artificiell intelligens (AI) fram som ett verktyg med stor potential. AI kan hjälpa kommunerna att ta nästa steg genom att möjliggöra nya sätt att arbeta på, minska administrativa bördor och frigöra tid för kommunanställda att fokusera på kärnuppdraget – att skapa värde för medborgarna. Samtidigt finns en betydande risk att kommunerna upprepar tidigare misstag från de senaste 20 årens datoriserings- och digitaliseringsprojekt. Utan tydlig styrning, tillräckliga resurser och välfungerande samverkan riskerar AI-projekt att förbli tekniskt fokuserade och isolerade initiativ, med ett stort beroende till de företag som levererar lösningarna.

För högländskommunerna Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda handlar det därför inte bara om att ta till sig ny teknik, utan om att utveckla en hållbar digital omställningsförmåga som möjliggör balans mellan effektivitet och innovation, och där förmågan kring AI byggs upp över tid och på så sätt kan skapa värde både på kort och lång sikt.

Denna rapport tar sin utgångspunkt i tre typer av källor. Vår forskning kring offentlig sektors digitalisering som resultat i vetenskapliga artiklar, rapporter och en bok. Den bygger också på lärdomar från Kraftsamling AI¹ och andra AI relaterade insatser i Sverige samt intervjuer och analyser gjorda i kommunerna på Högländet via utredningsuppdraget *Högländets AI initiativ*, som samordnats av Högländsförbundet. Utifrån dessa sammanställer vi våra erfarenheter, rekommendationer och strategiska vägval för hur kommunerna gemensamt skulle kunna stärka sin digitala mognad och öka sin omställningsförmåga för att möta framtidens krav och behov.

Samtidigt är det viktigt att Högländet och dess kommuner formar sin egen framtid. Kraften att förändras måste komma inifrån och varje kommun måste äga sin egen resa utifrån en gemensam målbild. Därför skall det som sägs i denna rapport ses som en utgångspunkt för en fortsatt diskussion inom och mellan kommuner och inte som ett färdigt recept.

1.1. Bakgrund – Hur hamnade vi här?

Sedan början av 1990-talet har många svenska kommuner organiserats utifrån principerna för New Public Management (NPM). Grundidén med NPM var att öka effektiviteten i offentlig sektor genom att införa styrmetoder inspirerade av det privata näringslivet. Detta innebar ett ökat fokus på valmöjligheter, marknadsorienterade lösningar, prestationsmätning och delegering av ansvar. Resultatet har dock blivit en offentlig sektor präglad av kortsiktighet, fragmenterade lösningar och intern konkurrens. De positiva effekterna i form av ökad kostnadskontroll och prestationsmätning har ofta överskuggats av negativa bieffekter.

Den IT-styrning som etablerats i många kommuner har haft en stark inriktning på att minimera risk och osäkerhet. Detta har resulterat i en styrning som ofta motverkar innovation, då fokus ligger på stabilitet och förutsägbarhet snarare än utforskande och förändring. Det har också funnits en tendens att optimera

¹ Nationell Kraftsamling AI <https://www.ai.se/sv/sektorsinitiativ/kraftsamling-ai-i-kommuner-och-civilsamhalle>

IT-chefens trygghet snarare än organisationens behov, vilket ytterligare försvårar möjligheten till verksamhetsutveckling och förändring.

Fokuset på detaljerad planering inom IT-styrningen har inneburit en brist på flexibilitet och anpassningsförmåga. Styrningen har prioriterat skalekonomiska fördelar och tydliga ansvarslinjer, men detta har samtidigt motverkat variation, flexibilitet och engagerade medarbetare. En decentraliserad ekonomistyrning där de ekonomiska resurserna nycklas ut till respektive förvaltning bidrar till svårigheter att driva ett strategiskt digitaliseringsarbete. Om en kommun istället sätter av en del av de finansiella resurserna som strategiska medel som t ex en portföljstyrningsorganisation förfogar över kan dessa medel användas för strategiska satsningar. Det kan till exempel innebära att en kommun som i sin strategi bestämt sig för att prioritera äldreomsorgen kan göra så genom att under tre år satsa strategiska medel på nyttorealiserings av välfärdsteknik. En satsning som en omsorgsförvaltning kan ha svårt att genomföra inom ordinarie budget. Detsamma gäller interna köp-och-sälj-modeller som minskar användningen av IT. Det är kontraproduktivt om kommunen samtidigt ser digitalisering som en strategisk lösning på sina strukturella utmaningar.

Resultatet är en IT-styrning som snarare bromsar än driver förändring och som har bidragit till att många kommuner idag sitter fast med omoderna system och svårigheter att hantera framtidens krav. Kommunernas digitaliseringsarbete har således präglats av kortsiktighet. Frånvaron av koncernstyrning, portföljstyrning och ett underutnyttjande av investeringsinstrumentet har lett till kortsiktiga beslut utan ett tydligt måltillstånd. Det är främst en konsekvens av brist på digitaliseringskompetens samt en bristande förståelse för vad digitalisering är inom högre ledning. Bristen på faktabaserade beslutsunderlag har lett till att dialogen kring digitaliseringens prioriteringar och riktning ofta helt har uteblivit, vilket ytterligare försämrar möjligheterna till lyckad digitalisering.

Historiken kring digitalisering skapar ett nuläge som inte är optimalt för att ta hand om den nyfikenhet som just nu finns kring AI. De som är tidiga med att pröva sina AI-vingar stöter snart på patrull kring svårigheten med hanteringen av data, datakvalitet och informationssäkerhet. Juridiska frågor, framför allt GDPR, framträder som ett tydligt hinder. För att motverka misstagen som gjorde att vi hamnade här ligger det nära tillhands att kommuner samarbetar kring utbildning, kompetenshantering och strategi för att på så sätt pola och koordinera kring trånga resurser. Kompetensutveckling är en avgörande faktor för att lyckas med digitalisering och AI. Det finns ett stort behov av att på olika sätt lära sig mer om förändringsledning kopplat till digitalisering och AI.

1.2. Digitalisering och AI

Digitalisering är i sig ett begrepp med många betydelser. I denna rapport och i vår forskning likställer vi digitalisering med verksamhetsutveckling.

“En metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering eller innovation.”

Definitionen innebär att vi avgränsar digitalisering från ett tillstånd till en ständigt pågående process. Digitalisering är inte något man är färdig med, utan något som pågår i takt med att vi behöver utveckla vår verksamhet för att möta nya förutsättningar. Vidare blir det tydligt var i verksamheten digitalisering bedrivs. Verksamheten bedrivs i första linjen, och det är här i kärnverksamheten värde skapas i mötet med invånare och företag. Detta medför att det inte kan beställas, utan behöver ske genom att

verksamhetens medarbetare förändrar sina arbetssätt. Självklart skall de få stöd i detta från chefer, verksamhetsutvecklare och strateger i olika roller.

Ur detta följer även att införandet av AI per definition är en fråga om digitalisering. Om vi till exempel inför fallsensorer som med hjälp av AI syftar till att minska fallolyckor utan att förändra våra arbetssätt och rutiner så kommer nyttorna inte realiseras². Vi har vid flertalet fall, i olika kommuner i Sverige, observerat hur en upphandling av ett nytt system, för till exempel timplanering, kravställs utifrån hur vi i dagsläget arbetar med timplanering. Orsaken till att man behöver ett nytt system är att avtalsperioden på det nuvarande gått ut. Kravet på det nya systemet blir alltså att man så långt som möjligt vill undvika verksamhetsutveckling, varvid digitalisering uteblir.

Den sista delen av definitionen av digitalisering rör digitaliseringens riktning. Digitalisering kan användas för att automatisera existerande verksamhet (dvs. fortsätta göra vad vi gjort sen tidigare men till en lägre kostnad) eller att utforska helt nya möjligheter (innovation). Denna distinktion har varit en central del av till exempel SKR:s tidigare digitaliseringsstrategi "Utveckling i en digital tid" (SKR, 2019), och visar på vikten av att inte bara låsa sig vid att fortsätta göra som man tidigare gjort, men med mindre resurser. Automatisering är viktigt, särskilt givet utmaningar kopplade till kompetensförsörjning och demografisk utveckling, men det kommer inte att räcka. För att vara relevanta framöver krävs att offentliga aktörer letar efter helt nya sätt att leverera välfärd på. Resurser vi lägger på innovation kommer i det korta perspektivet att vara en källa till ineffektivitet, men om vi inte lägger tillräckliga resurser på det så riskerar vi att bli irrelevanta i takt med att kraven på att offentlig sektor förändras.

