RIKS REVISIONEN



RiR 2026:29

# It-system i staten

– inköp, utveckling och förvaltning

Riksrevisionen är en myndighet under riksdagen med uppgift att granska statliga myndigheter och verksamheter. Vi bedriver både årlig revision och effektivitetsrevision. Genom ett grundlagsskyddat oberoende har Riksrevisionen ett starkt mandat och är en viktig del av riksdagens kontrollmakt som bidrar till förbättringar och demokratisk insyn.

Denna rapport har tagits fram inom effektivitetsrevisionen, vars uppgift är att granska hur effektiv den statliga verksamheten är. Vi lämnar även rekommendationer för att förbättra den granskade verksamheten. Effektivitetsgranskningar lämnas direkt till riksdagen som bereder dem tillsammans med en svarsskrivelse från regeringen.

RIKS REVISIONEN

Riksrevisionen
RiR 2026:29
ISBN 978-91-7086-768-2
ISSN 1652-6597
Tryck: Riksdagstryckeriet, Stockholm 2026

RIKS REVISIONEN

Beslutad: 2026-11-10
Diarienummer: 2025/0859
RiR 2026:29

---

Till: Riksdagen

*Härmed överlämnas enligt 9 § lagen (2002:1022) om revision av statlig verksamhet m.m. följande granskningsrapport:*

# It-system i staten

## – inköp, utveckling och förvaltning

Riksrevisionen har granskat om statliga myndigheter arbetar effektivt med inköp, utveckling och förvaltning av it-system. Resultatet av granskningen redovisas i denna granskningsrapport. Den innehåller slutsatser och rekommendationer som avser regeringen.

Riksrevisorn Christina Gellerbrant Hagberg har beslutat i detta ärende. Revisionsdirektören Henrik Allansson har varit föredragande. Revisionsdirektören Krister Jensevik och enhetschefen Håkan Jönsson har medverkat i den slutliga handläggningen.

Christina Gellerbrant Hagberg

Henrik Allansson

**För kännedom**

Regeringskansliet; Finansdepartementet

# Innehåll


**Sammanfattning** 4

**1 Inledning** 6

1.1 Motiv till granskning 6
1.2 Övergripande revisionsfråga och avgränsningar 6
1.3 Bedömningsgrunder 7
1.4 Metod och genomförande 10

**2 Statens it-förvaltning** 13

2.1 En utspridd it-förvaltning med olika driftsformer 13
2.2 Svag ekonomisk uppföljning av viktig produktionsfaktor 15
2.3 Anskaffning och it-förvaltning påverkas av lagstiftning och styrsignaler från regeringen 18

**3 It-förvaltning och utvecklingsbehov** 22

3.1 Vissa myndigheter har bristfälligt utformade rutiner 22
3.2 Stort intresse för ny teknik men det finns utmaningar 27
3.3 Oplanerade driftsstörningar är en effektivitetsrisk 33

**4 Kvaliteten i underlag för beslut och prioriteringar på it-området** 36

4.1 Många myndigheter saknar en god bild av it-kostnaderna 36
4.2 Bristande beslutsunderlag och teknisk skuld försvårar förnyelsen av it-miljön 40
4.3 Akuta behov prioriteras medan produktivitetsökningar och kostnadsminskningar får stå tillbaka 43
4.4 Myndigheterna efterfrågar mer samverkan och samordning 46

**5 Kompetensförsörjning** 52

5.1 Många myndigheter har svårt att upprätthålla kompetens inom it-området 52
5.2 Tillgången till specialiserade upphandlare varierar, men det finns samordning som underlättar inköpsarbetet 55

**6 Slutsatser och rekommendationer** 59

6.1 Oväntat många myndigheter har brister i sina rutiner 59
6.2 Brister i beslutsunderlag och i den ekonomiska planeringen 60
6.3 Bristande tillgång till kompetens inom viktiga områden 61
6.4 Fler gemensamma lösningar skulle kunna stärka kompetensförsörjningen och öka kostnadseffektiviteten 63
6.5 Bättre ekonomisk planering kan bidra till ökad utvecklingstakt 64
6.6 Rekommendationer 64

**Ordlista** 66

**Referenslista** 68

# Sammanfattning

Riksrevisionen har granskat om statliga myndigheter arbetar effektivt med anskaffning och förvaltning av it-system. Granskningen har identifierat brister som begränsar utvecklingskapaciteten och medför att it-miljön hos många myndigheter sannolikt är mindre kostnadseffektiv än den skulle kunna vara. Det handlar om brister i rutiner, bristande ekonomisk planering och svårigheter att upprätthålla kompetensnivån inom viktiga områden såsom informations- och it-säkerhet.

En väl utformad it-miljö är en grundläggande förutsättning för att statsförvaltningen ska fungera effektivt. Myndigheterna behöver därför ha en god överblick över sin it-miljö och kunna ta vara på de produktivitetsökningar som ny teknik möjliggör. De brister som identifieras i granskningen medför dock en risk för att staten inte tillräckligt snabbt, och i tillräckligt stor utsträckning, tar vara på dessa möjligheter, och att ytterligare teknisk skuld byggs upp.

## Myndigheternas rutiner för it-förvaltning behöver förbättras

De flesta myndigheter har ett formaliserat arbetssätt för it-förvaltning. Hos drygt en femtedel av myndigheterna finns det dock tecken på att förvaltningen inte är tillräckligt väl anpassad till myndighetens storlek, och att den har svårt att fånga upp förändringar i verksamhetens it-behov i god tid. Många myndigheter saknar också en tillräckligt bra struktur för sitt arbete med förvaltningsplaner.

Myndigheterna har ett stort intresse för generativ AI och andra former av ny teknik, men utvecklingen hämmas bland annat av begränsad utvecklingskapacitet och osäkerhet kring juridiska aspekter. Det framgår också att myndigheter i låg utsträckning följer upp vilka produktionsbortfall som mer omfattande oplanerade driftsstörningar orsakar, något som gör det svårare att avgöra vilka åtgärder som bör vidtas för att förhindra framtida störningar.

## Bristande planering försvårar välgrundade beslut

Många myndigheter har svårt att göra väl underbyggda analyser av it-systemens kostnader och verksamhetsnytta. Det är mindre än hälften av myndigheterna som uppger att de kan göra väl underbyggda analyser av hur it-utvecklingen påverkar kostnaderna för den framtida förvaltningen och verksamhetens produktivitet. Det innebär att myndigheterna får svårt att bedöma om deras kostnader är rimliga i förhållande till den nytta som system bidrar med, och om det finns skäl att byta ut eller vidareutveckla system.

Granskningen visar också att det finns brister i myndigheternas ekonomiska planering. Det framgår bland annat av att många myndigheter har en teknisk skuld att hantera och att utvecklingskapaciteten ofta bara räcker till de mer akuta behoven. Det är också vanligt att övergripande styrdokument, såsom strategier för it-utvecklingen, saknas eller har begränsad operativ betydelse. Det här, tillsammans

med de brister i rutiner som beskrivits ovan, försämrar förutsättningarna för att uppnå produktivitetsvinster med hjälp av ny teknik och medför risken att myndigheternas it-miljö inte utformas på ett kostnadseffektivt sätt.

## Myndigheterna behöver bättre tillgång till specialistkompetens

Myndigheterna har i många fall svårt att upprätthålla den kompetens som krävs för en effektiv anskaffning och förvaltning av it-system. Svårigheterna gäller särskilt teknisk specialistkompetens och juridisk kompetens inom informations- och it-säkerhet. Kompetensbristen försämrar både myndigheternas förmåga att utveckla sin it-miljö och deras förutsättningar att bedriva det löpande säkerhetsarbetet.

När det gäller upphandling av it-system visar granskningen att myndigheter med stora it-organisationer ofta har tillgång till upphandlare som är specialiserade på it-upphandling, något som myndigheter med mindre it-organisationer sällan har. Det är därför, ur ett kompetensperspektiv, positivt att vissa myndigheter samordnar sina inköp och att de flesta myndigheter använder ramavtal från Statens inköpscentral.

## Samordning kan ge effektivare resursanvändning

Granskningen visar att det bland myndigheterna finns en tydlig efterfrågan på ökad samverkan och samordning kring it-frågor, i syfte att skapa både en effektivare resursanvändning och en förbättrad kompetensförsörjning. De åtgärder som regeringen och enskilda myndigheter har vidtagit hittills för ökad samverkan och samordning har med andra ord inte varit tillräckliga.

Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är det tydligt att ökad samverkan och samordning kan ge stordriftsfördelar. Men bristen på uppgifter om myndigheternas kostnader gör det däremot svårt att avgöra vilka myndigheter som kan öka sin kostnadseffektivitet genom ökad samordning. För att insatser för ökad samordning ska få god effekt bör de riktas till de myndigheter som har störst potential att öka verksamhetens kostnadseffektivitet. Det kräver bättre beslutsunderlag.

## Rekommendationer

Riksrevisionen lämnar följande rekommendationer till regeringen:

- Ställ krav på utvecklad ekonomisk återrapportering för att säkerställa att myndigheterna prioriterar it-utveckling i tillräckligt hög grad samt för att skapa ett effektiviseringstryck genom kostnadsjämförelser.
- Identifiera myndigheter med likartad verksamhet där ökad samordning på it-området kan ge effektiviseringsvinster, och vidta åtgärder för att påskynda samordningen mellan dem.
- Överväg om det går att vidta åtgärder som, i väntan på ökad samordning, kan förbättra myndigheternas tillgång till specialistkompetens inom it-området.

# 1 Inledning

## 1.1 Motiv till granskning

De senaste 20 åren har digitaliseringen möjliggjort både bättre service till invånarna och att statligt anställda kan utföra fler arbetsuppgifter på kortare tid. Mer flexibel it-utrustning har också möjliggjort digitala möten och arbete på distans som kan minska resande och bidra till ett mer effektivt utnyttjande av arbetstiden.

Idag möter de statliga myndigheterna ökade krav på it-säkerhet samtidigt som utvecklingen går mot alltmer molnbaserade lösningar som i vissa fall kan medföra försämrad kontroll över informationen i systemen. Till det kan läggas utvecklingen av generativ AI som har potential att öka verksamhetens produktivitet, men som kräver både utvecklingskapacitet och avvägningar rörande säkerhet.

Eftersom mer än hälften av myndigheternas verksamhetskostnader utgörs av personalkostnader[1] är tekniska lösningar som kan höja medarbetarnas produktivitet och på andra sätt utveckla verksamheten av stor betydelse för staten. Resurser som frigörs på det här sättet kan omfördelas till andra ändamål utan att kvaliteten i befintlig verksamhet försämras. Dessutom behöver myndigheterna kunna fortsätta att erbjuda en modern digital arbetsmiljö för att vara attraktiva arbetsgivare.

För att upprätthålla en välfungerande it-miljö som tillvaratar nya tekniska möjligheter krävs en väl utformad it-förvaltning. Att det finns brister i detta avseende framgår bland annat av it-driftutredningens observationer som visar att vissa myndigheter behöver mer stöd för att kunna fatta välgrundade beslut om sin it-miljö.[2] Därtill har Riksrevisionen tidigare identifierat brister i myndigheternas hantering av föråldrade it-system och i arbetet med strategiska digitaliseringsprojekt.[3]

De statliga myndigheterna står med andra ord inför både möjligheter och utmaningar när de ska tillgodose sina it-behov. De beslut som myndigheterna och regeringen tar på det här området har stor betydelse för statens effektivitet.

