2026-05-28

INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

I allmänhetens intresse:

Frikoppling, nyttorealisering och reflexiv styrning i offentlig sektors digitalisering

Leman Isik

Forskningskonsortiet för Digital förvaltning

Swedish Center for Digital Innovation

Institutionen för Tillämpad IT

Göteborgs universitet

Sammanfattning

Trots Sveriges framträdande position inom digitalisering visar Riksrevisionen och Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) att stora digitala satsningar i offentlig sektor återkommande överstiger budget, senarelägger leveranser och har svårt att realisera de nyttor som motiverade investeringarna. Paradoxen är tydlig: höga ambitioner, betydande investeringar och konsekvent utebliven nytta.

Denna rapport visar att detta mönster inte är slumpmässigt utan strukturellt. Digitalisering i offentlig sektor präglas av återkommande frikopplingar, det vill säga glapp mellan ambition och praktik, mellan värden och utvärdering, mellan politiska tidshorisonter och verksamhetens faktiska förändringstakt, och mellan mål och de medel som används för att nå dem. Så länge dessa frikopplingar förblir oadresserade riskerar nyttorealisering att reduceras till symbolisk rapportering snarare än faktiskt värdeskapande.

Avhandlingens centrala bidrag är modellen Digital nyttorealisering (DBR), som visar hur digital transformation och nyttorealisering måste förstås som ett sammanhängande och kontinuerligt förvaltningsuppdrag över tid. Nyttorealisering är inte en avslutande rapporteringsfas efter att ett system driftsatts. Det är en pågående process av dialog, översättning, förhandling, återkoppling, samordning och anpassning mellan olika aktörer och organisatoriska nivåer (exempelvis politik, ledning, verksamhet). Dessa processer behöver bedrivas parallellt med transformationen, från idé till verksamhetsförändring. För ledning och politiker i offentlig sektor innebär detta ett fundamentalt skifte: från styrning som kontroll till styrning som kontinuerligt arbete med att skapa gemensam förståelse och hålla ihop kopplingen mellan mål, värden, tidshorisonter och praktik över tid.

Innehållsförteckning

1. Inledning 4
2. Metod och kunskapsunderlag 5
3. Vad forskningen visar – kärnfynd 6
4. DBR-modellen: förebyggande och återkoppling 8
5. Rekommendationer till chefer, ledare och politiker 11
6. Avslutande reflektion – från symbolisk till faktisk nytta 13

1. Inledning

Det finns en genomgående frustration bland chefer och projektledare i offentlig sektor: resurser investeras, projekt genomförs och system driftsätts, men de förväntade nyttorna uteblir ofta. Sverige är ett analytiskt upplysande fall. Landet rankas konsekvent bland världens topp vad gäller digital mognad, innovationskapacitet och digital infrastruktur. Dessa gynnsamma förutsättningar har matchats av omfattande offentliga investeringar i digital transformation i ett offentligt system präglat av hög transparens och starka legitimitetskrav.

Ändå rapporterar Riksrevisionen att stora digitala initiativ i offentlig sektor återkommande överskrider budget och tidsplan. DIGG:s uppföljningar visar på ihållande brister i styrning och systematisk nyttorealisering.

Exemplen är välbekanta. I Region Västra Götaland har införandet av journalsystemet Millennium resulterat i eskalerande kostnader, upprepade förseningar och kritik från såväl vårdpersonal som revisorer. I Stockholm Stad blev Skolplattformen ett tydligt exempel på hur starka digitala ambitioner kan försvagas när kopplingen mellan teknik, verksamhet och nyttorealisering inte hålls samman över tid. Resultatet blev: tekniska fel, överskridna kostnader och en plattform som varken lärare, elever eller föräldrar kunde använda på avsett sätt.

Avhandlingen introducerar frikoppling som det centrala analytiska begreppet för att förklara varför digital transformation i offentlig sektor så sällan leder till de nyttor som utlovades. Frikoppling (eng. decoupling) beskriver det glapp som uppstår när formella strukturer, policydokument och styrningsambitioner skiljs från praktiken i verksamheten, när organisationen upprätthåller legitimitet utåt genom att följa formella krav, utan att detta leder till faktisk förändring i hur arbetet utförs eller vilka värden som realiseras.