Givet att generativ AI, alltså de språkmodeller vi använder oss av är en digital teknik, och att den som teknik kan användas i linje med definitionen ovan så menar vi att AI inte på ett övergripande plan skiljer sig från annan digitalisering. Det innebär att en organisation behöver en styrning och strategi, alltså ett portföljarbete kopplat till de resurser som läggs på digitalisering. Man behöver ha god ordning på sin data, förvaltningen av befintliga system och hur man arbetar med verksamhetsutveckling. Det som skiljer ut generativ AI är att vi som samhälle inte helt förstår vad det är, men också att det just nu är en teknik som medarbetare själva kan ta sig an. Den är tillgänglig.

Att införa AI kan innebära stora förändringar i arbetssätt och processer. Inledningsvis kommer förändringarna vara små, men på sikt kommer tekniken med stor sannolikhet ställa krav på en omfattande transformering av dagens arbetssätt. Lösningen ligger emellertid inte i att skapa parallella AI-organiseringar, utan i att anpassa och stärka de nuvarande strukturerna för att öka organisationens omställningsförmåga så att de kan dra nytta av AI på ett hållbart sätt.

1.3. Förutsättningarna och potentialen för AI

Många kommuner har inlett AI-initiativ, men dessa sker ofta i form av små pilotprojekt som löper risk att förbli isolerade öar. Det i sig måste inte vara ett problem om det är en del av en övergripande strategi. Inom AI Swedens Kraftsamling för AI i kommuner och civilsamhälle³ kan vi se att flera projekt startades isolerat för att man snabbt skulle komma igång. Samtidigt fanns det en medvetenhet inom kommunen

² Fallsensorer med AI-teknik minskar fallolyckor på Norra Kajens äldreboende <https://utveckling.sundsvall.se/initiativ/exempel-fran-vardagen/2023-08-16-fallsensorer-med-ai-teknik-minskar-fallolyckor-pa-norra-kajens-aldreboende>

³ AI Sweden - Nationellt center för tillämpad artificiell intelligens <https://www.ai.se/sv>

om att det inte var själva tekniken som togs fram som utgjorde det faktiska värdet, utan fokus låg i stället på det organisatoriska lärandet. Så länge man tar vara på den kunskap som uppstår så kan den typen av projekt vara värdefulla givet att man förstår dess begränsningar.

Vi ser också ett stort beroende av enskilda leverantörer. Kommunerna inom Kraftsamling AI har vilat tungt på de, ofta mindre företag man upphandlat från. Eftersom både produkterna, marknaden och kunskapen om generativ AI är relativt ny så är det inte konstigt. Men vi vill trycka på att när man digitaliserar med fokus på utforskande, där man alltså inte riktigt vet vad slutresultatet kommer att bli, bör man dela lärandet och risken både med dem som är med och utvecklar och med andra aktörer i offentlig sektor⁴. Utifrån perspektivet att fem kommuner utvecklar tillsammans genom Höglandsförbundet så blir också frågan vem som äger vad central. För att komma fram till ett svar på det behöver man titta på hur andra samverkansorganisationer arbetar samt hur man utformar sin samverkansmodell. Ett sätt att göra det är att utveckla allt som öppen kod⁵. Alltmer mjukvara som tas fram inom offentlig sektor utvecklas med ett öppet källkodsperspektiv, vilket gör det möjligt för andra kommuner, utanför förbundet att vidareutveckla lösningen⁶. Detta är ett sätt att minska det beroendet som annars lätt uppstår. För att motverka ett beroende blir det viktigt att vi redan från början ställer krav på att vi har tillgång till den data som finns i system på ett ändamålsenligt sätt och att kunskapsdelning byggs in i alla avtal och att utvecklingen görs tillsammans med leverantören, inte av dem.

Erfarenheter från all digitalisering inom offentlig sektor understryker att en kommun behöver en gemensam styrning och samlade insatser för alla initiativ istället för att driva utveckling i silos inom varje förvaltning eller för olika teknikområden. Således blir det centralt att integrera AI i ordinarie styrning och strategiarbete. Det minskar risken för att allt för många initiativ går i olika strategiska riktningar och ökar chansen för att lärdomar kan tas tillvara och att AI-lösningar skalas upp istället för att fastna i pilotstadiet.

Ett nyckelord i kommunernas AI-resa är organisatoriskt lärande. Varje AI-projekt – oavsett om det rör sig om en bygglovsstöd baserat på maskininlärning eller en prediktiv analys inom socialtjänsten – genererar insikter. Det är avgörande att dessa insikter och lärdomar tas tillvara och sprids inom och mellan kommuner, i stället för att stanna hos en enskild projektgrupp. Genom att systematiskt dela resultat kan aktörer 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.

1.4. Strategisk potential för AI på Höglandet

Kommunerna på Höglandet ger uttryck för att man ser möjligheter att använda artificiell intelligens för att utveckla verksamheterna. Rätt använd kan AI automatisera administrativa uppgifter, förenkla handläggning, och frigöra tid för personalen att fokusera på mer kvalificerade och värdeskapande aktiviteter. Framför allt pekar den samlade erfarenheten ut yrkesgrupper som arbetar med administration, planering, kvalitetssäkring och handläggning som potentiella användare som skulle dra stor nytta av tekniken. AI

⁴ Sundsvalls kommun om AI: <https://utveckling.sundsvall.se/ai>

⁵ Sundsvalls kommun om öppen källkod: <https://utveckling.sundsvall.se/kallkod-och-data/oppen-kallkod-och-oppna-losningar>

⁶ Nosad: <https://nosad.se/>

kan därigenom både effektivisera och spara resurser samtidigt som kvaliteten i arbetet höjs och därmed stärka kommunernas kapacitet att möta medborgarnas behov.

Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att generativ AI är en framväxande och öppen teknik som vi idag inte fullt ut förstår. Just eftersom tekniken är under ständig utveckling är det av stor vikt att kommunerna aktivt utforskar dess möjligheter och begränsningar genom småskaliga tester och pilotprojekt. Att arbeta utforskande innebär inte att man bortser från säkerhetsaspekter och risker, utan att man hanterar dem aktivt och medvetet. En framgångsrik implementering av AI kräver därför balans mellan innovation och säkerhet. Kommunerna måste säkerställa både hög säkerhet och flexibilitet för utforskande aktiviteter, något som kräver en välavvägd balansgång mellan informationssäkerhet och experimenterande.

För att lyckas med implementeringen av AI på Högländet behöver flera viktiga förutsättningar komma på plats. Tillgång till relevant data med hög datakvalitet och en gemensam strategi för datahantering är avgörande, liksom systemens interoperabilitet – att olika IT-system kan samverka och dela information effektivt där dessa förmågor i flera avseenden idag saknas för högländskommunerna. Kommunerna måste dessutom ha tillräcklig juridisk och teknisk kompetens, särskilt inom dataskydd och GDPR, för att navigera i ett komplext juridiskt landskap som ibland kan bromsa innovation på grund av fel-tolkningar och osäkerhet. Förutom detta krävs ett aktivt ledarskap och god förändringsledning som stödjer och driver AI-initiativ från idé till faktisk implementering i verksamheterna.

I andra studier av kommunförbund har man identifierat ett antal specifika områden där AI har potential att bidra direkt⁷. Det handlar bland annat om prediktion av behov inom omsorg och utbildning, språk-assistans och automatiserad tolkning, stöd med dokumentation, samt resursplanering och allokering. Här finns även möjlighet att använda AI för att erbjuda en högre grad av individanpassad välfärd och medborgarservice.

Sammantaget innebär detta att AI kan fungera som en viktig komponent för att möta framtidens utmaningar i kommunerna. Genom ett gemensamt strategiskt arbete inom Högländsförbundet kan AI utforskas på ett sätt som både respekterar och stärker kommunernas individuella kapaciteter, samtidigt som man drar nytta av regional samverkan, öppen källkod⁸ och kompetensdelning. På så sätt blir AI inte enbart en teknisk fråga, utan en fråga om verksamhetsutveckling, kompetenshöjning och i slutändan ett sätt att stärka kommunernas förmåga att leverera framtidssäkra tjänster till medborgarna.