## 1.2 Övergripande revisionsfråga och avgränsningar

Granskningens övergripande revisionsfråga är om statliga myndigheter arbetar effektivt med anskaffning och förvaltning av it-system. Ett effektivt utformat arbete med anskaffning och förvaltning är en grundläggande förutsättning för att myndigheterna ska kunna bedriva sin verksamhet effektivt och ta vara på de möjligheter som nya tekniska lösningar erbjuder.

1 Skr. 2025/26:101, konsoliderad resultaträkning tabell 4.3, s. 180.
2 SOU 2021:97.
3 Riksrevisionen, *Föråldrade it-system – hinder för en effektiv digitalisering*, 2019. Riksrevisionen, *Statliga strategiska digitaliseringsprojekt – stora gemensamma utmaningar*, 2025.

För att besvara den övergripande revisionsfrågan utgår vi från följande tre delfrågor:

1. Har myndigheternas it-förvaltning en god överblick över myndighetens it-system och i vilken utsträckning de tillgodoser verksamhetens behov?
2. Kan myndigheterna genomföra välgrundade analyser för att avgöra om kostnadseffektiviteten kan ökas genom att byta eller vidareutveckla it-system?
3. Har myndigheterna tillgång till den kompetens som krävs för att hantera de tekniska och juridiska frågor som aktualiseras i samband med anskaffning och förvaltning av it-system?

I begreppet anskaffning inkluderar vi både inköp och utveckling av it-system. Med it-förvaltning avser vi underhåll, hantering, anpassning och vidareutveckling av myndighetens it-system samt långsiktig planering för att tillgodose behovet av it-tjänster och it-utrustning. Begreppet kan jämföras med it-drift, som avser underhåll och hantering av hårdvara och mjukvara. It-drift utgör med andra ord en delmängd av begreppet it-förvaltning.[4]

Syftet med granskningen är att undersöka i vilken utsträckning som myndigheterna arbetar effektivt med anskaffning och it-förvaltning, eftersom det arbetet skapar förutsättningar för en väl fungerande it-miljö på myndigheterna. Granskningen tar dock inte ställning till i vilken utsträckning som myndigheterna har väl utformade it-system på plats, eller om myndigheterna gör korrekta bedömningar av gällande regelverk för exempelvis upphandling och informationshantering.

För att underlätta jämförelser i granskningen inkluderar vi inte Säkerhetspolisen och myndigheter vars verksamhet huvudsakligen rör totalförsvaret. Deras säkerhetsbehov begränsar möjligheterna att använda marknadslösningar och samordna driften med andra myndigheter. Vi har också valt att inte inkludera små myndigheter, såsom nämnder, som saknar egen it-förvaltning.

## 1.3 Bedömningsgrunder

Det finns ett grundläggande krav på att alla myndigheter ska sträva efter att bedriva sin verksamhet med hög effektivt och att de ska iaktta god hushållning.[5] Till det kommer flera andra krav som myndigheterna ska leva upp till. De ska exempelvis hantera information på ett säkert sätt och följa regler om upphandling.[6]

Riksdagen har ställt sig bakom målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.[7] Regeringen har omsatt det i ett mål för digitalisering av offentlig förvaltning som lyder: Sverige ska ha en offentlig förvaltning som

4 Se ordlista i slutet av rapporten för definition av ytterligare begrepp som används i granskningen.
5 1 kap. 3 § budgetlagen (2011:203).
6 Se avsnitt 2.3.4.
7 Prop. 2011/12:1, utg.omr. 22, bet. 2011/12:TU1, rskr. 2011/12:87.

förenklar och bidrar till minskad administration genom användarvänliga, säkra och trygga digitala tjänster som effektiviseras med hjälp av AI- och datadriven utveckling.[8]

Både riksdag och regering har med andra ord uttalat att de statliga myndigheterna ska ta vara på digitaliseringens möjligheter och bedriva sin verksamhet så effektivt som möjligt. Så länge myndigheterna följer de här styrsignalerna kan de välja de it-lösningar som de bedömer bäst tillgodoser verksamhetens behov.

### 1.3.1 Operationaliserade bedömningsgrunder

Myndigheter kan sägas ta vara på digitaliseringens möjligheter, och använda it för att bidra till en effektiv verksamhet, om de har en god bild av verksamhetens it-behov och tillgodoser det behovet så långt det är möjligt på ett kostnadseffektivt sätt.

En förutsättning för att myndigheters it-miljö ska bidra till en effektiv verksamhet är också att den lever upp till grundläggande rättsliga och säkerhetsmässiga krav. Myndigheter behöver även beakta kostnader i form av produktionsbortfall som kan uppstå om system inte fungerar som avsett. Det är med andra ord inte effektivt att välja billiga lösningar som medför produktionsbortfall, eller att säkerhet åsidosätts.

När myndigheterna ska välja vilka it-lösningar som bäst tillgodoser verksamhetens behov behöver de göra flera avvägningar. Det kan till exempel handla om att väga kostnader mot verksamhetens behov av funktionalitet, säkerhetsnivå, juridiska krav samt mot risker för ökad teknisk skuld[9]. En förutsättning för att sådana avvägningar ska kunna göras på ett välgrundat sätt är att anskaffningen och förvaltningen av it-system är effektivt utformad, vilket är föremålet för den här granskningen.

### 1.3.2 Bedömningskriterier

I följande avsnitt presenteras de bedömningskriterier som vi använder för att bedöma respektive delfråga. De utgör grundläggande krav som vi bedömer att myndigheter behöver uppfylla för att deras it-förvaltning, ska kunna fungera på ett effektivt sätt. För enskilda myndigheter som är stora och har mycket komplex it-miljö kan det finnas ytterligare villkor som bör vara uppfyllda för att verksamheten ska kunna betraktas som effektiv, men eftersom granskningen berör myndigheter av varierande storlek och uppdrag har vi valt att fokusera på nedanstående kriterier.

8 Regeringskansliet, *Sveriges digitaliseringsstrategi 2025–2030*, 2025.

9 Den framtida belastning, i form av extra kostnader, ökade risker och minskad förändringsförmåga, som uppstår när föråldrade it-system inte byts ut, eller när enklare lösningar väljs i stället för mer långsiktigt hållbara lösningar.

### Delfråga 1: En god överblick över it-system och av verksamhetens behov

Vi bedömer att myndigheternas it-förvaltning har en god överblick av myndighetens it-system och i vilken utsträckning de tillgodoser verksamhetens behov om följande omständigheter är uppfyllda.

A. Myndigheterna har ändamålsenligt utformade rutiner för sin it-förvaltning som fångar upp förändringar i verksamhetens it-behov.
B. Myndigheternas it-förvaltning har en god bild av i vilken utsträckning det går att använda nya tekniska lösningar och samtidigt leva upp till kraven på säkerhet.
C. Myndigheternas it-förvaltning övervakar förekomsten av oplanerade driftsstörningar och uppskattar produktionsbortfall vid omfattande eller frekventa problem.

### Delfråga 2: Välgrundade analyser inför byten och utveckling av it-system

Vi bedömer att myndigheterna kan genomföra välgrundade analyser av nytta och kostnader förknippade med att byta ut eller vidareutveckla följande omständigheter är uppfyllda.

A. Myndigheterna har en god överblick över kostnaderna för sina befintliga it-system och kan bedöma om de är kostnadseffektiva.[10]
B. När förändringsbehov uppstår kan myndigheterna analysera hur tänkbara lösningar skulle påverka nytta och kostnader.
C. Vid prioritering mellan olika förändringsbehov beaktas, utöver faktorerna i föregående kriterium, även synpunkter från verksamheten och myndighetens långsiktiga utvecklingsbehov.
D. Myndigheterna har övervägt om kostnadseffektiviteten kan ökas genom att samordna inköp eller it-drift med andra myndigheter.

### Delfråga 3: Tillgång till kompetens vid anskaffning och förvaltning av it-system

Vi bedömer att myndigheterna har tillgång till den kompetens som krävs för att hantera de frågor som aktualiseras i samband med anskaffning och förvaltning av it-system följande omständigheter är uppfyllda.

A. Myndigheterna har tillgång till den tekniska och juridiska kompetens som behövs i samband med anskaffning och förvaltning av it-system.
B. Myndigheterna har tillgång till den kompetens som behövs för att genomföra inköp av it-system på ett korrekt och framgångsrikt sätt.

[10] Systemet ger så stor nytta som möjligt i förhållande till dess kostnad.

## 1.4 Metod och genomförande

Granskningen baseras på dokumentstudier, intervjuer och en enkätundersökning. Dokumentstudier och intervjuer har använts som underlag för att utforma enkäten och för att möjliggöra analys av resultat som framkommit i enkäten.

### 1.4.1 Orienterande dokumentstudier och intervjuer

I granskningens inledande skede genomförde vi dokumentstudier och intervjuer för att bland annat belysa regeringens styrning på området och hur it-kostnader redovisas inom staten. Den inledande empirinsamlingen syftade också till att kartlägga vilka utmaningar som myndigheter möter i sin it-förvaltning.

För att fördjupa vår förståelse av området inför utformningen av enkäten genomförde vi även orienterande intervjuer med fem myndigheter: ESF-rådet, Försäkringskassan, Högskolan i Gävle, Länsstyrelsen i Västra Götaland och Örebro universitet. Urvalet gjordes för att få en bred bild av hur myndigheter av olika storlek, med varierande komplexitet i sina it-miljöer och med olika uppdrag arbetar med sin it-förvaltning.

### 1.4.2 Utformning av enkät och urval av myndigheter

Vid utformningen av enkätundersökningens frågor beaktade vi både granskningens bedömningskriterier och den information som framkom i de orienterande dokumentstudierna och intervjuerna. Enkätens främsta syfte är att identifiera vilka problem och utmaningar som myndigheterna möter i sin it-förvaltning samt hur vanligt förekommande dessa är hos olika typer av myndigheter.

Enkäten skickades till samtliga myndigheter som omfattas av granskningen och kan därmed betraktas som en totalundersökning inom granskningens avgränsning. Kontaktuppgifterna till myndigheterna har hämtats från SCB:s myndighetsregister och omfattar myndigheter som klassificeras som förvaltningsmyndigheter under regeringen samt domstolar.[11]

Som framgick av avgränsningarna omfattas inte vissa myndigheter av granskningen, och de har därmed inte fått enkäten.[12] Enkäten har inte heller skickats till AP-fonderna, statliga affärsverk och myndigheter under riksdagen. Länsstyrelserna och domstolarna har samordnad it-drift, och enkäten har därför skickats till Länsstyrelsen i Västra Götaland och Domstolsverket som har det samordnande ansvaret.

---

11 Urvalet liknar i stor utsträckning de myndigheter som tidigare undersökts av Statskontoret och It-driftsutredningen.

12 Säkerhetspolisen, Försvarsmakten, Försvarets materielverk, Totalförsvarets forskningsinstitut, Försvarets radioanstalt, Fortifikationsverket, Försvarshögskolan, Försvarsunderrättelsedomstolen, Myndigheten för psykologiskt försvar, Statens inspektion för försvarsunderrättelseverksamheten och Myndigheten för civilt försvar.

