



MYNDIGHETEN FÖR
DIGITALISERING OCH
BEFOLKNINGSDATA

Digitaliseringen gynnar hela den offentliga förvaltningen

Digihumaus-rapporten 2025

Innehåll

1. Inledning
2. Ömsesidigt beroende som en resurs
3. En komplicerad värld kan inte
överblickas utan ett systemiskt grepp
4. Digital infrastruktur som grund för
resiliens och det gemensamma bästa
5. Åtgärdsförslag



1. Inledning

Digihumaus-rapporten 2025 behandlar digitaliseringen av den offentliga förvaltningen och den offentliga digitala infrastrukturen via tre teman: **ömsesidigt beroende, systemtänkande och komplexitet.**

Med hjälp av dessa teman granskar vi trenden som visar att **problemens komplexitet ökar.** Den är en av fem förändringstrender som Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata har utarbetat.

Denna trend beskriver många samhällseliga förändringar som genomsyrar alla trender. Vi beskriver också hur den digitala infrastrukturen kan stöda digitaliseringsutvecklingen och stärka det samhällseliga förtroendet. .



Inledning

Framtidens förändringstrender som fastställts av Myndigheten för digitalisering och befolkningsdata:

- problemens komplexitet ökar,
- digitaliseringen finns överallt,
- befolkningen åldras och blir mångfaldigare,
- förhållandet mellan miljö och ekonomi står inför förändring och
- säkerhetsmiljön blir mer komplicerad.

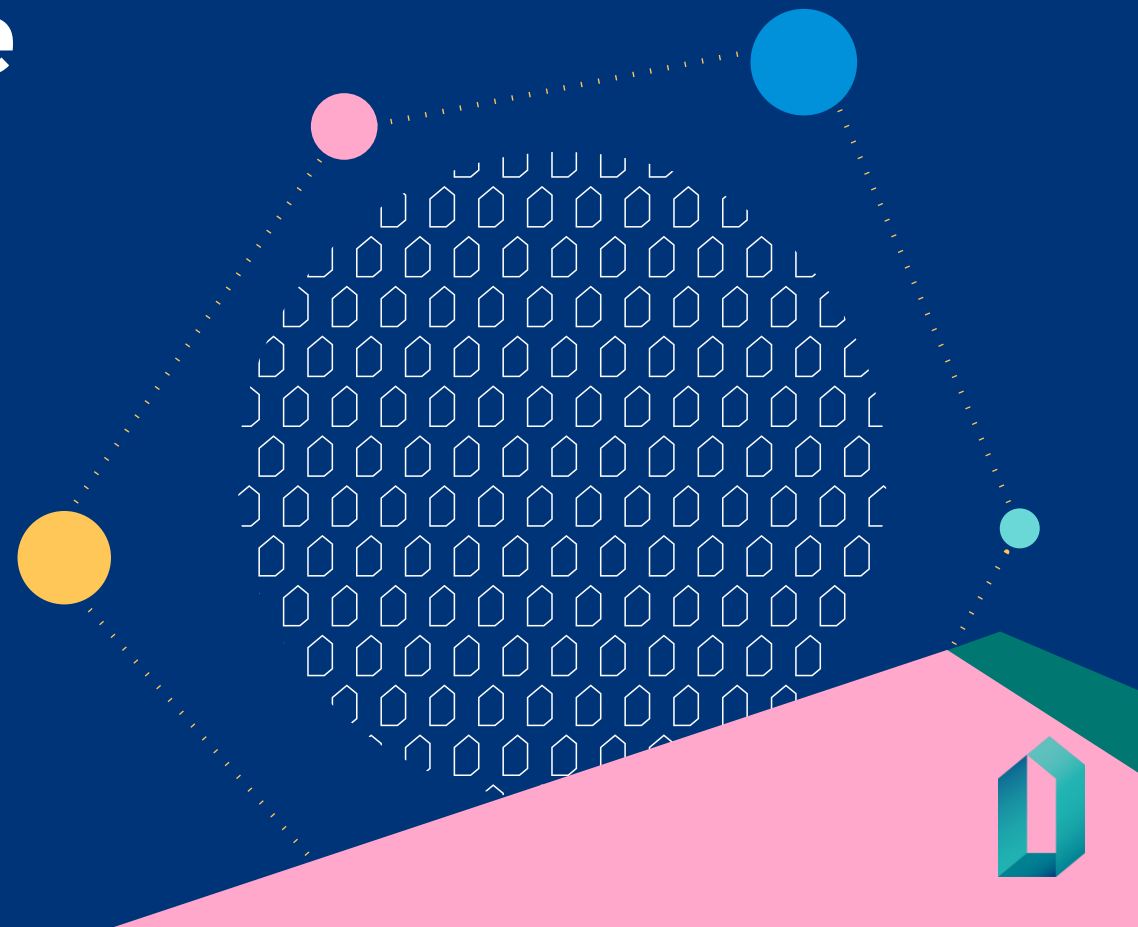
Dessa förändringstrender är tätt sammanflätade och påverkar vår framtid. Med tiden förändras interaktionen mellan förändringstrenderna.