1.5. Sammanfattande reflektion om läget i kommunerna

Resonemanget ovan bygger både på tidigare erfarenheter och de intryck vi tagit från intervjuer samt interaktion med personer verksamma inom Högländets kommuner. Således står kommunerna på Högländet inför flera gemensamma men också individuella utmaningar. Utmaningarna – brist på samlad strategi, teknisk skuld i form av äldre system, juridisk osäkerhet kring datadelning och behovet av kompetenshöjning – är centrala för alla fem kommunerna, oavsett storlek. Det finns en risk att

⁷ AI och kompetensförsörjning inom välfärden i Göteborgsregionen: <https://goteborgsregionen.se/kunskapsbank/forstudieaiochkompetensforsorjninginomvalfarden.5.566ade5918f37a2da85c55a.html>

⁸eSam - Delning och användning av öppen källkod: <https://www.esamverka.se/aktuellt/nyheter/nyheter/2022-05-12-nytt---rad-for-delning-och-anvandning-av-oppen-kallkod.html#>

kommunerna ser Höglandsförbundet som en plats dit digitalisering kan överlåtas. Där man kan låta någon annan driva sin verksamhetsutveckling. Det får inte hända.

För varje kommun gäller det därför att tydligare definiera sina egna mål och strategier utifrån en gemensam högländsövergripande målbild, samtidigt som man bygger strukturer och förmågor för att kunna dra nytta av gemensamma initiativ. Genom att förstärka samverkan, fokusera på gemensamma standarder, datahantering och kompetensutveckling, samt genom att anta en aktiv förändringsledning kan kommunerna tillsammans och med hjälp av Höglandsförbundet lyfta sig till en ny nivå av digitalisering och AI-användning. På så sätt kan de möjliggöra att alla invånare på Höglandet får en jämlik och framtidssäker digital service.

2. Strategiskt viktiga områden för Höglandets AI- och digitaliseringsresa

Nedan följer ett antal områden som är värda att beakta när man söker samverkan kring digitalisering och AI. Respektive avsnitt lyfter erfarenheter från intervjuerna med personer från höglandet men också från våra tidigare studier av Trollhättan, Sundsvall, Kungsbacka, Göteborg och Halmstad.

2.1. Kommunalförbund och bolag som strategiska resurser för gemensamma utmaningar

För kommunerna på Höglandet är samverkan mellan förvaltningar inom och mellan kommuner ett naturligt sätt att hantera sina utmaningar, men även kommunala bolag kan spela en viktig roll. Precis som förvaltningar behöver samarbeta för att skapa gemensamma lösningar, skulle även de kommunala bolagen kunna ses som strategiska resurser som kan bidra till de samarbetande kommunernas övergripande mål. Bolagen har ofta en betydande frihet att lösa sina specifika uppdrag, denna frihet skulle kunna användas för att driva utveckling och utforskande. Bolagen skulle helt enkelt kunna fungera som en testbädd eller förtrupp för lösningar innan de breddinförs i kommunerna. På samma sätt kan bolag som i stället bygger upp en parallell infrastruktur bidra till en ökad teknisk skuld om det leder till ökade integrationskostnader.

Vi har i samarbete med andra kommuner sett exempel på att de kommunala bolagen arbetar isolerat med egna lösningar för datahantering, integrationer och digital infrastruktur, så även på Höglandet. Att varje kommun och bolag utvecklar egna sätt att hantera masterdata och systemintegration – med skilda plattformar och servicenivåavtal – är det normala idag, men vi ser en möjlighet att göra detta gemensamt.

Ett konkret exempel är att samarbete mellan bostadsbolag, socialtjänst och äldreomsorg där välfärds-teknik som bygger på gemensamma standarder och en sammanhållen digital infrastruktur skulle kunna minska kostnader och skapa goda förutsättningar för effekthemtagning. För att lyckas med detta behöver kommunerna definiera hur ansvaret och kompetensen kring digitalisering av fastigheter och välfärds-tjänster ska organiseras. Kompetens och ansvar är idag utspridd mellan tekniska förvaltningar, digitaliseringsorganisationer, omsorg och bolag.

Två organisatoriska modeller för ett sådant samarbete kan lyftas fram:

- **Tvärfunktionellt samarbete:** Varje kommun och bolag bidrar med sin specialistkompetens i ett gemensamt nätverk, där kommunerna systematiskt samarbetar kring digital infrastruktur och digitala lösningar. Kompetensen och resurserna finns kvar lokalt men erbjuds och utnyttjas gemensamt inom Högländet.
- **Gemensamma resurscenter:** Kommunerna på Högländet etablerar ett eller flera gemensamma kompetenscenter eller shared service-center. Dessa center skulle erbjuda specialiserade tjänster och expertis inom områden som integration, digital infrastruktur och dataskydd, vilket innebär att kommunerna i större utsträckning vänder sig internt inom Högländet snarare än till externa aktörer för att lösa verksamhetsbehoven.

Att realisera detta kräver dock ett tydligt politiskt ställningstagande. Det handlar om att politiken aktivt styr hur digitalisering används och prioriteras, inte bara för att skapa effektivitet utan för att säkerställa att digitaliseringen bidrar till att uppfylla politiska mål och värden. Att betrakta Högländsförbundet och bolagen som en del av lösningen för gemensamma utmaningar kräver därför ett ökat politiskt engagemang. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Högländet att:

- **Utveckla de kommunala bolagens strategiska roll och ansvar för delaktighet** inom digitalisering både för enskilda kommuner och förbundsgemensamma initiativ.
- **Etablera organisatoriska lösningar för tvärfunktionellt samarbete** och teknisk tjänstedelning mellan kommuner och bolag.
- **Säkerställa att den politiska styrningen inom kommunerna omfattar både bolag och förvaltningar** för att garantera en demokratisk förankring och långsiktig strategisk riktning.

2.2. Digitaliseringens avsaknad av politisk riktning

En slutsats från studier i svenska kommuner är att digitalisering ses som en teknisk fråga snarare än en politisk fråga. Detta bekräftas även av en analys av styrdokument som visar att digitaliseringsstrategier i svenska kommuner främst fokuserar på intern effektivitet, medan externa och innovativa perspektiv är nedprioriterade. Anmärkningsvärt är att digitalisering ofta beskrivs som en neutral och teknisk process, frångödd från kommunernas övergripande politiska mål och politisk riktning. Detta fenomen beskrivs i forskningen som ”digital decoupling” och innebär att digitalisering bedrivs isolerat från den politiska vision och riktning som ska styra kommunernas verksamhet.

En sådan utveckling är problematisk ur ett demokratiskt perspektiv, eftersom det betyder att politiska företrädare i praktiken inte är delaktiga i, eller saknar förståelse för, hur digitaliseringen kan användas som ett verktyg för att uppnå deras politiska mål. När digitalisering reduceras till en opolitisk administrativ funktion eller en kostnadsreducerande åtgärd riskerar viktiga frågor om jämlik tillgång till välfärdstjänster och medborgarnas inflytande att förbises.

För att digitaliseringen ska bidra till kommunernas övergripande mål måste det därför finnas ett aktivt politiskt engagemang. Politiken behöver klargöra vad man vill uppnå med digitaliseringen, och på vilket sätt digitaliseringen kan stödja dessa ambitioner. Digitalisering i sig är inte värdenneutral. Varje teknisk lösning innebär implicit eller explicit val och prioriteringar som påverkar medborgarnas vardag och

relationen mellan medborgare och det offentliga. Därför kan digitalisering aldrig enbart vara en teknisk fråga utan måste ses som ett politiskt verktyg som kräver politisk styrning och ansvarstagande.

Kommunerna behöver således arbeta för att åstadkomma en mer strategisk och integrerad digitaliseringsprocess, där politiska företrädare är involverade i att definiera mål, riktning och värderingar som tekniken ska bidra till att förverkliga. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Höglandet att:

- **Förtydliga digitaliseringens politiska dimension:** Höglandets kommuner bör integrera digitalisering och AI i sina övergripande politiska mål och strategier. Digitaliseringens roll bör explicit beskrivas och synkroniseras mellan kommunerna i styrdokument och beslutsunderlag för att säkerställa att tekniken används för att realisera demokratiska värden.
- **Öka politikernas kompetens inom digitalisering:** Höglandsförbundet bör ta initiativ till riktad kompetensutveckling för politiker och beslutsfattare kring digitaliseringens möjligheter, risker och samhällskonsekvenser. Genom ökad förståelse kan politiken bättre axla ansvaret att styra och prioritera digitala satsningar som är i linje med invånarnas behov.
- **Inför regelbunden politisk uppföljning av digitalisering:** Kommunerna bör säkerställa att digitaliseringsfrågor kontinuerligt behandlas på politisk nivå. Detta bidrar till att undvika en frikoppling mellan tekniska lösningar och politiska mål samt stärker det demokratiska ansvaret för digitaliseringens effekter på samhället.