Myndigheterna som mottog enkäten fick instruktionen att den skulle besvaras av deras it-chef, som i sin tur uppmanades att vid behov inhämta underlag från andra funktioner inom myndigheten. Vår bedömning är att it-cheferna bör ha en bred bild av myndigheternas it-miljö och kan antas ha god kunskap om den verksamhet och de typer av beslut som enkäten ställer frågor om. Inom vissa områden, exempelvis upphandling, bedömde vi dock att det skulle kunna uppstå behov av att inhämta mer detaljerat underlag från andra funktioner.

För att minska risken för att it-cheferna skulle välja att gissa eller göra osäkra uppskattningar inkluderade vi ett svarsalternativ ”vet ej” på samtliga frågor som inte var i fritextform. Det svarsalternativet har dock använts i väldigt låg utsträckning.

Enkäten skickades till 165 myndigheter och besvarades av 146, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 88,5 procent. Majoriteten av myndigheterna som inte svarade är relativt små. Om svarsfrekvensen i stället beräknas utifrån antalet anställda vid de myndigheter som svarade, respektive inte svarade, uppgår den till 93,5 procent. Bortfallet speglar i huvudsak sammansättningen i urvalet: merparten utgörs av små myndigheter, medan resterande del består av både medelstora och stora myndigheter. Därtill återfinns de myndigheter som inte svarade inom olika sektorer och har skilda typer av uppdrag. Sammantaget bedömer vi därför att risken är låg för att bortfallet skulle ha snedvridit undersökningens resultat.

### 1.4.3 Redovisning av enkätens resultat

De myndigheter som omfattas av enkäten skiljer sig åt i flera avseenden, bland annat när det gäller storlek, uppdrag och it-miljöns komplexitet. För att möjliggöra analys av hur sådana skillnader påverkar myndigheternas förutsättningar ställde vi frågor om it-organisationens storlek, it-miljöns komplexitet och den egna it-driftens omfattning.

I analysen av myndigheternas svar framträder ett tydligt samband mellan it-miljöns komplexitet och myndigheternas storlek. Myndigheter med små it-organisationer, 0–9 personer, uppger huvudsakligen att de har en enkel eller delvis komplex it-miljö. Bland myndigheter med it-organisationer på 10–99 personer är det två tredjedelar som beskriver it-miljön som komplex, medan resterande del beskriver den som delvis komplex. De största myndigheterna, med it-organisationer på 100 personer eller fler, uppger nästan uteslutande att de har en komplex it-miljö. It-organisationens storlek kan med andra ord fungera som en approximation av graden av komplexitet i it-miljön hos olika myndigheter. Därtill är bedömningar av it-miljöns komplexitet relativt subjektiv. Vi valde därför att dela in myndigheterna i tre grupper baserat på storleken på deras it-organisationer, se tabell 1.

**Tabell 1** Gruppindelning av myndigheterna efter it-organisationens storlek och it-miljöns komplexitet

| Grupp | Storlek på it-organisation | Antal myndigheter | Antal anställda | Andel av anställda |
|---|---|---|---|---|
| Stor it-organisation och komplex it-miljö | 100 personer eller fler | 32 | 176 821 | 78 % |
| Medelstor it-organisation och komplex it-miljö | 10–99 personer | 57 | 43 898 | 19 % |
| Liten it-organisation och enkel it-miljö | 0–9 personer | 57 | 5 533 | 2 % |
| **Totalt** | | **146** | **226 252** | **100 %** |

*Källa: Riksrevisionen.*

Tabellen visar att myndigheterna med stora it-organisationer och komplexa it-miljöer är relativt få, men omfattar huvuddelen av de anställda i urvalet.

### 1.4.4 Genomförande

Granskningen har genomförts av en projektgrupp bestående av Henrik Allansson (projektledare) och Krister Jensevik. Företrädare för Regeringskansliet (Finansdepartementet), har fått tillfälle att faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på ett utkast till granskningsrapport.

# 2 Statens it-förvaltning

Statliga myndigheter varierar i fråga om uppgifter och storlek. Därför behöver även deras it-förvaltning utformas på olika sätt. Huvuddelen av den statliga it-driften sker i egen regi, men det finns betydande variationer mellan myndigheter när det gäller valet av driftsform och vilka som levererar driften. Större myndigheter har ofta en hög andel it-drift i egen regi, medan mindre myndigheter oftare köper it-tjänster från privata leverantörer eller från andra myndigheter.

De uppgifter som myndigheterna redovisar idag möjliggör inte någon utförlig analys av statens it-kostnader, men vår enkät och tidigare studier pekar på att de totala kostnaderna årligen uppgår till 40–60 miljarder kronor. För att få en mer detaljerad illustration av hur kostnadsstrukturen kan se ut går det att använda uppgifter från länsstyrelserna. Deras it-kostnader motsvarar 8 procent av verksamhetskostnaderna, varav personal och konsulter står för drygt hälften.

Myndigheterna har ett stort utrymme och ansvar för att utforma sin it-förvaltning efter den egna verksamhetens behov. Men utformningen påverkas också av styrning från regeringen i form av strategier, ekonomiska ramar och särskilda uppdrag. Till det kan läggas regler om informationshantering, säkerhet och upphandling.

## 2.1 En utspridd it-förvaltning med olika driftsformer

De statliga myndigheterna ansvarar själva för sin it-förvaltning, vilket får till följd att it-driften är utspridd inom staten. För att belysa hur myndigheterna har organiserat sin it-drift genomförde Statskontoret år 2025 en enkätundersökning inom ramen för ett regeringsuppdrag. Enkäten besvarades av 199 myndigheter.[13]

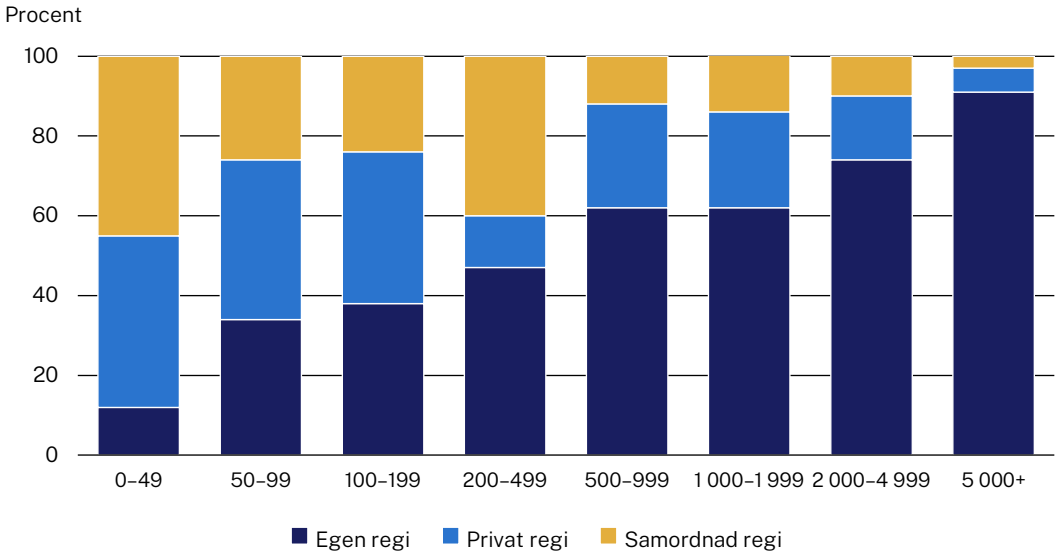
Kartläggningen genomfördes mot bakgrund av att kunskapen om myndigheternas it-drift var begränsad och att den tillgängliga officiella statistiken inte gav någon samlad bild av hur statens it-drift var organiserad.[14] Vi har därför utgått från Statskontorets enkätundersökning för att beskriva it-driften i staten.

### 2.1.1 Olika driftsformer beroende på myndighetens storlek

Myndighetens storlek har betydelse för hur it-drift organiseras. Större myndigheter har oftare en högre andel av it-driften i egen regi (se diagram 1). Liknande resultat har framkommit i tidigare enkätundersökningar som genomförts av Statens servicecenter 2017 och It-driftsutredningen 2020.[15]

13 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025.
14 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025, bilaga 3.
15 Statens servicecenter, *En gemensam statlig molntjänst för myndigheternas it-drift*, 2017, s. 27; SOU 2021:1, s. 84.

**Diagram 1** Myndigheternas uppskattade kostnader för it-drift fördelat efter egen, privat respektive samordnad regi, utifrån myndighetens storlek räknat i årsarbetskrafter




*Anm.: Myndigheterna är grupperade efter antal årsarbetskrafter.*
*Källa: Statskontoret 2025.*

Oavsett myndighetens storlek visar resultatet att beredskapsmyndigheter[16] oftare har en större andel av sin it-drift i egen regi. Med it-drift i egen regi avses drift i myndighetens egna lokaler, där myndigheten äger utrustningen och använder egen personal eller konsulter som arbetsleds på plats. Med privat regi avses it-drift som myndigheten genom offentlig upphandling eller på annat sätt uppdrar åt en privat leverantör att hantera. Med samordnad regi avses it-drift som myndigheten låter en annan myndighet hantera.[17]

Statskontoret beräknar att it-drift i egen regi sammantaget står för cirka 81 procent av den totala kostnaden för it-driften för alla myndigheter i urvalet. Det beror på att ett fåtal stora myndigheter svarar för den absoluta huvuddelen av statens verksamhet.[18]

### 2.1.2 De flesta myndigheter använder flera driftsformer

De flesta myndigheter kombinerar minst två driftsformer och det är vanligt att alla tre används. I Statskontorets enkät uppgav 30 procent av myndigheterna att de har it-drift i såväl egen, privat som samordnad regi. Ytterligare 23 procent kombinerar egen och privat regi, medan 17 procent enbart har samordnad it-drift. I den senare gruppen finns länsstyrelser och små myndigheter med en värdmyndighet. Som framgått ovan är it-drift i egen regi den vanligaste driftsformen totalt sett, men det är

16 De 21 länsstyrelserna och ytterligare 46 statliga myndigheter är beredskapsmyndigheter. Det innebär att de har särskild betydelse för samhällets krisberedskap och totalförsvar. De ska därför bland annat ha en god förmåga att förebygga sårbarheter och motstå hot och risker. Myndigheten för civilt försvar, ”Det civila beredskapssystemet”, hämtad 2026-09-23.

17 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025.

18 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025.

bara 9 procent av myndigheterna som har all sin it-drift i egen regi. Andelen myndigheter som enbart har it-drift i privat regi uppgår till 8 procent.[19]

Myndigheterna använder olika driftsformer för olika typer av it-tjänster. Egen regi är vanligast för datacenter-, applikations-, nätverks- och kommunikationstjänster samt för support. För molntjänster är privat regi däremot vanligast. Vidare visar Statskontorets undersökning att det ofta är samma myndigheter som bedriver flera typer av it-drifttjänster i egen regi. Bland myndigheter med datacenter i egen regi har omkring 90 procent ytterligare en eller flera tjänster i egen regi.[20]

## 2.2 Svag ekonomisk uppföljning av viktig produktionsfaktor

I följande avsnitt beskriver vi varför det är svårt att få grepp om it-kostnaderna på statlig nivå och för enskilda myndigheter. För att ge ett exempel på hur kostnaderna kan fördelas inom en myndighet presenterar vi även en översikt av kostnaderna för länsstyrelsernas gemensamma it-verksamhet.