Begreppet är inte nytt inom organisationsforskning, men avhandlingen tillför tre saker. Dels visar den att frikoppling i digital transformation inte uppträder som ett isolerat misslyckande utan som ett strukturellt mönster som återkommer i fyra distinkta former. Dels visar den hur dessa former förstärker varandra och tillsammans skapar en systemisk fragmentering, vilket gör det svårt att hålla ihop digital transformation och nyttorealisering över tid. Dels, och viktigast för praktiken, visar den hur frikoppling kan förebyggas och åtgärdas.

Avhandlingens forskningsfråga är: varför och hur frikopplas digital transformation och nyttorealisering i offentlig sektor, och hur kan de återkopplas? Det är en fråga med direkt relevans för alla som leder, finansierar eller ansvarar för digitala initiativ i kommuner, regioner eller statliga myndigheter. Rapporten riktar sig till ledare och politiker inom offentlig sektor och syftar till att beskriva vad frikoppling är, hur den uppstår i fyra återkommande former och vad styrning och ledarskap kan göra för att förebygga den och återknyta kopplingen när denna brustit.

2. Metod och kunskapsunderlag

Rapporten bygger på en doktorsavhandling som kombinerar forskning om digital transformation och nyttorealisering med institutionell teori. Det empiriska underlaget består av fyra kvalitativa delstudier genomförda inom två svenska regioner, med tyngdpunkt i Region Västra Götaland (VGR). Forskningen spänner över perioden 2019 till 2021 och baseras på intervjuer, policydokument, portföljer av digitala initiativ och longitudinella observationer.

Avhandlingen tillämpar en kvalitativ, tolkande flerfallsansats. De fyra delstudierna analyserar digital transformation genom skilda teoretiska linser: översättningsteori (Artikel 1), värderingsstudier (Artikel 2), temporalitet (Artikel 3) och ambidexteritet med resursbaserat synsätt (Artikel 4). Varje studie bidrar med en ny form av frikoppling, och den syntetiserande analysen i kappan sammanfogar dessa till en sammanhängande förståelse av frikoppling som strukturellt fenomen.

För vidare detaljer, se:

Isik, Leman. 2026. In the Public Interest: The Decoupling of Digital Transformation and Benefits Realization in the Public Sector. Doctoral dissertation. Department of Applied Information Technology. Faculty of Science and Technology, University of Gothenburg.

3. Vad forskningen visar – kärnfynd

Avhandlingen identifierar fyra återkommande strukturella former av frikoppling i offentlig sektors digitalisering. Dessa former är inte oberoende av varandra. De uppträder som inbördes förstärkande mönster som tillsammans gör det svårt att hålla ihop digital transformation och nyttorealisering över tid.

3.1. Policy-verksamhetsfrikoppling: styrning utan riktning

Den första formen av frikoppling uppstår i relationen mellan centrala policyer och lokal praktik. Artikel 1 visar hur nationella och regionala strategier för digital transformation och nyttorealisering tolkas och omvandlas när de rör sig mellan organisatoriska nivåer. I stället för att implementeras direkt, översätts, anpassas och omtolkas de selektivt för att passa lokala prioriteringar.[1]

Forskningen visar att detta inte beror på bristande vilja till efterlevnad utan på en grundläggande brist på institutionell koppling. Tre faktorer driver frikopplingen: övergeneralisering, där centrala policyer är för abstrakta för att vägleda konkret handling; selektiv anpassning, där lokala aktörer omdefinierar eller bortser från policyns syfte; och ansvarsglapp, där ingen aktör tar ägandeskap för att säkerställa att nyttorna faktiskt realiseras när projektet är avslutat. Resultatet blir att policyernas ambitioner gradvis förändras när de översätts mellan organisatoriska nivåer. Organisationen kan därmed framstå som samordnad på strategisk nivå samtidigt som olika delar av verksamheten utvecklar skilda tolkningar av vad digital transformation och nyttorealisering faktiskt innebär i praktiken och därmed inte förändras i enlighet med policyns intentioner.