2.3. Juridiken och AI

Juridiken kring AI är en utmaning för alla organisationer. Även om de regulativa texter som styr vad som är juridiskt gångbart sällan ändras, har det under de senaste åren tillkommit omfattande lagstiftning och andra regulativa texter som rör digitalisering och AI. Det gäller till exempel AI-förordningen, EHDS (The European Health Data Space) och MDR (Medical Device Regulation). Precis som när GDPR var nytt råder det stor osäkerhet kring hur dessa skall tolkas och det finns få eller inga prövningar i domstol. Det bidrar till att digitalisering, som redan är svårt att ta på, upplevs som ännu mer osäkert när även juridiken är under förändring. Det blir inte lättare när även tekniken förändras. Givet att generativ AI är en ny teknologi saknas det förståelse för hur den kan användas och på vilket sätt den hanterar data.

Erfarenheter från flera studier och intervjuer i Höglandet lyfter GDPR som en viktig, men ofta utmanande aspekt av digitaliseringsarbetet. Regelverket kring hantering av personuppgifter upplevs ibland som svårtolkat, vilket gör det komplext för kommunerna att utveckla och implementera nya digitala tjänster. Det framkommer att kommunerna är medvetna om vikten av att efterleva GDPR, men att det samtidigt är resurskrävande, både i kompetens och administration, att säkerställa efterlevnad. GDPR omnämns därför ofta som en bromsande faktor, framför allt i relation till nya AI-baserade initiativ och gemensamma digitala lösningar.

En genomgående utmaning som flera av intervjupersonerna nämner är kompetensbristen inom AI-området, särskilt vad gäller juridik och dataskydd. Kommunerna på Höglandet upplever att de saknar egen, tillräcklig juridisk expertis internt för att säkert navigera i GDPR-frågor och andra juridiska utmaningar som följer av en ökad digitalisering. Behovet av specialistkompetens inom dataskydd är därför tydligt framträdande, och det uttrycks en önskan om att kunna dela på sådana resurser inom ramen

för Höglandsförbundet, vilket visserligen till viss del finns på plats idag. Gemensamma riktlinjer, policyer och rutiner nämns som möjliga sätt att hantera komplexa regelverk mer effektivt och enhetligt.

I materialet och intervjuerna finns också en medvetenhet om integritets- och etikfrågor, särskilt när det gäller AI-tillämpningar. Det poängteras att det är avgörande att tänka igenom hur AI används på ett sätt som värnar integritet och stärker, snarare än urholkar, människors autonomi. Diskussionen lyfter även behovet av transparens kring hur AI-baserade beslut tas och hur data hanteras, för att bygga och bibehålla förtroende hos invånarna. Det övergripande intrycket från intervjuerna är att juridiska frågor, särskilt GDPR och dataskydd, är något som upplevs som en tung belastning, men samtidigt ses som nödvändiga att hantera på ett korrekt och genomtänkt sätt. Det råder medvetenhet kring dessa frågor, men det finns också en osäkerhet kopplad till kompetensbrist. Höglandsförbundet identifieras av flera intervjupersoner som en potentiell lösning – både för att skapa en mer robust juridisk kapacitet genom delade resurser och för att utveckla en gemensam hållning och riktlinjer kring AI och dataskydd. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Höglandet att:

- **Skapa gemensamma utbildningar kring digitaliserings- och AI-relaterad juridik.** Det är en av de mer uppenbara uppgifterna för en akademi att börja med eftersom det finns en klar efterfrågan.
- **Stärka gemensamma kompetensresurser kring juridik.** Att samla och stärka den juridiska expertkompetensen som kan gå in i specifika utvecklingsinitiativ och agera tröskelsänkande och säkra framfart är ytterligare ett steg för samverkan.

2.4. Cybersäkerhet och organisatoriskt lärande – en balansakt

Med tankar om AI och digitalisering kommer tankar om säkerhet. En viktig lärdom från både intervjuer och externa erfarenheter är att cybersäkerhet kräver en tydlig balans mellan verksamhetsnära kompetens och central koordinering. De verksamhetsnära aspekterna av cybersäkerhet, såsom anpassning av säkerhetsrutiner i den dagliga verksamheten och den direkta dialogen med medarbetare kring säkerhetsfrågor, måste ligga nära respektive verksamhet. Dessa aspekter bygger på lokal kännedom och direkt interaktion, vilket är svårt att åstadkomma från en övergripande nivå såsom ett kommunförbund.

Samtidigt finns det ett tydligt behov av en gemensam struktur och koordinering kring mer generella och stödjande aspekter av cybersäkerheten. För Höglandsförbundet och dess medlemskommuner finns politiskt beslutade och styrande dokument inom IT-säkerhet⁹ och Informationssäkerhet¹⁰, det är bra, men dessa policies kräver underhåll och förutsättningar för att komma framåt i rätt riktning. Avsaknad av en tydlig cybersäkerhetsstrategi är problematisk. Här kan Höglandsförbundet spela en viktig roll genom att ta ansvar för etablering av gemensamma standarder, riktlinjer och infrastruktur. Exempelvis kan klassificering av information för användning för att träna AI, gemensamma säkerhetsplattformar och ramverk för incidenthantering med fördel koordineras på förbunds nivå både för förvaltningarna och de kommunala bolagen. Detta innebär ett slags scaffolding eller stödstruktur som skapar förutsättningar för att varje kommun och bolag ska kunna fokusera mer effektivt på sina verksamhetsnära uppgifter,

⁹ Höglandsgemensam IT-säkerhetspolicy, 2019-10-25

¹⁰ Höglandsgemensam Informationssäkerhetspolicy, 2024-06-04

samtidigt som det undviks att varje kommun och bolag individuellt bygger upp samma säkerhetsstrukturer från grunden.

Att hantera cybersäkerhet på detta vis, genom att centralt koordinera det som är gemensamt, men samtidigt säkerställa lokal handlingsfrihet i det verksamhetsnära, ger en bättre balans mellan säkerhet och flexibilitet. Erfarenheter från kommunala samverkansprojekt, liksom även koncernstyrning inom privat sektor, visar tydligt att risken med centraliserad säkerhetsstyrning är att den kan skapa en tung byråkrati som bromsar både innovation och organisatoriskt lärande. Därför är det avgörande att Höglandsförbundet inte försöker detaljstyra kommunernas säkerhetsarbete. Istället bör fokus ligga på att etablera robusta strukturer, gemensamma resurser och kunskapsdelning som stärker kommunernas och bolagens förmåga utan att skapa onödiga byråkratiska hinder.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har etablerat kompetensgemenskaper inom t ex cybersäkerhet. Dessa gemenskaper samlar spetskompetens för att lösa gemensamma utmaningar och dela erfarenheter som alla kommuner kan dra nytta av. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) erbjuder också stöd till kommuner genom metodstöd för systematiskt informations-säkerhetsarbete. Detta inkluderar vägledningar, verktyg och mallar som kan användas för att stärka säkerhetsarbetet. Höglandsförbundet skulle kunna spegla dessa externa strukturer och vara en koordinerande mekanism i förhållande till dessa externa parter.

Målet är därmed att Höglandsförbundet skapar mervärde genom att tillhandahålla en tydlig ram, ett strategiskt stöd, balansering av verksamheternas riskaptit och säkerställande av efterlevnad. Samtidigt som verksamheterna själva bibehåller sin möjlighet att kontinuerligt utforska och utveckla digitala arbetssätt i nära dialog med verksamhetens medarbetare och medborgare. På så sätt kan cybersäkerheten stödja, snarare än begränsa, det organisatoriska lärandet och kommunernas digitala transformation.