### 2.2.1 Svårt att få grepp om statens it-kostnader

Flera tidigare studier har försökt kartlägga myndigheternas it-kostnader. Det har dock visat sig vara en svår uppgift, och i dag saknas säkra uppgifter om statens samlade kostnader för it. Med utgångspunkt i två tidigare studier[21] och vår egen undersökning som presenteras i avsnitt 5.1, går det ändå att göra en uppskattning. Utifrån dessa uppskattningar antar vi att it-kostnaderna motsvarar cirka 9–14 procent av statens verksamhetskostnader, vilket innebär en total kostnad på omkring 40–60 miljarder kronor.[22] Det handlar alltså om betydande belopp.

Trots att it är en viktig produktionsfaktor och förknippad med betydande kostnader sker redovisningen i myndigheternas årsredovisningar inte på ett sätt som möjliggör kontinuerlig uppföljning av kostnadsutvecklingen. Den nuvarande redovisningen bygger på fem övergripande kostnadsslag: personal, lokaler, övriga driftskostnader, avskrivningar och finansiella kostnader. Kostnader för it-system kan förekomma inom alla dessa kostnadsslag, men särredovisas inte. Hur kostnaderna fördelas mellan kostnadsslagen i en enskild myndighet beror på hur it-verksamheten är organiserad. En myndighet som köper it-drift av leverantörer redovisar exempelvis kostnaderna huvudsakligen som övriga driftskostnader, medan en myndighet som bedriver en stor del av driften i egen regi i stället får högre personalkostnader.

---

19 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025.

20 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025.

21 Ekonomistyrningsverket, *It-kostnadsmodell – Ett första steg mot ett gemensamt språk*, 2014; Statskontoret, *IT-kostnader i statsförvaltningen – en förstudie av 24 myndigheter*, 1999.

22 Så här har vi räknat: Statskontoret uppskattade att it-kostnader utgjorde 9 procent av myndigheternas verksamhetskostnader år 1999. Ekonomistyrningsverket uppskattade att it utgjorde 10–13 procent av verksamhetskostnaderna år 2014. Vi uppskattar it-kostnaderna till omkring 13 procent. Vi utgår här från ett något bredare intervall, 9–14 procent, för att öka sannolikheten att det verkliga värdet täcks av intervallet. År 2025 uppgick statens egen verksamhet till 425 miljarder kronor, se skr. 2025/26:101, s. 180.

Regeringen har vid flera tillfällen efterfrågat mer underlag om myndigheternas it-kostnader. År 2014 fick Ekonomistyrningsverket (ESV) i uppdrag att utveckla en modell för att beräkna kostnaderna. Syftet var att skapa bättre förutsättningar för en effektiv användning av it-resurser, möjliggöra jämförelser mellan myndigheter och förbättra den samlade överblicken. Arbetet visade dock att det var svårt att identifiera och härleda samtliga kostnader som är förknippade med it. Flera av de deltagande myndigheterna hade begränsad överblick över sina it-kostnader. Många beräknade dem för första gången i samband med kartläggningen, och få jämförde sina kostnader med andra myndigheter eller aktörer.[23]

I sin slutrapportering bedömde ESV att myndigheterna behövde stärka den interna styrningen och kontrollen av it-verksamheten. Bedömningen gjordes mot bakgrund av att digitaliseringen betraktades som central för utvecklingen av statens verksamhet. ESV rekommenderade därför regeringen att inhämta uppgifter om myndigheternas it-mognad, strategiska it-projekt och ett antal kostnadsrelaterade nyckeltal. Underlaget skulle kunna ligga till grund för en utvecklad dialog mellan regeringen och myndigheterna och samtidigt ge en bättre bild av myndigheternas it-användning och utvecklingsarbete. Därigenom skulle de också kunna skapa förutsättningar för en mer relevant styrning. Uppgifterna samlades in och sammanställdes under 2016– 2019 av ESV. Myndigheten för digital förvaltning (Digg) tog därefter över ansvaret, och utvecklade 2021 en ny metod för uppföljning av statliga myndigheters digitalisering som inte inkluderar nyckeltal över it-kostnader.[24]

Utöver den återrapportering som följde av ESV:s rekommendationer gav regeringen 2017 myndigheten ytterligare ett uppdrag på området. ESV skulle tillsammans med ett antal myndigheter undersöka möjligheten att använda ett gemensamt och internationellt accepterat ramverk för att bland annat jämföra it-kostnader och kundnöjdhet. Ramverket prövades i de deltagande myndigheternas egen verksamhet.[25] Modellen används idag av Försäkringskassan, men ESV valde att inte arbeta vidare med modellen.[26] Vi har dock inte kunnat se att arbetet ledde till några förändringar av hur it-kostnader redovisas och återrapporteras till regeringen.

Sammantaget visar genomgången att staten fortfarande saknar en heltäckande uppföljning av hur mycket medel som används för it. De kostnadsuppgifter som togs fram 2016–2019 omfattade inte alla myndigheter och byggde på underlag som myndigheterna lämnade vid sidan av den ordinarie redovisningen i årsredovisningarna. Det går inte heller att följa enskilda myndigheters kostnader i

---

23 Ekonomistyrningsverket, *It-kostnadsmodell – Ett första steg mot ett gemensamt språk*, 2014; Ekonomistyrningsverket, *Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden*, 2015.

24 Ekonomistyrningsverket, *Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader*, 2017; Myndigheten för digital förvaltning, *Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad*, 2019; Myndigheten för digital förvaltning, *Myndigheters digitala mognad och it-kostnader*, 2020. Myndigheten för digital förvaltning, *Uppföljning av statliga myndigheters digitalisering 2020*, 2021.

25 Ekonomistyrningsverket, *Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader (TBM)*, 2018.

26 E-post från Ekonomistyrningsverket 2025-11-25.

den officiellt publicerade redovisningen eller få en bild av hur it-kostnaderna fördelas mellan olika kostnadsslag.

### 2.2.2 I brist på underlag kan länsstyrelsernas it-kostnader illustrera kostnadsstrukturen för en stor statlig verksamhet

Avsaknaden av kostnadsuppgifter begränsar möjligheten att bedöma vad som driver it-kostnaderna och var det finns potential att effektivisera verksamheten. För att undersöka vilka uppgifter som går att ta fram med nuvarande redovisning bad vi Länsstyrelsen i Västra Götaland att sammanställa länsstyrelsernas it-kostnader.

Länsstyrelserna har sedan 2007 en gemensam it-verksamhet, vilket gör det förhållandevis enkelt att särskilja it-kostnaderna från länsstyrelsernas övriga kostnader. Länsstyrelserna bedriver dessutom en omfattande och varierad verksamhet med it-system som används inom bland annat samhällsplanering, bidragsgivning, tillståndsgivning och tillsyn.[27] Även om länsstyrelserna inte kan antas vara representativa för staten som helhet, så kan deras it-kostnader ge en bild av hur kostnadsstrukturen kan se ut inom en större statlig it-verksamhet.

Resultatet av sammanställningen visar att personal och konsulter tillsammans står för 53 procent av länsstyrelsernas it-kostnader (se faktaruta). Personal är den största enskilda kostnadsposten och svarar för 39 procent, medan konsulter och licenser svarar för 14 respektive 13 procent. It-kostnader utgörs med andra ord i hög grad av den kompetens som krävs för att anskaffa och förvalta it-system.

#### Så fördelades länsstyrelsernas it-kostnader 2025

Länsstyrelsernas samlade it-kostnader uppgick 2025 till 643 miljoner kronor, vilket motsvarade omkring 8 procent av deras totala verksamhetskostnader. Av detta avsåg 403 miljoner kronor it-drift som hanteras av it-avdelningen vid Länsstyrelsen i Västra Götalands län och 124 miljoner kronor utvecklingsverksamhet som samordnas av kansliet vid Länsstyrelsen i Västmanlands län. Därutöver finansierades särskilda insatser för ökad cybersäkerhet med 116 miljoner kronor. Den senare posten avser ett särskilt uppdrag och var därför sannolikt högre 2025 än under ett mer normalt år.[28] Den genomsnittliga it-kostnaden uppgick till cirka 95 000 kronor per anställd.

27 De 21 länsstyrelserna har cirka 6 800 anställda och verksamhetskostnader på 8 miljarder kronor, se länsstyrelsernas årsredovisningar för 2025.

28 E-post från företrädare för Länsstyrelsen Västra Götaland 2026-08-31.

**Tabell 2** Länsstyrelsernas it-kostnader 2025, miljoner kronor

| Kostnad | It-avdelningen | Utvecklings-kansliet | Uppdrag att öka cybersäkerhet | Totalt | Andel av it-kostnad |
|---|---|---|---|---|---|
| Personal | 170 | 62 | 22 | 254 | 39 % |
| Konsulter | 35 | 24 | 31 | 91 | 14 % |
| Licenser | 78 | 0 | 9 | 86 | 13 % |
| Support-och underhållsavtal | 30 | 0 | 6 | 37 | 6 % |
| Hårdvara | 28 | 0 | 0 | 28 | 4 % |
| Avskrivningar | 14 | 13 | 29 | 56 | 9 % |
| Administration och ledning | 18 | 23 | 3 | 43 | 7 % |
| Övrigt | 32 | 1 | 16 | 49 | 8 % |
| **Summa** | **403** | **124** | **116** | **643** | **100 %** |

*Anm.: Mobiltelefoni ingår inte i länsstyrelsernas redovisade it-kostnader. På andra myndigheter kan motsvarande kostnader dock ingå i det som redovisas som it-kostnader. I posten Övrigt ingår kostnader för lokaler och resor med 9 respektive 4 miljoner kronor.*
*Källa: Länsstyrelsen Västra Götaland.*

## 2.3 Anskaffning och it-förvaltning påverkas av lagstiftning och styrsignaler från regeringen

Regeringen har flera verktyg för att påverka myndigheternas it-förvaltning. Mål för arbetets övergripande inriktning anges i strategier, medan den operativa styrningen sker via budgetstyrning och uppdrag. Myndigheterna ska även följa regler om bland annat kapitalförsörjning, informationshantering och upphandling. Därutöver har myndigheterna ett betydande utrymme att själva bestämma vilka vägval för it-miljön som är mest ändamålsenliga för den egna verksamheten.