3.2. Värdefrikoppling: från samhällsnytta till mätbarhet

Den andra formen av frikoppling gäller hur de värden som motiverar ett digitalt initiativ gradvis ersätts av andra värden under genomförandet. Artikel 2 granskar 141 digitala innovationsinitiativ i offentlig sektor och visar att breda samhällsambitioner, som inkludering, transparens och långsiktig transformation, systematiskt översätts till snäva effektivitetskriterier och kostnadsmått.[2]

Det som räknas som nytta i uppföljningen speglar inte längre det ursprungliga syftet med digitaliseringen. Digitala initiativ som motiverades av rättvisa, tillgänglighet och förbättrad service utvärderas i praktiken utifrån hur mycket de kostar och levererar tekniskt, inte utifrån om de skapar samhällelig eller medborgerlig nytta.

Frikopplingen uppstår genom det artikeln beskriver som översättningsproblem och prioriteringskonflikter. I det första fallet omformas komplexa samhällsvärden till administrativa indikatorer som är enklare att mäta och redovisa. I det andra prioriteras kortsiktiga och operativa mål

[1] Isik, L., Nilsson, C., Magnusson, J. & Koutsikouri, D. (2024). Benefits realization in digital transformation: the translation from policy to practice in health care. Transforming Government: People, Process and Policy, 18(2), 303–317.

[2] Isik, L. (2025). Innovation interrupted: The gap between value creation and evaluation in the public sector. Government Information Quarterly, 42(3).

framför långsiktiga samhällsambitioner. Resultatet blir att digital transformation tenderar att reduceras till effektivisering snarare än samhällstransformation.

Denna typ av frikoppling är institutionell, där styrningssystem som prioriterar mätbarhet och redovisningsskyldighet skapar en utvärderingslogik som favoriserar det som kan räknas och rapporteras. Breda samhällsvärden förblir retoriskt levande men operativt marginaliserade.

3.3. Tidshorisontsfrikoppling: när politiken styr takten

Den tredje formen av frikoppling är den mest underskattade i både teori och praktik och den berör tid. Artikel 3 visar att digital transformation inte är en neutral eller linjär process, utan en temporal process där möjligheten att realisera förändring påverkas djupt av hur tid organiseras, styrs och förhandlas mellan aktörer. När olika tidshorisonter inte samordnas riskerar digital transformation att stagnera, trots tydliga ambitioner och omfattande investeringar. Detta blir särskilt tydligt när politiskt drivna krav på snabb leverans, betingade av valpolitiska och budgetmässiga cykler, kolliderar återkommande med verksamhetens behov av gradvis anpassning och organisatoriskt lärande.[3]

Forskningen identifierar tre tidsmässiga arketyper: reglerad temporalitet (externt fastlagd och styrd), synkroniserad temporalitet (skapad genom ömsesidiga beroenden) och evolutionär temporalitet (flexibel, formad av lärande och experimenterande). Frikoppling uppstår när dessa arketyper inte samordnas, när politisk tid dominerar administrativ och operativ tid, och när politiska och administrativa tidshorisonter driver fram ett tempo som inte ger utrymme för organisatoriskt lärande, anpassning och gradvis förändring.

3.4. Mål-medel-frikoppling: när medlen tar över

Den fjärde formen av frikoppling gäller relationen mellan mål och de medel som används för att uppnå dem. Artiklarna 1 och 4 visar hur digitala initiativ, som formellt syftar till innovation och samhällsnytta, i praktiken styrs av styrningssystem utformade för kontroll, riskminimering och rapportering. Resultatet är att medlen, det vill säga projektstyrning, KPI:er och teknisk leverans, förvandlas till ändamål i sig, medan det ursprungliga syftet reduceras och får mindre betydelse i den praktiska styrningen d v s symbolisk formulering.[4]

I Artikel 4 analyseras 149 innovationsinitiativ kopplade till en regional innovationsfond. Fondens uttalade syfte var att främja utforskande och transformativa initiativ. I praktiken dominerades de godkända projekten av interna, exploaterande initiativ som syftade till att förbättra befintlig verksamhet. Fondens styrmedel var inte kopplade till dess syfte: det som mättes och premierades var effektivitet och riskminimering, inte innovation och utforskning. Fonden reproducerade befintliga rutiner snarare än möjliggjorde förnyelse.