Cybersäkerhet är en grundläggande förmåga i en organisation. Som sådan förutsätts den fungera och till stor del arbeta i det tysta. På samma sätt som vi inte dagligen tänker på datalagring, integrationsplattformar och andra digitala system bör cybersäkerhet vara integrerat i arbetssätt och infrastruktur. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Höglandet att:

- **Stärka förutsättningarna för att skydda information och verksamhetssystem mot obehörig åtkomst och sabotage:** Målet är att säkerställa rätt tillgänglighet, att kommunernas olika verksamheter följer definierade regler, lagar och standarder, samt har en robust plan för att hantera säkerhetsincidenter.
- **Balansera säkerhet och verksamhetsutveckling:** Cybersäkerheten skall stödja, snarare än begränsa, det organisatoriska lärandet och kommunernas digitala transformation.
- **Fungera som en samordnande länk:** Agera som en kontaktpunkt mellan kommunerna och nationella myndigheter som SKR och MSB för att säkerställa att kommunerna får tillgång till aktuella resurser, vägledningar och stöd.
- **Utöka och förstärka kompetensgemenskaper för cybersäkerhet och dataskydd:** Höglandsförbundet bör bygga upp och stärka regionala kompetensgemenskaper för cybersäkerhet och informationssäkerhet. Dessa ska möjliggöra ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte och erbjuda stöd till kommunernas operativa verksamheter i arbetet med säkerhetsfrågor. Detta främjar verksamhetsnära säkerhetsarbete samtidigt som det stärker en gemensam kunskapsbas.

2.5. Utmaningar och möjligheter för lärande och kompetensutveckling på Höglandet

Intervjuerna visar att kommunerna på Höglandet står inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjning och organisatoriskt lärande kopplat till digitalisering och AI. En återkommande svårighet är att attrahera och behålla medarbetare med rätt kompetens inom digitalisering, teknik och AI. Flera intervjuade påpekar att bristen på specialister är stor, särskilt i mindre kommuner, vilket resulterar i att det blir svårt att driva hållbara utvecklingsinitiativ.

En annan central utmaning är den interna kompetensutvecklingen. Intervjuerna visar att medarbetare ofta känner osäkerhet och oro inför den snabba teknikutvecklingen. Många känner att de saknar tid och stöd för att vidareutveckla sina färdigheter parallellt med den dagliga verksamheten. Det uttrycks av flera medarbetare på Höglandet att lärande inte får bli ytterligare en arbetsuppgift vid sidan av. I stället behöver det integreras i det dagliga arbetet och verksamhetsutvecklingen.

Ledarskapets roll lyfts fram som avgörande. Kommunerna upplever svårigheter med att hitta ledare som både har kompetens att förstå tekniken och samtidigt kan bedriva ett effektivt förändringsarbete. Ett problem som är återkommande är bristen på tydligt och samordnat ledarskap kring digitalisering, där intervjupersoner, men också tidigare erfarenheter, beskriver att det är lätt att initiativ ”rinner ut i sanden” när stöd och riktning saknas. En framgångsfaktor som framhålls i intervjuerna är tvärfunktionellt lärande. Kommunerna beskriver erfarenheter där grupper med deltagare från olika förvaltningar och verksamheter, men med liknande arbetsuppgifter skapar ett rikare lärande, eftersom detta underlättar spridning av kunskap och erfarenheter över organisatoriska gränser. Det vi ser är en efterfrågan på ett samordnande kompetensnätverk bland annat för ledare, förändringsledare, och verksamhetsutvecklare.

Intervjupersonerna betonar att lärandet blir mer effektivt när medarbetare får arbeta med konkreta projekt och problem som berör deras egen vardag. Ett exempel är när organisationen tillgängliggör generativa AI-tjänster för medarbetarna i deras vardag så som den högländsövergripande Copilot-utbildning som initierades under utredningens gång. Att själv använda och förstå generativ AI:s möjligheter och begränsningar är ett avgörande första steg.

Från datainsamling framkommer även utmaningar med det så kallade AI bruset, det vill säga svårigheten att som ledare navigera och bedöma vad som är rätt att agera på. Det interna trycket av olika AI-initiativ, men framför allt det externa med erbjudanden om kompetensutveckling, AI-verktyg och AI-moduler av varierande kvalitet, uttrycks som svårt att avgöra de reella verksamhetseffekterna för.

Det framhålls att ett engagerat ledarskap är avgörande för framgång. Chefer och ledare som aktivt deltar, själva investerar tid och visar ett genuint intresse för lärandeprocessen stärker medarbetarnas motivation. Det är självklart att ett ledarskap som både utmanar och stöttar medarbetarna att prova nytt och samtidigt accepterar att misstag sker skapar ett gynnsamt klimat för innovation och lärande. Men samtidigt måste det ställas krav i styrningen. Om organisationen satt upp mål för lärande bör det följas upp om verksamheten sätter av tid för lärandet så att det inte krävs en engagerad chef för att det skall bli av.

Högländsakademin – en regional plattform för kompetensutveckling

Utifrån analysen av intervjuerna framstår etableringen av en gemensam regional akademi – Högländsakademin – som en konkret och värdefull lösning på kommunernas och bolagens kompetensutmaningar. Syftet med Högländsakademin är att systematisera och stärka kommunernas

lärandeprocesser och bidra till att behålla och vidareutveckla viktig kompetens inom digitalisering, hållbarhet och AI internt.

Höglandsakademin bör vara verksamhetsnära och stödja medarbetarnas dagliga arbete. Den behöver arbeta med tvärfunktionella och interkommunala grupper, skapa plattformar för erfarenhetsutbyte, samt driva gemensamma kompetensutvecklingsinsatser. Dessutom bör akademien spela en viktig roll för att bygga ledarskapskompetens inom förändringsledning och digital transformation. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Högländet att:

- **Göra kompetensutveckling till en kontinuerlig resa:** Bygg vidare på idén att lärande inte är en engångsinsats. Skapa en samordnad struktur för fortbildning – t.ex. en digital plattform (likt Nackas DigiAkademi¹¹ eller Kommunportalen¹²) där man återfinner olika typer av material. Erbjud en mix av lärformer: allt från nätverk, mikrokurser och lunchföreläsningar till fördjupande workshops och upphandlade universitetskurser.
- **Verksamhetsnära fokus – koppla utbildning till praktik:** Se till att det som lärs ut genom Höglandsakademin direkt omsätts i deltagarnas dagliga arbete. Uppmuntra varje kommun och bolag att identifiera pilotfall eller utvecklingsprojekt som deltagarna kan knyta an till utbildningen.
- **Stötta chefer och skapa digitalt ledarskap:** Utbilda ledare specifikt, eftersom de är nyckeln till att få genomslag i organisationen. Höglandsakademin kan utveckla en ledarskapsmodul om att leda i en digital tid – hur chefer kan främja en lärandekultur, hantera förändringsmotstånd och fatta beslut om investeringar i AI.
- **Säkerställ resurser och styrning:** En praktisk lärdom är att kompetenslyft kräver tid och resurser – det måste avsättas i budget och i medarbetares arbetstid. Göteborgsregionen pekar i sin rapport på att kommunerna behöver se över sina resurser och styrning för att skapa utrymme för AI-satsningar. För Höglandsakademin bör varje deltagande organisation avsätta timmar för personalens deltagande i utbildningar och uppföljning av dessa.
- **Följ upp och dela resultat:** Inför gärna KPI:er eller uppföljningar på hur kompetensutvecklingen fortskrider – ett urval skulle kunna vara antal genomförda utbildningar, andel medarbetare som omsatt nya kunskaper i projekt eller förbättring av digital mognad. Nackas användning av ett digitaliseringsindex är ett bra exempel på hur man kan mäta framsteg.

Avslutningsvis bör Höglandsakademin sträva efter transparens och att skapa en öppen och nyfiken kultur inom kommunerna och bolagen. Genom att applicera den filosofin – att kommuner lär av varandra, att misstag ses som lärdomar och att framgångar sprids – kan Höglandsakademin bli en motor för både kompetenshöjning och verklig verksamhetsnytta.

¹¹ Nackas Digiakademi: <https://www.nacka.se/medarbetare/digitalisering/stod-for-medarbetare/digiakademin>

¹² AI Swedens kommunportal: <https://www.ai.se/sv/nyheter/kommunportalen-ny-plattform-samarbete-och-strategisk-ai-utveckling>

2.6. Twin Transition – digitalisering och omställning

Urban Twin Transition Center (UTTC)¹³ är ett nationellt initiativ som kopplar samman den gröna omställningen med digital teknik – så kallad *Twin Transition*. Den gröna omställningen går för långsamt i Sveriges kommuner, men genom att integrera hållbarhet och omställning med digitalisering ges möjlighet att ställa om snabbare. I en färsk rapport konstateras att digitala lösningar visserligen tas fram – men att de sällan skalas upp till bred användning, varvid de större effekterna uteblir¹⁴.