### 2.3.1 Regeringen anger övergripande målsättningar i strategier

Regeringen har fastslagit flera strategier som betonar vikten av digitalisering inom statsförvaltningen. Regeringens digitaliseringsstrategi för 2025–2030 utgår från det av riksdagen beslutade målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Strategin beskriver bland annat att effektiviteten i den offentliga förvaltningen kan ökas med hjälp av ny teknik.[29]

AI-strategin från 2026 har som mål att Sverige ska vara en ledande AI-nation och bäst i världen på att använda AI för ökad kostnadseffektivitet, kvalitet och service i

[29] Regeringskansliet, *Sveriges digitaliseringsstrategi 2025–2030*, 2025.

offentlig förvaltning. Samtidigt betonas säker datahantering, etik, transparens, likabehandling samt spårbarhet så att beslut kan förstås, granskas och överklagas.[30]

Den nationella strategin för cybersäkerhet från 2025 anger tre pelare: systematiskt och effektivt cybersäkerhetsarbete, utvecklad kunskap och kompetensutveckling inom cybersäkerhet samt förmåga att förhindra och hantera cybersäkerhetsincidenter. Strategin anger bland annat att berörda statliga myndigheters verktyg för cybersäkerhetsmätningar ska utvecklas och få större genomslag samt att processerna för rapportering av incidenter behöver effektiviseras.[31]

### 2.3.2 Myndigheterna styrs genom anslag och de ska som huvudregel lånefinansiera investeringar

Ett av regeringens verktyg för att främja effektivitet är det produktivitetsavdrag som görs vid den årliga pris- och löneomräkningen av myndigheternas anslag. Avdraget innebär att myndigheterna inte får full kompensation för ökade lönekostnader och andra prisökningar. De behöver därför kontinuerligt effektivisera verksamheten och öka produktiviteten.[32]

Samtidigt som anslagen skapar ett löpande effektiviseringstryck ger lånefinansiering myndigheterna möjlighet att fördela kostnaderna för investeringar över tid.[33] När en myndighet investerar i it-system ska utgifterna som huvudregel finansieras genom lån i Riksgäldskontoret, enligt den så kallade lånemodellen. Syftet är bland annat att fördela kostnaderna över tillgångarnas nyttjandeperiod, och förbättra den ekonomiska planeringen. It-investeringarna kan avse både materiella anläggningstillgångar, exempelvis hårdvara, och immateriella anläggningstillgångar, exempelvis egenutvecklad eller förvärvad programvara.[34]

### 2.3.3 Både regering och myndigheter har tagit initiativ för ökad samverkan och samordning

Regeringen har vidtagit flera åtgärder för ökad samordning på it-området. Ett exempel är uppdrag till Digg om Sveriges digitala infrastruktur (Ena), som syftar till att göra det lättare för den offentliga förvaltningen att dela digital information.[35] Det finns också initiativ på AI-området, exempelvis ett uppdrag till Försäkringskassan och Skatteverket om att etablera en AI-verkstad för offentlig förvaltning.[36]

Ett annat exempel är samordnad statlig it-drift. Regeringen har utsett fyra myndigheter, däribland Försäkringskassan som är samordnande myndighet, till

30 Regeringskansliet, *Sveriges AI-strategi*, 2026.
31 Skr. 2024/25:121.
32 För en beskrivning av det statliga systemet för pris- och löneomräkningen, se Riksrevisionen, *Räkna med mindre – den årliga omräkningen av myndigheternas anslag*, 2022.
33 Bestämmelser om lånefinansiering finns i 2 kap. 1 § kapitalförsörjningsförordningen (2011:210).
34 Statskontoret, ”Finansiering av anläggningstillgångar i staten”, hämtad 2026-09-28.
35 Regeringsbeslut Fi2024/01455.
36 Regeringsbeslut Fi2026/00018.

leverantörer av it-drift. Förordningen om samordnad och säker statlig it-drift från 2024 som reglerar detta kräver dock inte att myndigheter ska ansluta sig, och leverantörerna får endast erbjuda tjänster som bygger på den egna it-driften.[37]

Samtliga leverantörsmyndigheterna ingår även i Nationell it-drift i samverkan (Nitis), som är ett myndighetsinitiativ för samverkan mellan Försäkringskassan och sex andra myndigheter kring säker, effektiv och samordnad statlig it-drift.[38] Rollerna har flera beröringspunkter med varandra. Det är samma kansli som samordnar arbetet enligt förordningen och som stödjer beställargruppen och styrgruppen i samverkansprogrammet. Men Försäkringskassan beskriver att skillnaderna mellan it-driftsuppdraget och samverkansprogrammet utkristalliserar sig allt mer.[39]

Myndighetsinitierad samordning ligger i linje med kravet i myndighetsförordningen (2007:515) på att fortlöpande utveckla verksamheten och ta vara på fördelar som kan uppnås genom att samarbeta med andra myndigheter. Ett annat exempel på att myndigheterna själva har skapat strukturer för samverkan kring digitalisering är E-samverkansprogrammet (E-sam) som bildades 2015.[40] Det finns också flera former av samverkan mellan högskolor och universitet, se avsnitt 4.4.

### 2.3.4 Krav på informationshantering, säkerhet och upphandling sätter ramar för it-miljön

Det finns en rad regelverk som påverkar myndigheternas utformning av sin it-miljö. Myndigheterna ska till att börja med ha en informationshantering som lever upp till de krav som offentlighetsprincipen ställer, och som skyddar sekretessbelagda uppgifter och personuppgifter från att röjas eller behandlas på ett otillåtet sätt.[41]

Utöver krav på adekvata säkerhetsåtgärder enligt GDPR, och krav på att sekretessreglerad information inte får röjas obehörigen, finns särskilda regelverk om informations- och cybersäkerhet. Cybersäkerhetslagen (2025:1506) genomför delvis EU:s NIS2-direktiv[42] i Sverige,[43] och kompletteras av cybersäkerhetsförordningen (2025:1507). EU har även beslutat om en AI-förordning som reglerar utveckling och användning av AI inom unionen.[44]

---

37 6 § förordningen (2024:1005) om samordnad och säker statlig it-drift.

38 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, 2025.

39 E-post från Försäkringskassan 2026-09-18.

40 E-sam, ”Offentlig samverkan för ökad digitalisering”, hämtad 2026-09-25.

41 2 kap. tryckfrihetsförordningen, offentlighets- och sekretesslagen (2009:400), arkivlagen (1990:782) och Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679 av den 27 april 2016 om skydd för fysiska personer med avseende på behandling av personuppgifter och om det fria flödet av sådana uppgifter och om upphävande av direktiv 95/46/EG (allmän dataskyddsförordning) (GDPR).

42 Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2022/2555 av den 14 december 2022 om åtgärder för en hög gemensam cybersäkerhetsnivå i hela unionen, om ändring av förordning (EU) nr 910/2014 och direktiv (EU) 2018/1972 och om upphävande av direktiv (EU) 2016/1148 (NIS 2-direktivet).

43 Cybersäkerhetslagen (2025:1506).

44 Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2024/1689 av den 13 juni 2024 om harmoniserade regler för artificiell intelligens och om ändring av förordningarna (EG) nr 300/2008, (EU) nr 167/2013, (EU) nr 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 och (EU) 2019/2144 samt direktiven 2014/90/EU, (EU) 2016/797 och (EU) 2020/1828 (förordning om artificiell intelligens).

Myndigheter med verksamhet av betydelse för Sveriges säkerhet omfattas av säkerhetsskyddslagen (2018:585) och säkerhetsskyddsförordningen (2021:955). Statliga myndigheter omfattas därutöver av föreskrifter om informations- och cybersäkerhet. Där framgår att myndigheterna ska ha ett systematiskt och riskbaserat informationssäkerhetsarbete, vilket bland annat inkluderar att klassificera sin information och värdera vilka risker som är kopplade till olika typer av information. Utifrån det ska myndigheten identifiera behov av och införa ändamålsenliga och proportionella säkerhetsåtgärder.[45]

Till detta kan läggas lagen (2016:1145) om offentlig upphandling som anger hur myndigheterna ska gå till väga vid inköp av it-system och andra typer av produkter och tjänster. Det finns också en förordning (1998:796) om statlig inköpssamordning som syftar till att åstadkomma besparingar för staten genom samordning av inköp.

[45] Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om informationssäkerhet för statliga myndigheter (MSBFS 2020:6). Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om säkerhetsåtgärder i informationssystem för statliga myndigheter (MSBFS 2020:7). Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om statliga myndigheters redovisning av risk- och sårbarhetsbedömningar (MSBFS 2024:5). Myndigheten för civilt försvars föreskrifter om rapportering av it-incidenter för statliga myndigheter (MCFFS 2026:7). Myndigheten för civilt försvars föreskrifter och allmänna råd om säkerhetsåtgärder och ledningens utbildning för väsentliga och viktiga verksamhetsutövare (MCFFS 2026:11).

# 3 It-förvaltning och utvecklingsbehov

I kapitlet presenteras empiri för att besvara granskningens första delfråga, om huruvida myndigheternas it-förvaltning har en god överblick över it-systemen och i vilken utsträckning de tillgodoser verksamhetens it-behov.

Granskningen visar att de flesta myndigheter har ett formaliserat arbetssätt, vilket indikerar att de har en överblick över sin it-miljö. Men det förekommer brister i rutinernas utformning hos oväntat många myndigheter. Vidare har myndigheterna generellt en god kunskap om hur frekvent oplanerade driftsstörningar förekommer, men de följer i låg utsträckning upp vilka produktionsbortfall som de orsakar.

När det gäller möjligheterna att tillgodose verksamhetens behov är det tydligt att generativ AI är en viktig fråga, och det finns ett stort intresse från myndigheternas sida att öka sin användning av den typen av verktyg. Samtidigt finns det hinder och utmaningar som begränsar användningen av såväl AI som molntjänster och som därmed hämmar utvecklingstakten.

## 3.1 Vissa myndigheter har bristfälligt utformade rutiner

En god överblick över it-miljön förutsätter att myndigheten arbetar strukturerat med sin it-förvaltning. Det behöver exempelvis finnas rutiner som är anpassade efter myndighetens storlek och it-miljöns komplexitet, och som ger förutsättningar att fånga upp förändringar i verksamhetens it-behov.[46]

Granskningen visar att de flesta myndigheter har ett formaliserat sätt att arbeta med sin it-förvaltning. Men hos drygt en femtedel av myndigheterna finns tydliga tecken på att rutinerna inte är tillräckligt väl anpassade till deras storlek och behov. Det tar sig bland annat uttryck i att förändringsbehov inte fångas upp i god tid och att det saknas förvaltningsplaner för många, eller för flera viktiga, system. Bristerna finns inte bara hos myndigheter med liten it-organisation, utan även bland myndigheterna med medelstora och stora it-organisationer. Mot bakgrund av den viktiga roll som myndigheternas it-miljö har för att möjliggöra en effektiv verksamhet betraktar vi det här som en oväntat hög andel.