[3] Isik, L. (2026). The more things change: How temporal misalignment undermines the realization of Digital transformation in the public sector [Manuskript].

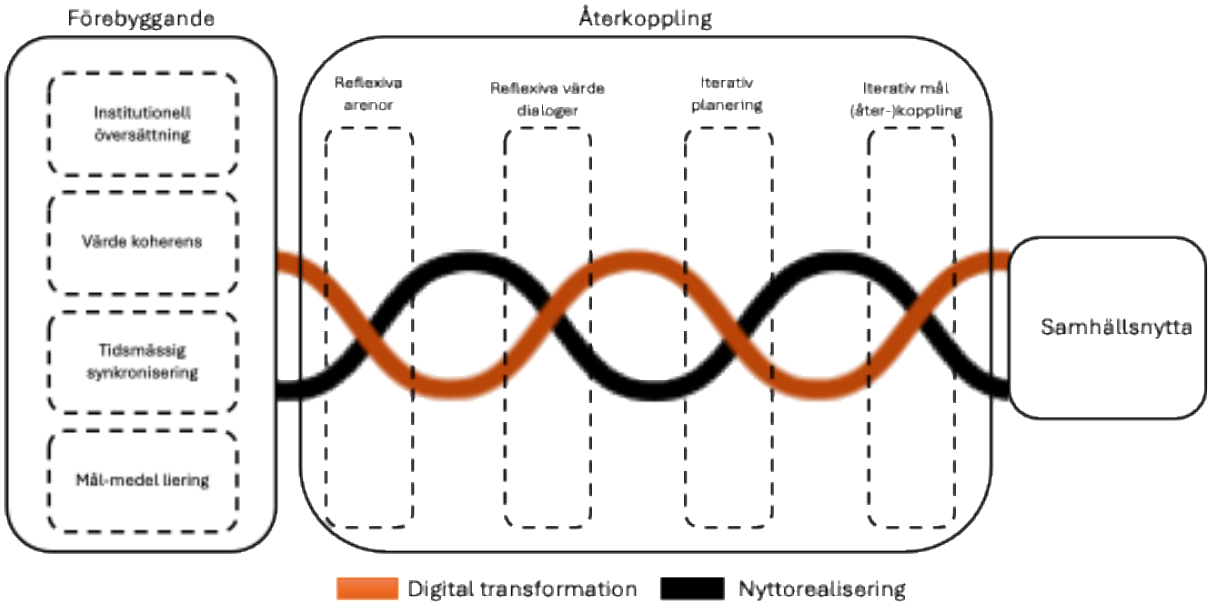
[4] Magnusson, J., Gajic, A., Isik, L. & Nilsson, C. (2023). Exploring Digital Innovation Paths in Healthcare: The Case of a Large Swedish Healthcare Organization. EGOV 2023.

3.5. De fyra formerna förstärker varandra

De fyra formerna av frikoppling är inte isolerade fenomen utan ingår i ett ömsesidigt förstärkande system. Policy-verksamhetsfrikoppling skapar ett formellt följsamhetssystem utan praktisk förankring. Värdefrikoppling legitimerar detta system genom att reducera nyttor till det mätbara. Tidshorisontsfrikoppling ger den dominerande styrningslogiken makt att definiera tempo och följaktligen vad som räknas som framgång. Mål-medel-frikoppling institutionaliserar de styrmedel som skapar det fragmenterade mönstret. Tillsammans skapar dessa former av frikoppling en situation där digital transformation riskerar att bli organisatoriskt fragmenterad. Ambitioner, styrning, teknik och verksamhetspraktik utvecklas då i olika riktningar, vilket gör det svårt att upprätthålla kopplingen mellan digital transformation och de nyttor som eftersträvas. Detta benämns i forskningen som ceremoniell efterlevnad d v s organisationer som ser rationella ut men som inte skapar den avsedda samhällsnyttan med initiativet.