Göteborgs Universitet koordinerar ett av centrets projekt, där partners som Internetstiftelsen, RISE och SCDI m.fl. tillsammans med UTTC tagit fram metoder för att stötta kommunerna med sin omställning. Tidigt i utredningen kom Twin Transition in som ett möjligt angreppssätt för att utforska AI. Om grön omställning vävs samman med digitalisering kan både kommuner och bolag öka sin omställningsförmåga. Området utgör ett tänkbart ramverk där kommunerna och bolagen gemensamt kan testa och utvärdera digitala lösningar och AI. Om Högländets verksamheter sluter samman i ett gemensamt högländsövergripande projekt skapas betydande möjlighet att minska trösklarna och fördjupa förståelsen för införandet av smart teknik (såsom artificiell intelligens och IoT). Här kan nya leveransformer för IT utforskas på ett ändamålsenligt sätt där klimat- och hållbarhetsfrågor kan användas som hävstång för acceleration av digitalisering och AI.

Delar av projektets förväntningar på kommunerna har på olika sätt redan visat sig vara initierade inom högländskommunerna. Exempelvis deltagande i SKR:s forum för digital mognad, Kommunal utveckling kopplad till digitalisering och AI, utbildning inom förändringsledning och initiativ inom hållbarhet. Kommunerna använder även kartläggningsverktyg som DiMiOS, DIOS och PIOS, samt har involvering i Klimatrådet i Jönköpings län¹⁵.

Intervjuerna visar att flera initiativ pågår i högländskommunerna, men att de är frikopplade från varandra. De drivs isolerat och saknar samordning. Fördjupad samverkan och gemensamt lärande kan därför fungera som katalysatorer för att skala upp och snabba på pågående och kommande initiativ i verksamheterna. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Högländet att:

- **Stärkt digital infrastruktur för hållbar omställning.** För att lyckas med Twin Transition behöver kommunerna på Högländet etablera en gemensam digital infrastruktur som är flexibel och skalbar, och som möjliggör implementering av hållbara tekniska lösningar. Genom gemensamma standarder, integrerade system- och dataplattformar kan kommunerna säkerställa effektiv datahantering och underlätta datadelning mellan olika verksamheter, vilket är avgörande för att snabbt kunna realisera klimat- och hållbarhetsmål.
- **Gemensamt innovationskluster kring AI, digitalisering och hållbarhet.** Genom att skapa ett gemensamt innovationskluster inom ramen för Twin Transition kan kommunerna på Högländet tillsammans med lokala företag, akademien och civilsamhället utforska nya lösningar för klimat-

¹³ Urban Twin Transition Center: <https://uttc.se/>

¹⁴ RISE Research Institutes of Sweden, Prototypande samhällen, Twin Transition – integrerad grön och digital omställning: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1936086&dswid=-3063>

¹⁵ Klimatrådet Jönköpings län: <https://www.klimatradet.se/klimatsmart-plusenergilan/atgardsprogram-minskad-klimatpaverkan-2021-2025/>

omställning med hjälp av digitalisering och AI. Ett sådant kluster kan stimulera samverkan, kompetensutveckling och innovationsförmåga, vilket i sin tur bidrar till ökad attraktivitet för regionen, möjliggör extern finansiering och samarbeten på nationell och internationell nivå.

2.7. Offentlig upphandling som motor för digitalisering och AI

Offentlig upphandling förknippas ofta med komplexa regelverk, långa handläggningstider och ett starkt juridiskt fokus. Men det finns potential att använda upphandling som en strategisk hävstång för att driva digitalisering, AI och långsiktig verksamhetsutveckling.

Från våra tidigare studier har vi sett att upphandling ofta präglats av en strikt efterlevnad av regelverk. Detta har resulterat i detaljerade kravspecifikationer, stela avtal och begränsat utrymme för verksamhetens medverkan. I takt med att kraven på digitalisering och innovationsförmåga ökar framstår denna traditionella metod som alltmer otillräcklig.

Ett alternativ är att anta en mer tillitsbaserad och samverkande styrning. Denna styrform innebär att upphandling sker i dialog med marknaden, baserat på funktionskrav snarare än detaljerade specifikationer. Genom att prioritera partnerskap och flexibla avtal kan kommunerna skapa en miljö som främjar kontinuerlig innovation och utveckling. Upphandlingsmyndigheten identifierar tre zoner som beskriver offentlig upphandlings utvecklingsresa:

- Zon 2 (Compliance och kontroll): Här ligger fokus på regelefterlevnad och strikt administrativ kontroll.
- Zon 2–3 (Effektivitet): Här börjar fokus riktas mot uppföljning och implementering av avtal, med en ökande förståelse för effektiv användning.
- Zon 1-3 (Strategisk motor): I denna zon används upphandling strategiskt för att driva innovation och skapa långsiktigt värde.

För kommunerna på Högländet är det viktigt att infatta alla zoner, Zon 1–3 för att kunna dra full nytta av upphandlingens strategiska potential. Genom denna förflyttning kan kommunerna bättre nyttja marknadens innovationskraft och skapa lösningar som är hållbara och anpassningsbara över tid.

Tidigare studier visar att inköpsfunktioner, IT-avdelningar och verksamhetsutvecklare ibland arbetar isolerat. Dessa grupper har ofta olika tidsperspektiv, regelverk och prioriteringar, vilket resulterar i lösningar som inte alltid svarar upp mot verksamhetens faktiska behov. Det krävs kontinuerlig samverkan under avtalsperioden så att både verksamhet och avtalen som styr inköp utvecklas i takt.

För att komma till rätta med detta bör kommunerna utveckla och stärka ett tvärfunktionellt samarbete redan från behovsanalysen. Genom att skapa gemensamma målsättningar och tydlig effektstyrning, och låta dessa tre områden samverka nära varandra, blir det lättare att säkerställa att de lösningar som upphandlas faktiskt stödjer verksamhetens behov och möjliggör innovation.

Högländsakademin skulle kunna vara en möjlighet för kommunerna att utveckla gemensamma strategiska kompetenser inom upphandling. Akademien kan bli ett forum där kommunerna och bolagen delar erfarenheter, utbildar medarbetare och utvecklar gemensamma arbetssätt och principer för strategiska och agila kontrakt. Genom detta kan kommunerna stärka sin förmåga att arbeta innovativt och långsiktigt med upphandling. Sammanfattningsvis rekommenderas kommunerna på Högländet att:

- **Skapa gemensamma kompetensutvecklingsprogram för strategisk upphandling:** Kommunerna och bolagen bör utnyttja Högländsakademin för att utveckla och erbjuda gemensamma utbildningsmoduler och workshops kring strategisk och innovationsinriktad upphandling. Syftet är att stärka kompetensen hos ledare, upphandlare, IT-specialister och verksamhetsutvecklare, och därigenom möjliggöra övergången från administrativ kontroll till en strategiskt värdeskapande upphandling.
- **Etablera tvärfunktionella samarbetsforum:** Kommunerna och bolagen bör inrätta tvärfunktionella samarbetsgrupper där ledare, upphandlare, IT-specialister och verksamhetsutvecklare från olika kommuner och bolag regelbundet möts för gemensam behovsanalys, innovationsdialoger och strategisk upphandlingsplanering. Dessa grupper kan organiseras inom ramen för Högländsakademin för att säkerställa att lösningar möter verksamheternas faktiska behov.

3. Samverkan: Tillsammans mot gemensamma mål

Inom offentlig sektor har begreppet samverkan blivit centralt för att hantera komplexa utmaningar och dra nytta av digitaliseringens möjligheter. 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. Vår forskning samt intervjuer med kommuner inom Kraftsamling AI vittnar om att samverkan kan ta sig olika former, med varierande grad av formalitet och resultat, så även på Högländet. Vi har sett tre huvudsakliga former av samverkan: pratsamverkan, projektbaserad samverkan och strukturell samverkan. Dessutom lyfts en framväxande form av kollektiv samverkan genom en fördjupad fallstudie av Sundsvall-Ånge-samarbetet. Vi diskuterar både fördelar och utmaningar med respektive samverkansform – inklusive juridiska och organisatoriska hinder – och avslutar med en kritisk analys av fenomenet "pratsamverkan" och behovet av att koppla samverkan till konkret handling.

3.1. Pratsamverkan: Nätverk och dialog utan fasta ramar

Pratsamverkan syftar här på informella eller löst organiserade samarbeten, såsom 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 (t.ex. 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.