När en trend accentueras kan någon annan hamna i bakgrunden och framträda starkare en stund senare.



2. Ömsesidigt beroende som en resurs

Vad innebär ömsesidigt
beroende för den digitala
infrastrukturen?



Ömsesidigt beroende som en resurs

Vi lever i en värld som präglas av ett starkt ömsesidigt beroende. Ömsesidigt beroende innebär att även små val kan ha stora konsekvenser på annat håll. Därför är vissa av vår tids utmaningar till och med i en planetär storleksklass.

I en osäker värld kan ömsesidigt beroende vara både en välsignelse och en förbannelse. Därför borde vi beakta och bedöma det ömsesidiga beroendet noggrannare och också förstå dess konsekvenser.

Ju fler aktörer som samarbetar, desto fler aspekter måste beaktas och samordnas.



Tillspetsat kan man säga att motsatsen till ömsesidigt beroende i den digitala världen är suveränitet: genom att betona ömsesidigt beroende förbättras samspelet, medan en ökning av suveräniteten förbättrar funktionssäkerheten.

Till exempel möjliggör kunddata som överförs effektivt mellan olika aktörer smidiga digitala tjänster, men samtidigt kan sådana tjänster vara sårbara om informationens rörlighet av någon anledning äventyras.

Det ömsesidiga beroendet av digitala system inom den offentliga förvaltningen ökar genomslagskraften, men man måste hitta en lämplig nivå mellan beroenden och investeringar i varje situation.

På lång sikt måste förvaltningsaktörerna hitta rätt balans mellan ömsesidigt beroende och centraliserade tjänster i förhållande till kostnader, fördelar och risker.

Ömsesidigt beroende som en resurs

När det gäller aktörer inom den offentliga förvaltningen kan man inte tala om ömsesidigt beroende utan att fundera på förvaltningsstrukturerna. Ämbetsverkens och andra aktörers uppgiftsfördelning och strukturer har betydelse i utvecklingen av smidigare och digitala verksamhetssätt inom förvaltningen.

När förvaltningen utvecklas ska dessa strukturer granskas i förhållande till hur väl de bidrar till att lösa fenomen i den komplexa världen.

Granskningen av strukturerna visar också hur få eller många skillnader det de facto finns mellan olika aktörer. Utifrån observationerna måste strukturer också förnyas vid behov.

Huruvida det ömsesidiga beroendet ses och upplevs som en styrka eller svaghet beror bland annat på hur stort förtroendet är för institutionerna och medborgarna.

I Finland och de övriga nordiska länderna vill man värna om det samhälleliga förtroendet. Upprätthållandet av förtroendet i framtiden kan dock inte enbart grunda sig på tidigare lösningar.

Det är lätt att förlora förtroendet och det krävs kontinuerligt arbete för att bibehålla det och stärka det i det fria samhället. Det lönar sig för beslutsfattarna, tjänstekåren och andra samhällspåverkare att genom ord och handlingar sträva efter att stärka förtroendet och skapa mer förtroende.



Vad innebär ömsesidigt beroende för den digitala infrastrukturen?

- När den offentliga förvaltningen bygger upp digitala lösningar ska den öka sin medvetenhet om systemens ömsesidiga beroende och bedöma vilken nivå av beroende som är ändamålsenlig.
- För att ömsesidigt beroende ska vara en resurs, måste god praxis och information delas och användas. Dessutom måste samarbetet mellan aktörer som är beroende av varandra byggas upp målmedvetet.
- För att vi ska ha beredskap för osäkerhet är vi tvungna att i samarbete lära oss av andra aktörer och tidigare åtgärder – även när det gäller misstag och misslyckanden.