4. DBR-modellen: förebyggande och återkoppling

Avhandlingen visar att frikoppling mellan digital transformation och nyttorealisering inte uppstår som enskilda avvikelser eller tillfälliga misslyckanden, utan som återkommande institutionella och organisatoriska mönster. Digital transformation och nyttorealisering tenderar över tid att utvecklas i olika riktningar när mål, värden, styrning, organisatoriska praktiker och tidshorisonter inte längre hålls samman. DBR-modellen (Digital nyttorealisering) utvecklades för att synliggöra hur denna koppling kontinuerligt kan skapas, upprätthållas och återupprättas under transformationens gång. Koppling upprätthålls genom kontinuerlig samordning, dialog, översättning och reflexiv koordinering mellan organisatoriska nivåer och aktörer. Modellen visar att digital transformation och nyttorealisering inte bör förstås som separata eller sekventiella processer, där nyttorealisering sker efter att tekniken implementerats. I stället beskriver DBR-modellen hur digital transformation och nyttorealisering kan förstås och styras som ett sammankopplat, iterativt och reflexivt förlopp (Figur 1).



Figur 1. Översikt av DBR-modellen.

DBR bygger på två sammanhängande former av kopplingsarbete: *förebyggande och återkopplande praktiker*. Förebyggande handlar om att tidigt skapa koppling genom proaktiva styrnings- och samordningspraktiker som förhindrar frikoppling redan i initieringsfasen. Återkopplande handlar om de praktiker genom vilka organisationen identifierar och återupprättar koppling när frikoppling redan har uppstått och mål, styrning eller verksamhetspraktik inte längre är samordnade, exempelvis p g a att nya förutsättningar, beslut och ambitioner uppstår. Tillsammans beskriver dessa praktiker hur organisationer kontinuerligt behöver arbeta för att hålla samman digital transformation och nyttorealisering över tid. DBR-modellen är inte normativ i meningen att den föreskriver ett specifikt sätt att organisera arbetet utan analytisk och diagnostisk: den synliggör de dynamiker som annars leder till frikoppling.

4.1. Förebyggande: att koppla samman från början

Förebyggande handlar om att skapa institutionella arrangemang som kopplar samman styrning och verksamhet redan i ett initiativs idé-fas. Det innebär att mål, nyttor, ansvar, resurser och tidsperspektiv definieras gemensamt av relevanta aktörer och organisatoriska nivåer, innan det digitala initiativet påbörjas formellt. Forskningen visar att detta inte i första hand är en fråga om bättre planering eller tätare kontroll utan snarare en fråga om att förskjuta fokus från kontroll efter genomförande (ex post) till institutionell koppling före genomförande (ex ante).

Det förebyggande arbetet består av två sammanhängande delar:

Den första delen handlar om praktiska nyttostyrningsverktyg. Det inkluderar exempelvis nyttokalkyler, nyttorealiseringsplaner, utse en nyttorealiseringsansvarig som orkestrerar genom hela processen samt former för uppföljning av nyttor. Dessa verktyg är viktiga eftersom de synliggör vilka nyttor som eftersträvas, vem som ansvarar för dem och hur de ska följas över tid. Avhandlingen visar samtidigt att verktygen i sig inte är tillräckliga. Om de används isolerat riskerar de att reduceras till administrativa eller symboliska aktiviteter utan faktisk koppling till verksamhetsförändring. *Den andra delen* handlar därför om de kontinuerliga kopplingspraktiker genom vilka verktygen får organisatorisk betydelse i praktiken.

DBR identifierar fyra centrala former av förebyggande koppling:

Den första är *institutionell översättning*: policyer skapas som resultat av samproduktion mellan nivåer och aktörer, inte som direktiv som översätts på vägen. Att institutionalisera deltagarorienterade översättningsprocesser är det som gör policyer till faktiska styrinstrument snarare än symboliska legitimationsverktyg.