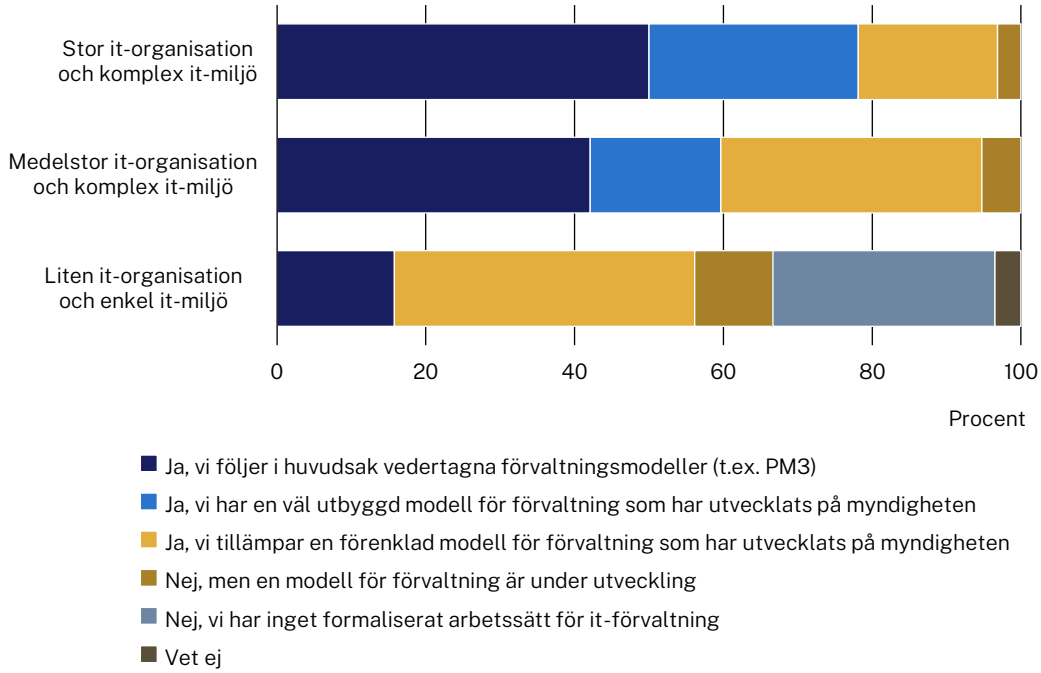
### 3.1.1 De flesta myndigheter har ett formaliserat arbetssätt för it-förvaltning, men det finns brister

Riksrevisionens enkät visar att de flesta myndigheter har någon form av modell för att arbeta med it-förvaltning, men vilken utformning den har skiljer sig åt. Vissa myndigheter har valt att använda vedertagna förvaltningsmodeller, medan andra har mer förenklade modeller. Vi kan också konstatera att det finns skillnader mellan stora myndigheter med mer komplex it-miljö och mindre myndigheter med enklare

[46] Se bedömningskriterium A för delfråga 1.

it-miljö. Myndigheterna med stor it-organisation använder i högre utsträckning vedertagna modeller än de med liten it-organisation (se diagram 2).

**Diagram 2** Har myndigheten ett formaliserat sätt att arbeta med it-förvaltning?



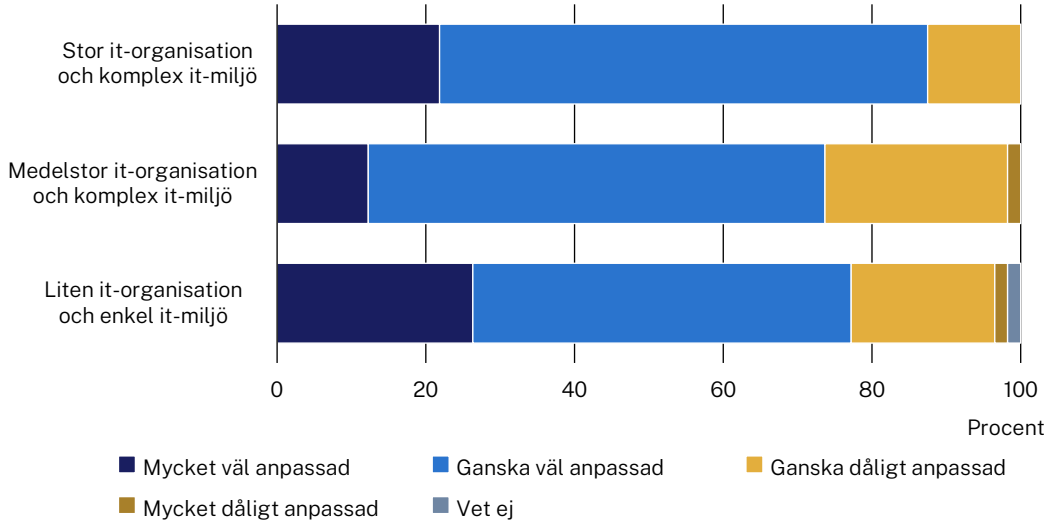

*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Vidare finns det en mindre andel myndigheter som inte har något formaliserat arbetssätt, eller där man befinner sig i processen att utveckla någon form av modell. Det handlar främst om mindre myndigheter med enklare it-miljö (se diagram 2).[47]

Mot bakgrund av de stora skillnaderna i myndigheternas storlek och it-miljöer är det väntat att de utformar sin it-förvaltning på olika sätt. Vi bad därför it-cheferna att bedöma i vilken utsträckning it-förvaltningen är väl anpassad till myndighetens storlek. Huvuddelen av cheferna, omkring 80 procent, anser att förvaltningen är mycket eller ganska väl anpassad (se diagram 3).

47 Totalt uppgav 27 myndigheter att de saknar ett formaliserat arbetssätt eller att deras förvaltningsmodell är under utveckling. Dessa myndigheter stod för 3 procent av samtliga anställda i urvalet. Av myndigheterna saknade 16 egen it-drift eller hade endast mycket begränsad sådan drift.

**Diagram 3** I vilken utsträckning är it-förvaltningen väl anpassad till myndighetens storlek?

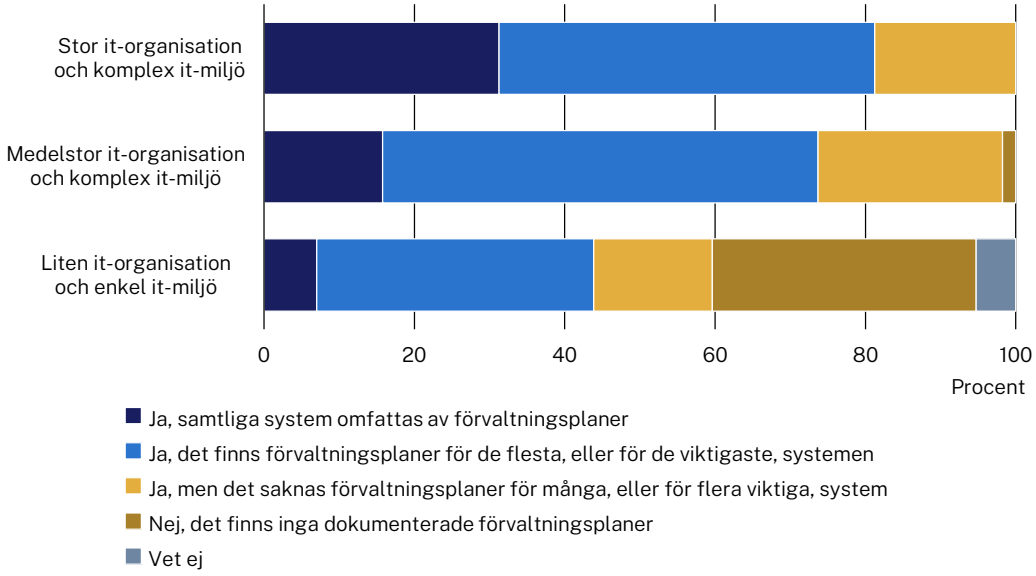



*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Andelen myndigheter där förvaltningen får ett lägre omdöme – dåligt eller mycket dåligt anpassad – är nästan dubbelt så hög för myndigheter med liten och medelstor it-organisation än i gruppen med stor it-organisation.

Ett annat sätt att illustrera hur väl utbyggd it-förvaltning som myndigheterna har är att undersöka i vilken utsträckning det finns förvaltningsplaner för de it-system som myndigheterna använder. Resultatet visar att myndigheter med stora it-organisationer i högre grad än dem med små organisationer har sådana planer. Men bland dem med stora it-organisationer är det ändå en femtedel av it-cheferna som uppger att det saknas planer för många, eller för flera viktiga system (se diagram 4). Omkring hälften av it-cheferna på myndigheter med små it-organisationer uppger att det helt saknas planer, eller att det saknas för många eller för flera viktiga system.

**Diagram 4** Finns det dokumenterade förvaltningsplaner för de it-system som används inom myndighetens olika verksamhetsområden?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Vi har även frågat vilka delar som förvaltningsplanerna innehåller, och som förväntat innehåller de flesta myndigheternas planer uppgifter om systemens funktion, roller och ansvar, kostnader samt planerade aktiviteter såsom uppgraderingar.[48] Däremot innehåller de i lägre utsträckning uppgifter om uppföljning och kvalitetssäkring samt livscykelhantering. Hos myndigheter med små och medelstora it-organisationer uppger 41 respektive 47 procent av it-cheferna att planerna vanligtvis innehåller livscykelhantering, inklusive planer för utfasning. Motsvarande siffra bland myndigheter med stora it-organisationer är 75 procent.

Riksrevisionen granskade 2019 förekomsten av föråldrade it-system och konstaterade att den typen av system kräver mycket resurser. Det innebär bland annat en undanträngning av berörda myndigheters innovationsförmåga, eftersom det blir mindre resurser över till att ta till sig nya tekniska lösningar. I granskningen framgick också att närmare 60 procent av myndigheterna saknade livscykelplaner för annat än något eller några verksamhetskritiska system, och att den livscykelhantering som faktiskt gjordes innehöll brister. Utan en effektiv livscykelhantering riskerar system att vara kvar i drift utan tillräckliga underlag för att bedöma om nyttan överstiger nackdelarna.[49]

I den här granskningen har vi efterfrågat vad myndigheternas förvaltningsplaner innehåller, men vi har inte gjort någon mer detaljerad analys av hur väl planerna är

48 Enkätfrågan löd: ”Vilka delar ingår vanligtvis i myndighetens förvaltningsplaner?” Frågan besvarades av 121 myndigheter.

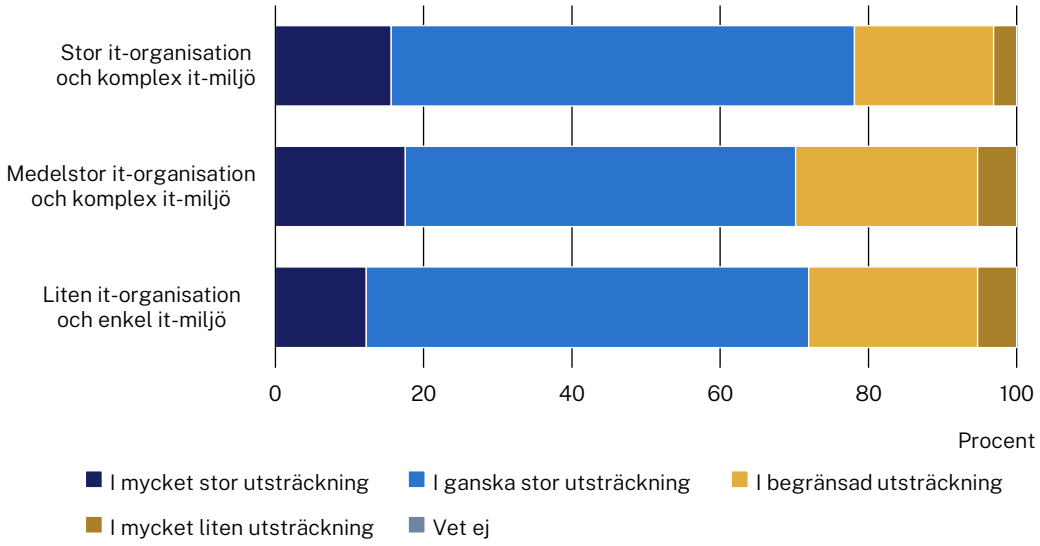
49 Riksrevisionen, *Föråldrade it-system – hinder för en effektiv digitalisering*, 2019.

utformade. Att många myndigheter fortfarande saknar livscykelhantering i sina förvaltningsplaner tyder på att den typ av problem som uppmärksammades 2019 fortfarande kvarstår. Vi kommer i avsnitt 4.2.2 återkomma till hur it-cheferna ser på förekomsten av teknisk skuld inom sina it-miljöer, vilket är en näraliggande fråga.