3. En komplicerad värld kan inte överblickas utan ett systemiskt grepp

Varför måste den offentliga
förvaltningen granska
världen systemiskt?



En komplicerad värld kan inte överblickas utan ett systemiskt grepp

I en komplex värld är problemen mångfacetterade och överraskande.

Systemtänkande är ett viktigt verktyg för den offentliga förvaltningen. Ett sådant tänkande innebär att systemen, dvs. omfattande system som består av åtskilliga sammankopplade delar, som helhet är mer än summan av sina delar.

Ett särdrag för systemen är att det är svårt att uppfatta påverkansförhållandena mellan deras delar. Ett systemiskt förhållningssätt uppmuntrar dock till identifiering och tolkning av dessa påverkansförhållanden.

Den offentliga förvaltningen är i sig ett utmärkt exempel på ett system. Den består av ett stort antal olika aktörer, från ministerier till ämbetsverk och från kommuner till välfärdsområden. Verksamheten sträcker sig slutligen via olika tjänster ända till alla medborgare.

I utvecklingen av den offentliga förvaltningen systemiskt är det viktigt att identifiera rätt nivå och plats för optimeringen av olika komponenter och funktioner. I komplexa frågor borde man ha tålamod att öka tidsspannet för planering och utveckling så att åtgärderna är av rätt storlek och hållbara.



En komplicerad värld kan inte överblickas utan ett systemiskt grepp

Enligt systemtänkandet behövs så mångsidiga lägesbilder som möjligt för att lösa problemen, där problemen och lösningarna på dem tolkas ur hela systemets synvinkel. Därför är det viktigt att den proaktiva förvaltningen stärker den interna dialogen och det strategiska intressentgruppsarbetet.

På så sätt kan verksamhetsplaneringen och utvecklingsåtgärderna dimensioneras till förnuftiga och hanterbara storlekar och de systemiska konsekvenserna av de planerade ändringarna identifieras bättre än tidigare.

Det är viktigt att få en överblick över vilka aktörer som behövs för att lösa det aktuella problemet.

I en allt mer komplex värld behövs också mångsidig information för att skapa en lägesbild. Vid insamlingen av denna information ska man utnyttja olika sätt att producera information, såsom forskningsdata, servicedesign, kundorientering, delaktiggörande och erfarenhetsexpertis.

Det är dock bra att notera att den öppna informationens era är förbi. Vi måste vara noggrannare än tidigare när det gäller vilka uppgifter som i fortsättningen delas helt öppet och vilka som delas mellan identifierade aktörer.



- Digitaliseringen och datoriseringen ökar antalet alternativ och kopplingar i den systemiska världen samtidigt som världspolitiken blir mer osäker. Prioriteringar och val bör göras noggrannare än tidigare. En och samma verksamhetsmodell lämpar sig inte för alla situationer.
- Utan ett systemiskt perspektiv förbises de komplexa problemens påverkansförhållanden, kopplingar och osäkerhetsfaktorer.
- Tjänstekåren måste kunna bilda sig ett systemiskt perspektiv som stöd för det politiska beslutsfattandet. Behovet av ett tidsspänn som överskrider valperioderna kommer att öka i beslutsfattandet.

**Varför måste den
offentliga förvaltningen
granska världen
systemiskt?**



4. Digital infrastruktur som grund för resiliens och det gemensamma bästa

Hur påverkar komplexiteten den digitala infrastrukturen?



Digital infrastruktur som grund för resiliens och det gemensamma bästa

I takt med att problemen blir mer komplexa är även säkra lösningar alltid förknippade med osäkerhet.

Som motvikt till osäkerheten behöver hela den offentliga förvaltningens system resiliens, dvs. anpassningsförmåga och kristålighet, situationsmedvetenhet och förmåga att förnya sig.

Resiliens innebär såväl att man skyddar sig mot störningssituationer och korrigerar kriser som att man lär sig av kriser och förändringar.

Förvaltningen behöver något delat och anpassningsbart som hörnsten i resiliensen, eftersom problemen inte tar hänsyn till organisationsgränserna.