Den andra är *värdeöverensstämmelse*: avhandlingen visar att digital transformation ofta motiveras genom breda samhällsvärden såsom kvalitet, tillgänglighet och medborgarnytta, men att dessa värden riskerar att gradvis ersättas av det som är enklare att mäta och rapportera. Förebyggande handlar därför om att kontinuerligt skapa gemensam förståelse för vad som ska räknas som värde och nytta under transformationens gång, och säkerställa att de indikatorer som används för uppföljning speglar det

ursprungliga syftet. Effektivitet och kostnadsminskning är i regel lätta att mäta, men sällan de primära nyttorna som motiverade digitaliseringen.

Den tredje är *tidsmässig synkronisering*: Digital transformation påverkas av flera samtidiga temporaliteter (tidshorisonter): politiska cykler, budgetprocesser, projektlogiker och verksamhetens förändringstakt. Förebyggande handlar därför om att en plan för temporal harmonisering upprättas i initieringsfasen. Politiska leveranskrav, administrativa planeringshorisonter och verksamhetens faktiska förändringstakt förhandlas explicit och kopplas i en gemensam tidsram. Aktörer på samtliga nivåer behöver komma överens om vad som ska göras och när.

Den fjärde är *mål–medel-koppling*: förebyggande mål-medel-koppling avser gemensam och iterativ definiering av mål, medel och nyttor så att styrmedlen kopplas till det avsedda utfallet, inte enbart till leverans och efterlevnad.

4.2. Återkoppling: att återknyta när kopplingen brustit

Avhandlingen visar att frikoppling inte helt kan elimineras i komplexa organisationer. Digital transformation präglas av osäkerhet, förändrade förutsättningar och konkurrerande organisatoriska logiker. Även väl-kopplade initiativ kan drabbas av frikoppling under genomförandet. Nya beslut fattas, förutsättningar förändras, konflikter uppstår och tidsbetingelserna omformas av yttre tryck. Återkoppling handlar om att återupprätta kopplingen mellan styrning och verksamhet när sådana frikopplingar uppstår.

Återkoppling sker inte genom att återvända till ursprungsplanen. Det handlar om att skapa ny institutionell koherens under förändrade förutsättningar. I avhandlingen beskrivs återkoppling som en reflexiv praktik: aktörer på olika organisatoriska nivåer omförhandlar mål, värden, styrning och tidsramar för att återupprätta synkronisering och legitimitet. Reflexiva arenor, det vill säga forum för dialog och gemensam tolkning, är den organisatoriska form som möjliggör återkoppling i praktiken.

4.3. DBR som styrningslogik

DBR-modellen synliggör digital nyttorealisering som ett iterativt förlopp i stället för en linjär rörelse från policy till leverans. Vänster sida av modellen representerar de institutionella arrangemang som upprättas i initieringsfasen: gemensamt definierade mål, nyttokalkyler, ansvarsfördelning, resursåtaganden och tidsplaner. Den centrala delen visar hur digital transformation och nyttorealisering löper som parallella och sammanflätade processer som kräver löpande synkronisering av mål, värden, styrning och tidsperspektiv genom reflexiv dialog för att hålla samman. Modellens vågformiga rörelse illustrerar att aktörerna kan och måste återvända till förebyggande arbete när nya former av frikoppling uppstår.

DBR innebär ett perspektivskifte som är praktiskt genomgripande. Nyttorealisering är inte IT-avdelningens uppgift och inte en sista punkt på projektplanen. Det är ett ledarskapsuppdrag som spänner hela förvaltningsapparaten, från politisk nivå till den enskilda verksamheten. I praktiken innebär detta att styrning inte enbart handlar om att säkerställa leverans, utan om att skapa organisatoriska förutsättningar för att digital transformation och nyttorealisering ska kunna hållas samman genom hela transformationsprocessen. Ledare behöver aktivt arbeta med kopplingen för att inte riskera att finansiera processer som producerar legitimitet snarare än nytta/samhällsvärde.

5. Rekommendationer till chefer, ledare och politiker

Rekommendationerna nedan är avsedda för ledning samt politiska beslutsfattare inom offentlig sektor. De är inte tekniska anvisningar utan strategiska prioriteringar som bygger på avhandlingens samlade resultat. Syftet är att stärka organisationens förmåga att realisera de nyttor som motiverar investeringarna i digital transformation.