Parallellt 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. 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".

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 forskning 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.

Ytterligare hinder som framkommer via intervjuerna på höglandet är att kommunernas representation i horisontella nätverk ibland sker på olika organisatoriska nivåer, där deltagarna har skilda mandat och befogenheter. Detta kan leda till otydliga beslutsvägar och begränsa genomslaget för samverkansinitiativ.

3.2. 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 digital 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.

I intervjuerna framkommer att återkommande initiativ riskerar att dupliceras istället för att effektiviseras genom gemensamma ramavtal som kan användas över tid. Detta leder till att IT involveras upprepade gånger i anskaffning och införande, snarare än att kommunerna samordnar sina insatser från början. Olika avtalslängder försvårar möjligheterna till långsiktig samverkan inom dessa områden.

Dessutom uppstår en risk att projekten stannar i pilotfas och rinner 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.

3.3. 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 är Sundsvall-Ånge, där man integrerat IT- och digitaliseringsverksamheten för att gemensamt drifva system och utveckla AI-lösningar. Något man kallar Kollektiv digitalisering. Att en större och en mindre kommun agerar som en enhet digitalt ger möjligheter till storskaliga AI-satsningar samtidigt som båda 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 offentlig digitalisering generellt rådet det kompetensbrist. Det gör att det inom varje organisation ofta finns en relativt liten grupp av arkitekter, utvecklare och interaktionsdesigners (UX), 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.

Vår forskning visar att “kollektiv digitalisering” kräver ett alternativt sätt att se på samverkan eftersom samverkan byggt på tillit kräver en alternativ juridisk ansats. Samtidigt är det denna typ av nya former av samverkan som är centrala att pröva för att 290 kommuner inte skall bygga sina individuella lösningar. Sundsvall-Ånge representerar en form av kollektiv samverkan där två kommuner förenar sin digitala miljö. Genom att skapa en gemensam plattform för AI och digital infrastruktur får man både effektivare drift och en testbädd för AI. Potentialen är stor: en liten kommun som Ånge kan fungera som snabb pilot och en större kommun som Sundsvall bidrar med resurser och vidare implementering. Höglandskommunernas inbördes storlek skulle kunna möjliggöra detta upplägg.

3.4. Kritisk reflektion: Från pratsamverkan till faktisk omställning

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 något mer.

4. Vilken nivå av samverkan väljer kommunerna på höglandet?

I denna rapport har vi lyft fram hur digitalisering och artificiell intelligens (AI) erbjuder betydande möjligheter för kommunerna på höglandet att utveckla välfärdstjänster, öka effektiviteten och möta framtidens utmaningar. Vi har visat att digitalisering inte enbart är en teknisk fråga utan en strategisk och politisk fråga som kräver ett aktivt politiskt engagemang och en tydlig styrning för att kopplas samman med kommunernas övergripande mål och visioner.

Rapporten har vidare belyst behovet av samverkan kring centrala aspekter som cybersäkerhet, hållbarhet, omställning och kompetensutveckling för att effektivt kunna dra nytta av AI och digitalisering. Här är det viktigt att hitta rätt balans mellan gemensam koordinering och lokal handlingsfrihet för att undvika onödig byråkrati och samtidigt säkerställa nära verksamhetskoppling. Här kan en målarkitektur som en central del av den strategiska planeringen tydliggöra och underlätta förändringsledningen genom att tydlig beskriva en färdplan för hur den nuvarande arkitekturen ska utvecklas till målarkitekturen. Som konsekvens förbättras effektiviteten genom att minimera duplicerat arbete och istället identifiera synergier mellan olika delar på Höglandet. Upphandling har också identifierats som en strategisk motor för digitalisering, där mer tillitsbaserade och innovativa arbetssätt behöver implementeras.

Avslutningsvis behöver kommunerna på Höglandet utreda och ta ställning till vilken grad av samverkan man önskar för att driva digitalisering och AI-utveckling framåt. Nedan presenteras fyra nivåer av samverkan som bygger på graden av integration och djup i samarbetet:

1. **Nätverks- och kunskapsutbyte** På denna nivå är Höglandsförbundet en arena för erfarenhetsutbyte, omvärldsbevakning och gemensam kompetensutveckling. Här sker samverkan främst genom nätverksträffar, workshops och utbildningsinsatser där kommunerna och bolagen delar kunskap och erfarenheter med varandra.
2. **Gemensam kompetensförsörjning** Här utökas samverkan till att även inkludera gemensam tillgång till kritisk och svårrekryterad expertkompetens. Höglandsförbundet agerar som kompetenssamordnare och kan svara på kommunernas behov av expertkompetens där behovet är som störst. Denna nivå innebär ett mer aktivt stöd och sänkta trösklar för enskilda kommuner och bolag att bedriva effektiv digitaliseringsutveckling.
3. **Gemensamma utvecklingsprojekt och resurser** På denna nivå disponerar Höglandsförbundet egna utvecklingsresurser och kan i samråd med kommunerna driva gemensamma utvecklingsprojekt inom digitalisering. Här finns även möjligheter till gemensam förvaltning av system och digitala tjänster. Dock medför denna nivå en risk för ökad komplexitet och byråkrati om inte tydliga och agila styrformer implementeras.
4. **Kollektiv digitalisering** Den högsta graden av samverkan innebär att Höglandsförbundet helt tar över drift och utveckling av digitala tjänster från kommunerna och till viss del de kommunala bolagen. Höglandsförbundet blir en gemensam digitaliseringsorganisation som grundas sig på en målarkitektur där kommunerna och bolagen i praktiken slås samman digitalt och kollektivt bygger de förmågor som krävs. Denna nivå ger störst potential för samordningsvinster och innovation, men kräver också ett stort politiskt mod och tydliga strategiska riktlinjer.

Det är nu upp till kommunerna på Höglandet att ta ställning till vilken nivå av samverkan man vill etablera. Valet bör baseras på en gemensam analys av kommunernas och bolagen behov, resurser, mål och politiska ambitioner för att säkerställa en effektiv, hållbar och framtidsytande digital transformation generellt men även specifikt för att klara AI transformationen.

5. Epilog: Strategiskt ramverk för AI fokuserat på människan och kollektivet

Följande text skiljer sig från den ovan. Den utgör en vision, riktning eller strategi för hur vi på senare tid rekommenderat att man tänker kring AI. Vi har föreläst kring detta perspektiv i en mängd olika sammanhang bland annat i Almedalen och för SKR. Det är viktigt att ta med sig att detta inte är ett färdigt recept. Det ger uttryck för ett tankesätt som man kan använda som en ram för att tänka vidare kring för att komma fram till vilket värde och för vem vi vill att AI skall verka.

5.1. Person-centrerad AI

I sommarprat, nyheter och i böcker beskrivs AI som både ett hot och en räddning. I och med den osäkerhet som finns kring vad AI är och kan vara så ser vi ett behov av att skapa en tydlig riktning och en trygghet för dem som kommer vara med att leda, utveckla och använda AI. Ser vi på kommunernas utmaningar med att rekrytera personal med rätt kompetens så blir det centralt att ta hänsyn till det när man sätter en strategi för hur AI skall tillämpas.

Baserat på forskning samt intervjuer och samtal med medarbetare från Höglandets kommuner, med personer som deltagit i Kraftsamling AI samt personer från AI Sweden så föreslås en vision för AI som tar sin utgångspunkt i å ena sidan ett person-centrerat perspektiv och å andra sidan i ett kollektivt kommunperspektiv. På så sätt adresserar vi både utmaningen med arbetskraftstillgång genom att behålla och utveckla den personal vi har, samt det interkommunala samarbetet för att skapa en gemensam förmåga kring AI.

I den allmänna debatten har det funnits ett fokus på att personer kan bli av med jobbet på grund av AI, att människan kommer att passiviseras och att vi över tid kommer att förlora kunskap. För att motverka en sådan oro och ett sådant perspektiv föreslås här en strategisk riktning för Höglandets AI och digitaliseringsarbete.

Vision

“Vår vision är att teknologin ska förstärka, snarare än att underminera den mänskliga handlingskraften. Vi strävar efter att använda teknologi som komplement till människans förmågor, för att förbättra arbetsmiljö och vardag samt främja våra bästa impulser mot varandra som en kraft för social samhörighet.”