### 3.1.2 Varierande förmåga att fånga upp it-behov och risker

En viktig del i it-förvaltningen är att fånga upp förändringar i verksamhetens it-behov. Om behov fångas upp i god tid finns det förutsättningar för att kunna utvärdera olika alternativ och att genomföra implementering på ett sätt som stör produktionen så lite som möjligt. It-cheferna har därför fått bedöma i vilken utsträckning som deras it-förvaltning fångar upp förändringar i verksamhetens it-behov i god tid.

**Diagram 5** I vilken utsträckning fångar it-förvaltningen upp förändringar i verksamhetens it-behov i god tid?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet indikerar att de flesta myndigheter har en relativt god förmåga att fånga upp förändringar (se diagram 5). Samtidigt anger en tredjedel av myndigheterna med små eller medelstora it-organisationer att it-förvaltningen fångar upp behov i begränsad eller i mycket liten utsträckning. Bland myndigheterna med stora it-organisationer är motsvarande andel nästan en fjärdedel.

Myndigheternas it-chefer har också fått ta ställning till om de ser några risker med det sätt som myndigheten arbetar med it-förvaltning.[50] Resultatet visar att it-chefer på myndigheter med stora it-organisationer ser risker i högre utsträckning (81 procent) än it-chefer på myndigheter med medelstora (75 procent) och små it-organisationer (58 procent). Bland riskerna finns att förvaltningen inte fångar upp utvecklingsbehov i tillräcklig grad, att underlag för prioriteringar bygger på otillräcklig information, en för dålig överblick över it-system samt att system inte avvecklas trots begränsad användning.

## 3.2 Stort intresse för ny teknik men det finns utmaningar

Myndigheternas behov av it-lösningar varierar beroende på deras storlek och uppdrag. De flesta myndigheter behöver dock ta ställning till om ny teknik kan användas för att öka produktiviteten, och om sådana lösningar är förenliga med myndighetens behov av säkerhet. It-förvaltningen behöver därför ha kapacitet att ta fram underlag för att avgöra vilka möjligheter som finns att tillvarata ny teknik.[51]

Ett av de mest betydelsefulla tillskotten av ny teknik under de senaste åren, och som kan ha stor betydelse för produktiviteten i staten, är den snabba framväxten av tjänster för generativ AI.[52] Granskningen visar att myndigheterna har ett stort intresse för generativ AI och planerar att öka sin användning av den typen av verktyg; det gäller även myndigheter som inte tidigare har använt enklare former av AI. Utvecklingen befinner sig dock i ett tidigt skede, och det finns faktorer som försvårar en ökad användning av AI och molntjänster.

Det framgår att it-cheferna ser tämligen positivt på myndighetens förutsättningar att tolka vilka implikationer som regelverken har för den egna verksamheten, och på förutsättningarna att hitta lösningar som har väl avvägda säkerhetsnivåer. Men de uppger samtidigt att kompetensbrist och otillräcklig budget försvårar arbetet. Till det kan läggas att Myndigheten för civilt försvar (MCF) har redovisat tydliga indikationer på att många myndigheter inte lever upp till kraven på informations- och it-säkerhet.

### 3.2.1 Nästan alla myndigheter använder generativ AI i någon utsträckning

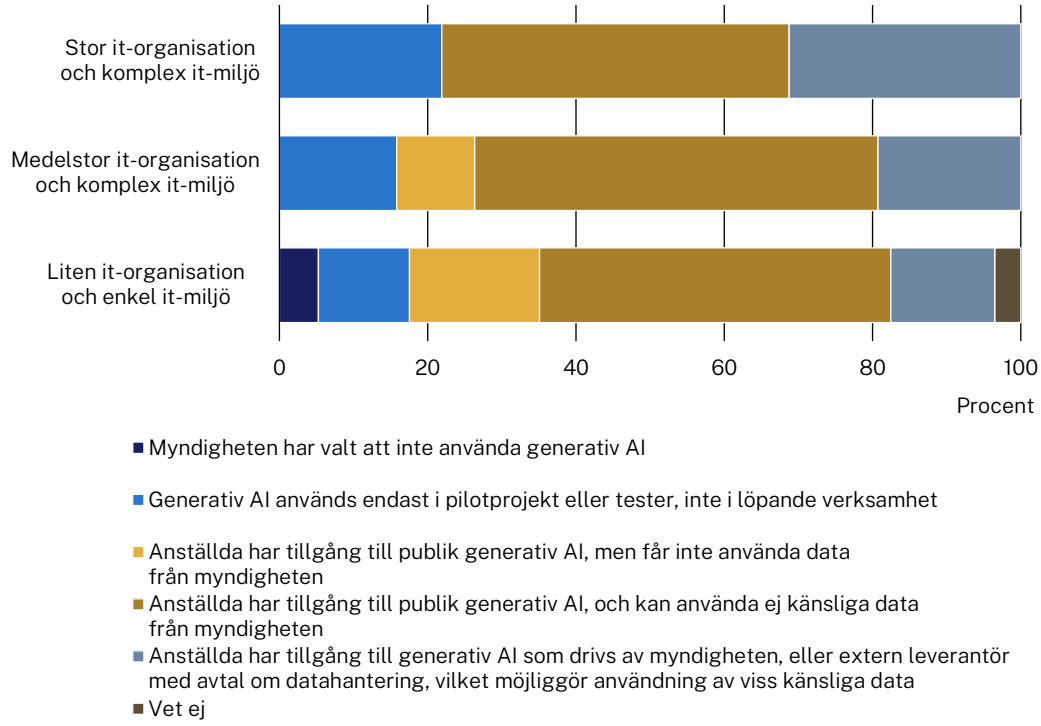
För att få en bild av hur myndigheterna ser på generativ AI bad vi it-cheferna beskriva i vilken utsträckning myndigheten använder den tekniken i nuläget.

50 Enkätfrågan löd: ”Ser du några risker med myndighetens sätt att arbeta med it-förvaltning?” It-cheferna kunde välja mellan flera alternativ samt lämna eget fritextsvar. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

51 Se bedömningskriterium B för delfråga 1.

52 Generativ AI definieras här som den typ av AI som kan generera nytt innehåll (text, bilder, med mera) baserat på mönster den lärt sig från befintliga data. Exempel på den typen av AI-tjänster är Copilot och Chat GPT.

**Diagram 6** Vilket alternativ beskriver bäst er användning av generativ AI i nuläget?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

I stort sett alla myndigheter använder generativ AI i någon utsträckning (se diagram 6). Däremot använder omkring en femtedel tekniken än så länge endast för tester och pilotprojekt. Hälften av myndigheternas it-chefer uppger att de anställda har tillgång till generativ AI, under förutsättning att tekniken inte används för att hantera uppgifter som myndigheten har bedömt vara känsliga. Bland myndigheter med stora it-organisationer uppger nästan en tredjedel att de har tillgång till generativ AI som gör det möjligt att bearbeta viss känslig information. Motsvarande andel bland myndigheter med medelstora it-organisationer är nästan en femtedel.[53]

Ett initiativ för att utveckla AI inom offentlig sektor är AI-verkstaden som startades 2026. Den riktar sig till statliga myndigheter, regioner och kommuner. Intresset för verkstaden är enligt Försäkringskassan stort, även bland statliga myndigheter. Det har därför krävts prioriteringar för att välja ut ett fåtal kunder att ansluta under den inledande försöksperioden. Enligt etableringsplanen ska sedan ett 40-tal kunder kunna ansluta sig under 2027. Försäkringskassan beskriver att de myndigheter man haft dialog med har olika behov utifrån hur deras interna förmåga ser ut. Små myndigheter kommer först och främst ha nytta av färdiga tjänster eftersom de inte har möjlighet att lägga resurser på att bygga egna tillämpningar. De större

[53] I hela urvalet arbetar 17 procent av de anställda vid en myndighet som har möjlighet att bearbeta viss känslig information med hjälp av generativ AI.

myndigheterna vill även ha tillgång till labb och utvecklingsmiljöer. Det finns också behov av stöd och rådgivning inom exempelvis juridik och teknik.[54]

Vi frågade också it-cheferna om myndigheterna använder mer traditionell AI.[55] Här framträder en stor skillnad mellan myndigheter med små och stora it-organisationer: 59 procent av de stora har sådana lösningar, jämfört 16 procent av de små. Resultatet är väntat, eftersom mindre myndigheter ofta saknar de behov som sådana lösningar är avsedda att möta. Traditionell AI används ofta för att bearbeta information i stora register och sådana register är vanligare bland stora myndigheter. Detta visar att många mindre myndigheter nu tar ett kliv från att tidigare inte ha använt traditionell AI till att direkt använda generativ AI.

Enkäten visar vidare att 69 procent av myndigheterna med stora it-organisationer planerar att öka användningen av både traditionell och generativ AI under de kommande två åren.[56] Därutöver är det 28 procent som planerar att öka användningen av generativ AI. Nästan samtliga stora myndigheter avser därmed att öka användningen av någon form av AI. Motsvarande andel är 88 procent bland myndigheter med medelstora it-organisationer, och 81 procent bland dem med små.

### 3.2.2 Det finns utmaningar förknippade med att införa AI och molntjänster

Som framgår ovan är intresset för AI stort bland statliga myndigheter. När Försäkringskassan och Skatteverket utredde förutsättningarna för en AI-verkstad, konstaterade de dock att många myndigheter fortfarande befinner sig i ett tidigt skede av införandet. Det beror bland annat på osäkerhet om riskerna med AI, behov av rättslig utveckling inom flera regelområden och tillgång till kvalitetssäkrade, strukturerade och standardiserade data att träna AI på.[57]

Myndigheten för digital förvaltning (Digg) framhåller att det finns många aktörer, initiativ och infrastrukturer som arbetar med AI i offentlig förvaltning, men att samordningen är otillräcklig. Det leder till dubbelarbete, begränsad återanvändning och svårigheter att skala upp lösningar. Digg har därför föreslagit en nationell samverkansstruktur för data och AI.[58]

---

54 E-post från Försäkringskassan, 2026-09-18.

55 Enkätfrågan löd: ”Har myndigheten verksamhetssystem som innehåller traditionell AI?” Den besvarades av 146 myndigheter. I enkäten definierade vi traditionell AI som ”algoritmbaserade system såsom prediktionsmodeller och maskininlärningsmodeller som stödjer verksamheten vid handläggning, kontroll och beslut”.