5.1. Koppla nyttorealisering till initiativets initiering, inte till dess avslut

Den vanligaste och mest kostsamma felkopplingen är att nyttorealisering behandlas som en uppföljningsfas efter att projektet är avslutat och systemet driftsatt. Forskningen visar att detta skapar frikoppling: ansvar har lämnat projektet, kontexten har förändrats och de ursprungliga nyttorna är inte längre operationellt definierade.

Chefer och politiker bör kräva att varje digitalt initiativ av väsentlig storlek inkluderar en nyttorealiseringsplan med konkret ansvarsfördelning, resurssäkring och uppföljningslogik redan i ansöknings- eller beslutsfasen. Vad lovar vi att realisera? Vem är ansvarig? Hur vet vi att det skett?

5.2. Säkerställ att samhällsvärden inte förloras i mätningen

Forskningen visar att upp till 92 procent av de digitala initiativen i offentliga portföljer riktar sig mot intern effektivisering, trots att de motiverades av bredare samhällsvärden. Ledningen behöver aktivt motverka denna värdeförskjutning.

Det kräver att utvärderingskriterier definieras i nära dialog med de värden som motiverade initiativet, och att dessa kriterier revideras när verksamheten visar att de inte fångar det som faktiskt skapar nytta. Effektivitet och kostnadsminskning är legitima mål men kan inte ensamma konstituera nyttobegreppet i offentlig tjänsteproduktion.

5.3. Förhandla tid, inte bara tidplaner

Avhandlingen visar att digital transformation inte enbart påverkas av resurser, teknik och styrning, utan också av hur tid organiseras och prioriteras mellan olika aktörer och nivåer. Politiska leveranskrav är en realitet. Men forskningen visar att okritiskt styrda tidplaner som inte respekterar verksamhetens inlärningstakt driver fram tidshorisontsfrikoppling med allvarliga konsekvenser för nyttorealisering och legitimitet.

En viktig organisatorisk implikation är därför behovet av reflexiva former för temporal samordning där politiska, administrativa och operativa perspektiv kontinuerligt kan mötas och omförhandlas under transformationens gång. Chefer och politiker behöver etablera reflexiva forum för temporal (tidshorisont) harmonisering: arenor där politisk, administrativ och operativ tid förhandlas öppet och kopplas till en gemensam tidsplan. Det är inte en fråga om att prioritera bort politiska krav. Det är en fråga om att säkerställa att de politiska ambitionerna faktiskt kan infrias.

5.4. Skapa översättningsarenor mellan nivåer

En central insikt i avhandlingen är att frikoppling uppstår när idéer och direktiv rör sig mellan organisatoriska nivåer utan att möta genuint deltagande. Centrala policyer omtolkas lokalt. Lokala insikter om konsekvenser når sällan den centrala styrningen. Den institutionella länken brister.

Rekommendationen är att investera i reflexiva arenor för gemensam tolkning och dialog: forum där nationell policy, regional styrning och lokal verksamhet möts för att gemensamt definiera mål, värden och spelregler. Sådana forum är inte symtom på svag styrning. De är förutsättningen för att styrning ska kunna kopplas till verksamhet och nytta.

5.5. Utse någon med ansvar för kopplingen

Avhandlingen pekar på ansvarsglappet som en av de starkaste drivkrafterna bakom policy-verksamhetsfrikoppling. När projektet avslutas lämnar ansvaret för nyttorealisering ofta organisationen utan att ha överförts till en operativ ägare.

Varje digitalt initiativ av strategisk vikt bör ha en definierad nyttorealiseringsansvarig. Denna person behöver mandat, resurser och ett uppföljningsansvar som sträcker sig bortom projektets formella avslut d v s från projektidé hela vägen till dess att nyttan faktiskt har realiserats. Rollen är inte teknisk: det är en styrningsfunktion med mandat att orkestrera styrnings-, tids-,värde- och målkonflikter mellan de olika aktörerna och organisatoriska nivåerna genom reflexiva dialoger.