5.2. AI fokuserat på människan

Person-centrerad AI innebär att tekniken primärt stödjer och förstärker människors förmågor, värnar om autonomi och integritet samt aktivt inkluderar yrkesprofessioners kunskaper och erfarenheter. Målet är att skapa teknik som stärker människors handlingskraft (agency), sociala delaktighet och välbefinnande, snarare än att enbart fokusera på ekonomisk effektivitet och automatisering. Det är naturligtvis viktiga parametrar i offentlig sektor, men givet hur integrerat det är i en kommuns natur blir det perspektiv som presenteras här en viktig markering.

Ett person-centrerat perspektiv handlar om att tekniken inte ska göra människor till passiva mottagare eller mål för automatisering, utan snarare ska förstärka människors vardag och arbete. Det innebär att tekniken ska användas för att stärka, berika och inkludera, istället för att styra och kontrollera. Det person-centrerade perspektivet är dessutom väl integrerat med annan styrning inom offentlig sektor, främst inom omsorgen och sjukvården.

5.3. Strategiska områden för person-centrerad AI

- En person-centrerad digital infrastruktur bör vara flexibel, anpassningsbar och utvecklad med utgångspunkt i brukares, elevers, klienters och medarbetares behov. Den ska möjliggöra individuellt stöd, främja delaktighet och stärka den personliga autonomin.
- Cybersäkerheten bör fokusera på människan och skapa en trygg digital miljö där användare känner kontroll, förståelse och tillit. Säkerhetslösningarna bör främja användarnas autonomi och integritet snarare än att skapa onödig belastning, övervakning eller passivering.
- Arbetsmiljön och yrkesrollerna bör stärkas genom AI-lösningar som förstärker medarbetares kompetens och yrkesidentitet. Det är viktigt att tidigt och aktivt involvera professioner som undersköterskor, sjuksköterskor, pedagoger och socionomer i AI-utvecklingen för att tekniken ska stödja deras professionella kunnande.
- Inkludering och delaktighet bör säkerställas genom strukturer som möjliggör kontinuerlig dialog och medskapande med yrkesgrupper, fackförbund, medborgare och intresseorganisationer. Denna delaktighet bör vara långsiktig och meningsfull.

- Kompetensutveckling och folkbildning är centrala delar av strategin, med kontinuerliga insatser för att yrkesverksamma och medborgare ska kunna förstå, hantera och nyttja AI på ett sätt som stärker deras yrkesutövning och vardag.
- Nyttja digitaliserings- och hållbarhetsområden med fokus på samhällsmedborgaren
- För att konkretisera strategin bör flera åtgärder vidtas. Det handlar om att formulera en tydlig person-centrerad AI-policy som tydligt definierar principer för människocentrering, etik och inkludering i AI- och digitaliseringsinitiativ. Vidare bör strukturer etableras för långsiktig delaktighet, såsom råd, arbetsgrupper och forum där yrkesverksamma och intresseorganisationer deltar aktivt.
- Slutligen är kontinuerlig uppföljning och utvärdering avgörande för att säkerställa att den människocentrerade inriktningen förstärks och bibehålls över tid.

Detta ramverk är inte färdig lösning utan en vägledning för hur en potentiell vision och strategi skulle kunna se ut. Höglandsförbundet med tillhörande kommuner och bolag uppmuntras att göra sin egen tolkning och anpassning för att bäst möta lokala förutsättningar och behov. Målet är en strategi som yrkesgrupper, medborgare och beslutsfattare känner tillit och ägarskap kring.

5.4. Ett community-orienterat perspektiv på AI för Högländet

Efter att ha etablerat en personcentrerad AI-strategi är ett naturligt nästa steg att utveckla ett bredare community-orienterat perspektiv. Ett personcentrerat perspektiv handlar om att stärka individer och deras förmågor, medan ett community-perspektiv breddar detta till att omfatta relationer, samverkan och den gemensamma kapaciteten bortom individer för att också gälla grupper och kommuner.

Att betrakta Högländet som ett digitalt kollektiv av offentliga aktörer innebär att AI kan användas för att möta gemensamma utmaningar inom exempelvis kompetensförsörjning, vård och omsorg, utbildning samt generell samhällsutveckling. Konkret kan det innebära gemensam dataanalys för att identifiera regionala mönster och behov samt delad digital infrastruktur som anpassas till de olika verksamheternas behov för att minska redundans och skapa skalfördelar. AI kan även spela en avgörande roll i att stödja samverkan och kunskapsutbyte mellan olika yrkesgrupper och professioner över kommungränserna. Genom digitala plattformar för kontinuerligt lärande och erfarenhetsutbyte kan medarbetare coachas och mötas baserat på gemensamma utmaningar och intressen.

Vidare kan AI förstärka medborgarnas gemenskap och kapacitet att tillsammans hantera lokala utmaningar. Detta kan ske genom AI-stödda verktyg för demokratisk delaktighet, såsom digitala medborgardialoger och workshops. AI-baserade lösningar kan även bidra till att stärka och synliggöra lokala sociala nätverk och initiativ, vilket främjar en aktiv medborgargemenskap. För att praktiskt realisera ett community-perspektiv kan kommunerna på Högländet gemensamt initierar innovationsprojekt som redan från början designas för att involvera flera aktörer och skapa mervärde genom samverkan.

Att anta ett community-orienterat perspektiv på AI är strategiskt viktigt eftersom det stärker det regionala demokratiarbetet och gemensam identitet, möjliggör effektivt resurs- och idéutbyte mellan kommunerna samt främjar hållbar regional utveckling genom gemensam problemlösning och innovationskraft. Sammanfattningsvis innebär ett community-perspektiv att AI används för att skapa sammanhållning, stärka gemenskap och gemensam kapacitet, samt driva innovativ utveckling på regional nivå.

6. Bilaga - Höglandets AI initiativ

Höglandskommunerna initierade AI initiativet i början av oktober 2024 med syfte att utreda och kartlägga kommunernas AI mognad. I samverkan med Göteborgs universitet och Jönköpings tekniska högskola togs datainsamlingsunderlag fram för enkäter och intervjuer. Under perioden december – februari besöktes lite mer än 200 chefer i de fem kommunerna. Drygt 100 intervjuer genomfördes fördelat hälften interna, hälften externa omvärldsbevakningsintervjuer. Datainsamlingen har analyserats av Göteborgs universitet, Institutionen för tillämpad IT, avd. Informatik.

Rapporten svarar mot AI-initiativets uppdrags- och utredningsdirektiv:

Utredningsuppdraget ska lämna förslag på hur Höglandskommunerna och Höglandsförbundet ska stärka sin förmåga att förstå AI samt undersöka hur området kan skapa värde för kommunernas verksamheter och kommunernas medborgare. Det främsta syftet är att:

- *Ta fram ett förslag till en strategisk höglandsövergripande AI riktning.*

Berörda parter ska få en ökad förståelse för hur de kan accelerera sin AI användning på ett ansvarsfullt, hållbart och uthålligt sätt och minska risker relaterade till informationssäkerhet, IT-säkerhet och dataskydd. Utredningen förväntas ge värdefulla insikter för hur samverkan kring AI på höglandet kan se ut, bli skalbart och vara hållbart över tid.

Ytterligare önskad leverans är att utredningen genererat ett samlat beslutsunderlag för att berörda av utredningsuppdraget ska komma vidare med sina AI-initiativ på ett strategiskt sätt. Slutprodukten ska ha ett tydligt fokus på medborgarnyttan och hur Höglandsförbundet kan vara ett stöd i den förflyttning som verksamheterna ska göra.

Beställare

Tord Du Rietz	Kommundirektör, Eksjö
Magnus Färjhage	Kommundirektör, Vetlanda
Pierre Klasson	Kommundirektör, Sävsjö
Mikael Fornander	Kommundirektör, Aneby
Malena Tovesson	Kommundirektör, Nässjö
Anneli Tellmo Brännström	Förbundsdirektör, Höglandsförbundet

Styrgrupp

Hanna Pansell Edvardsson	Administrativ chef, Eksjö
George Grönwald	Kommunikations/utvecklingschef, Vetlanda
Kristin Nilsdotter Isaksson	Bitr. Kommundirektör, Sävsjö
Johanna Evegren	Avdelningschef, Aneby
Stina Granberg Lindor	Utvecklingschef, Nässjö
Marina Brtan	IT-chef, Höglandsförbundet

Utredningsledare

Mikael Lindén	Enhetschef, Höglandets IT
---------------	---------------------------