Ett systemiskt förhållningssätt till problemens komplexitet kräver både gemensam tolkning av information och gemensamma strukturer och verktyg. En gemensam grundpelare för en offentlig förvaltning som tillämpar systemiskt tänkande, nätverkande och mångsidig användning av olika slags information är en fungerande offentlig digital infrastruktur.



Digital infrastruktur som grund för resiliens och det gemensamma bästa

Till den digitala infrastrukturen hör både så kallad **hård infrastruktur**, såsom datanät, dataöverföringskablar och maskinhallar, och **mjuk infrastruktur** som omfattar till exempel basregistren, Suomi.fi-tjänsterna, metoder för informationsöverföring och gemensamma verksamhetssätt som bygger den digitala övergången.

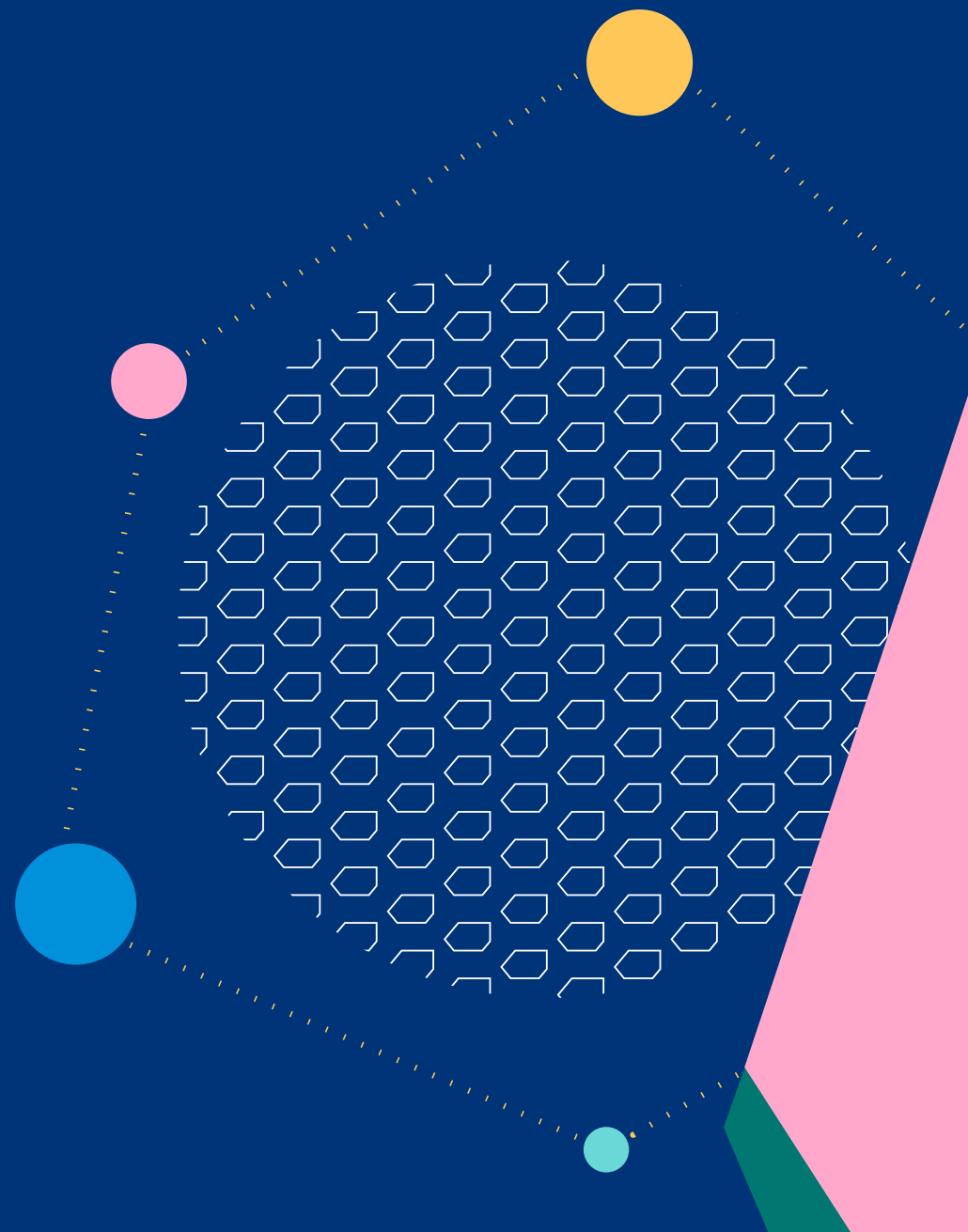
Den digitala infrastrukturen skapar resiliens och minskar komplexiteten på två sätt. Den hårda infrastrukturen garanterar att de offentliga digitala tjänsterna är säkra och fungerar. Det geopolitiska läget har blivit allt mer oförutsägbart, vilket ökar behovet av digital försörjningsberedskap.