5.6. Använd avvikelser som styrnings information

Forskningen visar att symbolisk efterlevnad, det vill säga rapportering som ser bra ut men inte reflekterar verksamhetsverkligheten, är det normala utfallet av styrning utan reflexiva inslag. Avvikelser från plan och signaler om implementationssvårigheter är värdefull information om var frikoppling håller på att uppstå.

Chefer bör aktivt skapa organisatoriska normer och strukturer som gör det möjligt att rapportera problem tidigt utan att det uppfattas som misslyckanden. Det kräver ett ledarskap som är genuint intresserat av verksamhetens erfarenheter och som använder avvikelser som underlag för reflexiv återkoppling och organisatoriskt lärande.

5.7. Gå från kontrollstyrning till reflexiv styrning

Den mest grundläggande rekommendationen är att skifta synen på vad styrning är – från att kontrollera och mäta i efterhand till att ledarskapet aktivt möjliggör att nyttor uppstår. Reflexiv styrning utgår från att verkligheten inte är statisk, utan att mål förändras, tolkningar skiljer sig och förutsättningar omformas över tid. Därför behöver styrningen handla om att hålla ihop processen genom att aktörer på olika nivåer i dialog översätter mål till praktik, förhandlar prioriteringar, samordnar mål och medel samt synkroniserar olika tidshorisonter när verksamhet och styrning riskerar att glida isär. Det sker genom att ledarskapet möjliggör reflexiva arenor för värdedialoger, gemensam reflektion, iterativ planering, koordinering och löpande återkoppling för att justera riktning och upprätthålla kopplingen mellan styrning och verksamhet.

Det kräver ledare som är beredda att ompröva mål och medel under genomförandet och som ser kopplingen mellan styrning och verksamhet som ett pågående ledarskapsuppdrag snarare än ett initialt designval.

6. Avslutande reflektion – från symbolisk till faktisk nytta

Den kanske största insikten i denna forskning är inte den stora andelen digitala projekt som inte lyckas realisera nyttorna. Det är att de kan framstå som framgångsrika enligt formella kriterier, samtidigt som de avsedda nyttorna inte realiseras. Organisationer levererar system, rapporterar framgångar och uppfyller formella krav, allt medan de nyttor som motiverade investeringen ofta uteblir. Det är inte bristande kapacitet som orsakar detta utan institutionella strukturer som upprätthåller legitimitet utan att koppla den till faktisk nytta.

Det handlar ytterst om offentlig sektors förmåga att omsätta digitala ambitioner i faktisk samhällsnytta. När digital transformation i högre grad präglas av krav på synlig aktivitet, snabb leverans och formell efterlevnad än av långsiktig organisatorisk förankring, riskerar kopplingen mellan investering och realiserad nytta att försvagas. I en transparent styrningsmodell som den svenska, där resultat och brister snabbt blir offentliga, blir konsekvenserna inte enbart ekonomiska utan också en fråga om legitimitet och förtroende.

Avhandlingen ger inte ett enkelt svar, och den föreslagna DBR-modellen är inte en manual utan ett analytiskt ramverk för att förstå och hantera koppling, frikoppling och återkoppling över tid. Dess värde ligger i att den synliggör frikoppling som ett mönster och erbjuder ett gemensamt språk för att adressera det. Förebyggande och återkoppling är inte tekniska åtgärder. De är uttryck för ett ledarskap som tar det allmännas intresse på allvar: som investerar i strukturer för kontinuerlig översättning, koordinering och återkoppling, som förhandlar tid med respekt för verksamhetens förändringskapacitet, och som håller kopplingen mellan ambition och utfall levande som ett kontinuerligt uppdrag.

Det finns kommuner och regioner som redan rör sig i denna riktning. Delar av DBR-modellen har implementerats inom Region Västra Götaland. Det är ett tecken på att forskning och praktik kan mötas och ge varandra näring. Men det är inte tillräckligt. Så länge nyttorealisering betraktas som ett tekniskt tillägg snarare än som kärnan i digitaliseringsarbetet, kommer gapet mellan ambition och faktisk nytta att bestå. Det behövs ett ledarskap som är berett att ompröva inte bara systemen, utan styrningens grundläggande logik.

Göteborg, 2026-05-28

Leman Isik