Med stöd av den mjuka och gemensamma digitala infrastrukturen kan den offentliga förvaltningen i sin tur bygga upp tjänster i realtid som är smidiga och människoorienterade, så att varje komponent inte behöver utvecklas separat. Begripliga, lättanvända tjänster som upplevs som trygga stärker förtroendet mellan olika aktörer. Genom gemensamma, interaktiva verksamhetssätt som överskrider förvaltningsgränserna och försök som siktar på framtiden säkerställs fördelarna med hela den digitala övergången.



Med tanke på den resilienta infrastrukturen måste man dock till exempel kunna bedöma vilka tjänster som ska vara centralt administrerade eller delade och vilka som inte ska vara det. På motsvarande sätt ska man bedöma vilka av förvaltningens gemensamma verksamhetssätt som behöver vara förpliktande och vilka som kan vara rekommendationer som man vid behov får avvika från.

I en osäker värld kan lösningar, tjänster och datasystem inte planeras så att de blir kompletta eller täcker alla användningsfall. Tillräckligt bra digitala lösningar stöder den vardagliga resiliensen också genom att man när man betjänar en stor majoritet digitalt kan garantera ett annat alternativ för de personer som inte kan uträtta ärenden digitalt. Den offentliga digitala infrastrukturen måste byggas upp med vetskap om olika värdeval och alternativa kostnader.

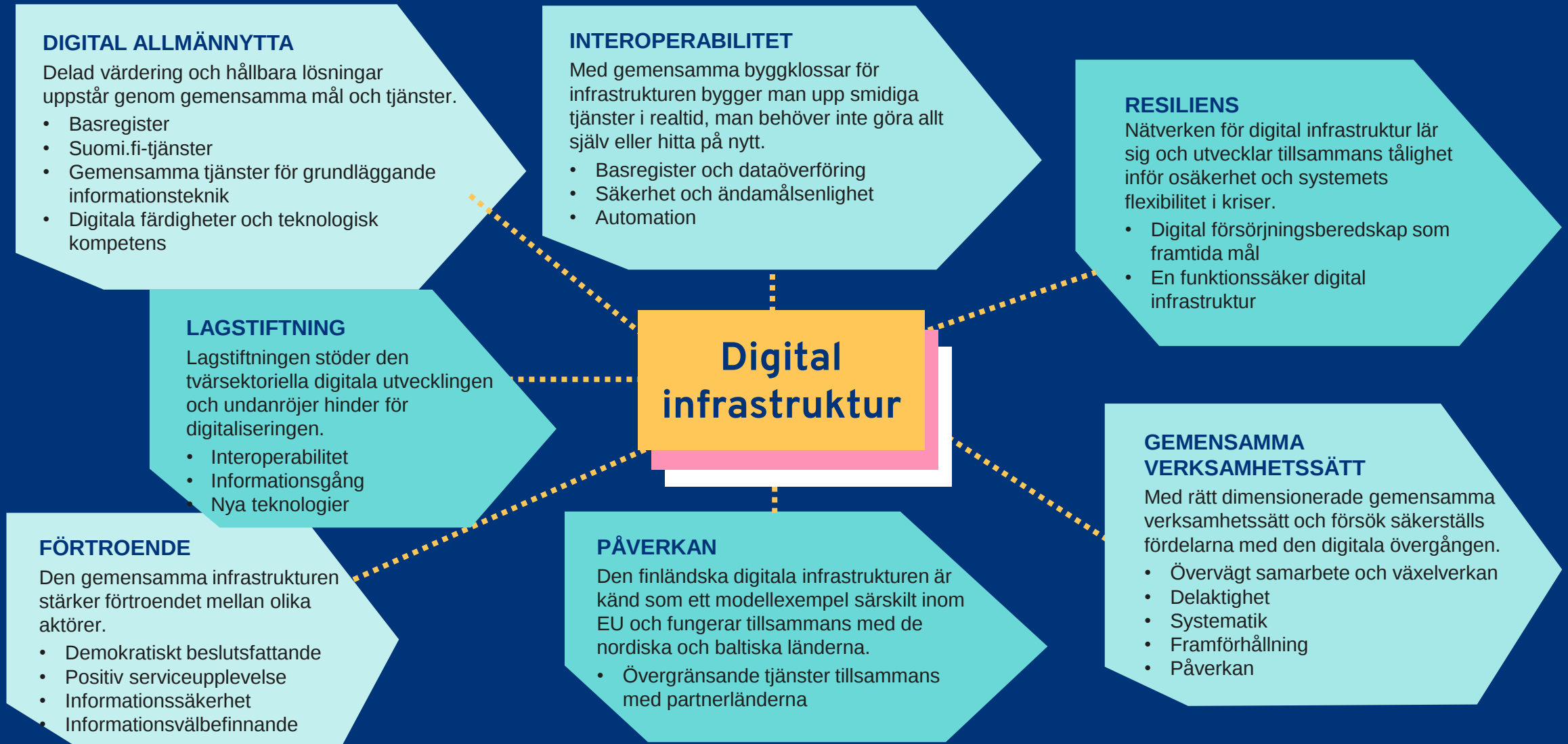


- Även om problemen blir allt mer komplexa är alla problem i världen lyckligtvis inte sådana. Det finns fortfarande problem som har enkla och hållbara lösningar.
- Det är emellertid omöjligt att eliminera komplexiteten och kaoset i världen med enkla lösningar. Att ta till alltför enkla alternativ kan göra det svårare att identifiera mer komplicerade problem, ställa rätt frågor och hitta rätt lösningar.

**Hur påverkar
komplexiteten den
digitala infrastrukturen?**



Hur svarar den digitala infrastrukturen på komplexitetens utmaningar?



5. Åtgärdsförslag

1. Underhåll av den digitala infrastrukturen
2. På väg mot riktade nätverk inom den offentliga förvaltningen
3. Förutseende EU-påverkan



1. Underhåll av den digitala infrastrukturen

När resurserna är knappa behövs delade och gemensamma lösningar. **Offentliga digitala infrastrukturer är i den offentliga förvaltningens gemensamma intresse.**

Även digitala infrastrukturer, byggklossar och tjänster kräver service, underhåll, uppdatering och reparation på samma sätt som den övriga traditionella infrastrukturen. Genom kontinuerligt underhåll förebyggs också uppkomsten av en dyr reparationsskuld.

Om den digitala infrastrukturen inte hålls i skick kan det synas till exempel som dataskyddsproblem eller tjänster som inte fungerar. Kontinuerligt underhåll och modernisering kan också betala sig tillbaka inom rimlig tid, till skillnad från att bygga upp helt nya tjänster med osäkra nyttoförväntningar.



2. På väg mot riktade nätverk inom den offentliga förvaltningen

Den komplexa världen med alla sina problem kräver sektorsövergripande samarbetsformer av den offentliga förvaltningen.

Myndigheterna bör förbättra sin förmåga att fungera systemiskt genom att satsa på olika verksamhetssätt som överskrider organisationsgränserna och utveckla indikatorer för hur väl de lyckas.

Det lönar sig dock att bygga sådana nätverk med eftertanke och noggrannhet för ett visst ändamål så att samarbetet inte faller på sin egen komplexitet. Det interna förvaltningssamarbetet måste utökas, medan verksamhetssätten som gör det svårare att ordna offentliga tjänster måste minskas.



3. Förutseende EU-påverkan

De största samhällseliga frågorna som gäller digitaliseringen löses på EU-nivå.

Digitaliseringsutvecklingen accelererar i alla EU-medlemsländer, men den finländska och nordiska digitaliseringsmodellen som grundar sig på förtroende och basregister är fortfarande exceptionell inom EU.

I digitala frågor ska EU-påverkan säkerställa att regleringen inte begränsar det nationella handlingsutrymmet för mycket, belastar vår digitala infrastruktur på ett oändamålsenligt sätt eller stör den nationella principen som grundar sig på basregistrens interoperabilitet.



dvv.fi/sv/digihumausrapporten2025





**MYNDIGHETEN FÖR DIGITALISERING
OCH BEFOLKNINGSDATA**

dvv.fi