56 Enkätfrågan löd: ”Planerar myndigheten att öka användningen av AI i den löpande verksamheten inom de kommande två åren?”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

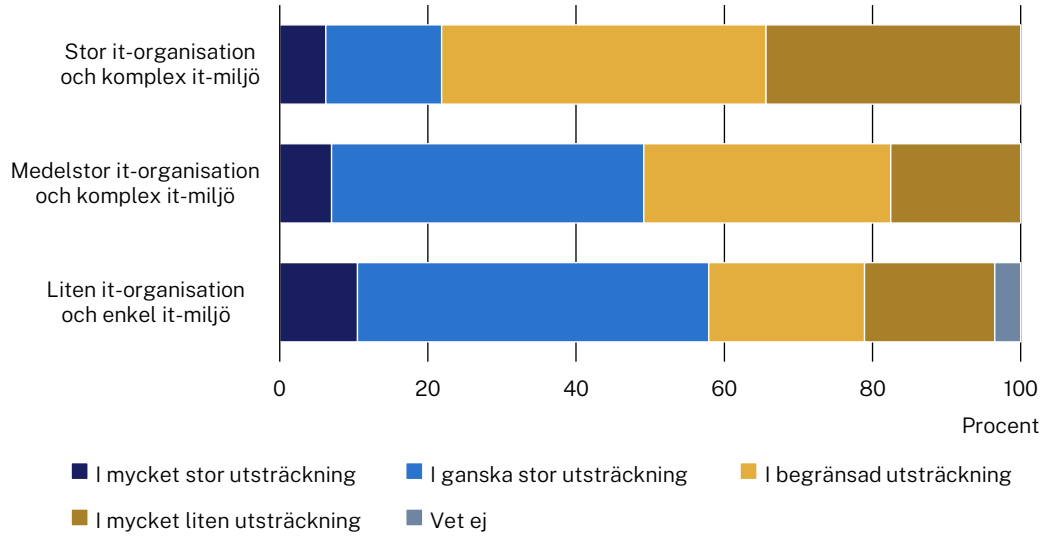
57 Försäkringskassan och Skatteverket, *Svar på regeringsuppdrag att utreda förutsättningarna för en AI-verkstad för den offentliga förvaltningen*, 2026.

58 Myndigheten för digital förvaltning, *Förslag på samverkansstruktur och tjänster för data och AI*, 2026.

I vår undersökning såg de flesta it-chefer olika former av hinder för ökad användning av AI.[59] De vanligaste hindren inom samtliga myndighetsgrupper var brist på resurser för AI-satsningar och juridiska frågor som inte är klargjorda. Drygt en tredjedel uppger också att det finns en brist på förståelse för AI:s möjligheter och risker, samt att det är svårt att uppnå en tillräckligt hög informationssäkerhet. Därutöver framträder vissa skillnader mellan grupperna. Bland myndigheter med liten it-organisation anger 28 procent att organisationens tekniska kompetens är otillräcklig, medan 41 procent av myndigheterna med stora it-organisationer ser bristande datakvalitet som ett hinder.

Vi frågade också it-cheferna i vilken utsträckning myndigheterna kan använda molntjänster, utöver AI, på det sätt som de skulle önska.

**Diagram 7** Förutom AI, i vilken utsträckning kan myndigheten använda molntjänster från privata leverantörer på det sätt som ni skulle önska?




*Anm.: Frågan besvarades av 137 myndigheter. Av dessa hade 30 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 56 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 51 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att myndigheter med stora it-organisationer ser större hinder för att använda molntjänster än myndigheter med små it-organisationer, vilket delvis skulle kunna bero på att de stora har behov av mer avancerade lösningar med högre säkerhet (se diagram 7). Att molntjänster inte går att använda såsom myndigheterna önskar, indikerar att det finns produktivitetsvinster som inte realiseras.

It-cheferna anger att de vanligaste hindren för att använda privata molntjänster avser informations- och cybersäkerhet, det vill säga att tjänsterna inte uppfyller tillräckligt höga säkerhetskrav för att de ska kunna användas för sekretessbelagda och

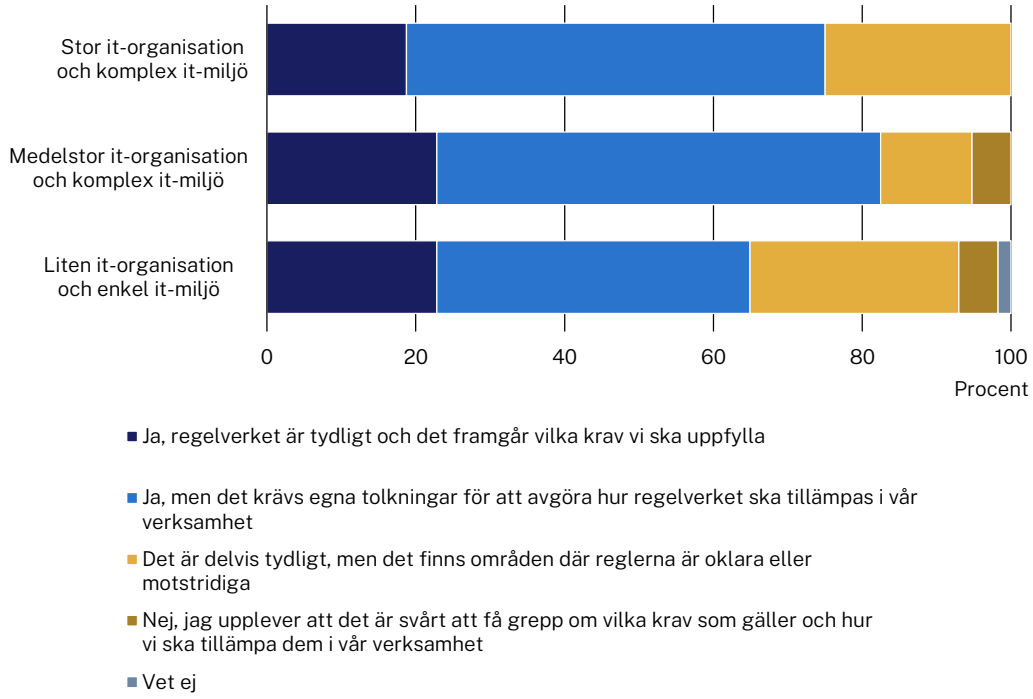
[59] Vi ställde frågan ”Finns det några hinder som försvårar ökad användning av AI inom myndigheten?” och det var endast fem myndigheter som angav svarsalternativet ”Nej, det finns inga väsentliga hinder”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter.[60] Andra faktorer är juridiska hinder, och att rådighet och kontroll över informationen försämras. Det är däremot få som beskriver kostnader som ett hinder för användningen av molntjänster.

### 3.2.3 Tudelad bild om myndigheternas förutsättningar att uppnå väl avvägd säkerhetsnivå

Som beskrivs i kapitel 2 finns omfattande regelverk som styr myndigheternas arbete med säkerhet. Detta har stor påverkan på myndigheternas utformning av sina it-miljöer. Vår enkät inkluderade därför frågor om informations- och it-säkerhet, varav den första frågan var om it-cheferna uppfattar att det är tydligt vilka krav som deras myndigheter är skyldiga att leva upp till.

**Diagram 8** Bedömer du att det är tydligt vilka krav på informations-och it-säkerhet som myndigheten är skyldig att leva upp till?



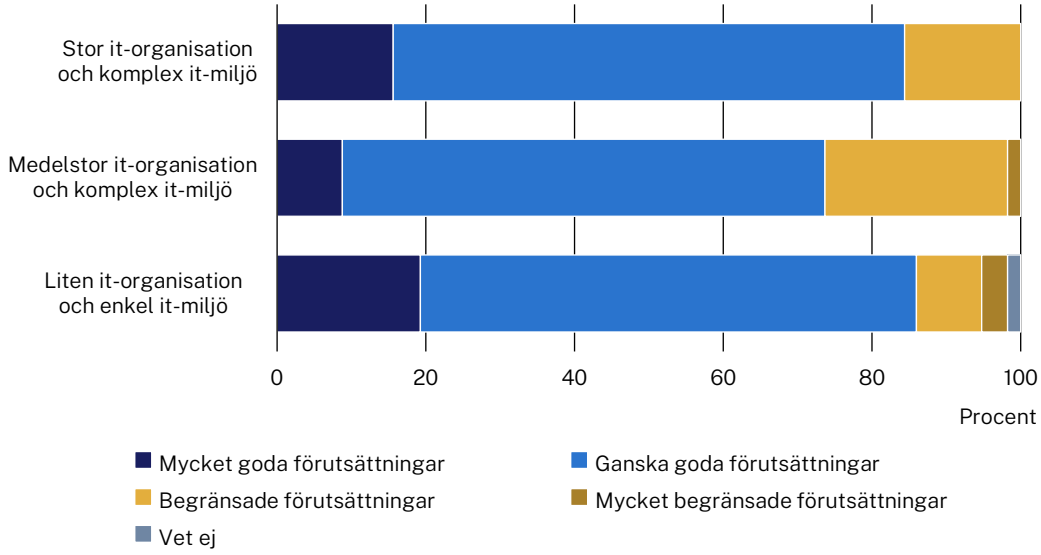

*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Till frågan angav vi följande förklaring: här avser vi krav i olika författningar som kan påverka exempelvis överväganden om molntjänster, leverantörsberoende och skydd mot it-angrepp.*
*Källa: Riksrevisionen.*

60 Enkätfrågan löd: ”Om möjligheten att använda molntjänster från privata leverantörer är begränsad, vilka är de främsta skälen till det?”. Fritextfrågan besvarades av 84 myndigheter.

Ungefär en femtedel av it-cheferna svarar att reglerna tydligt anger vilka krav som ställs på myndigheterna (se diagram 8). Runt hälften bedömer att kraven är tydliga, förutsatt att myndigheten själv tolkar hur reglerna ska tillämpas i den egna verksamheten. Omkring en fjärdedel anser att reglerna endast delvis är tydliga, men att det finns aspekter som är oklara eller motstridiga.

Vi frågade också hur it-cheferna ser på myndighetens förutsättningar att förse olika verksamheter med it-lösningar med så god funktionalitet som möjligt, samtidigt som säkerhetsnivån varken är omotiverat låg eller omotiverat hög i förhållande till gällande regelverk (en väl avvägd säkerhetsnivå).

**Diagram 9** Hur ser du på myndighetens förutsättningar att förse olika verksamheter med it-lösningar som har en väl avvägd säkerhetsnivå?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Till frågan angav vi följande förklaring av väl avvägd säkerhetsnivå: "Det vill säga lösningar som har så god funktionalitet som möjligt, samtidigt som de varken har en omotiverat låg eller hög säkerhetsnivå i förhållande till gällande regelverk".*
*Källa: Riksrevisionen.*

It-chefernas bild är att myndigheterna i huvudsak har goda förutsättningar att ta fram it-lösningar med en väl avvägd säkerhetsnivå (se diagram 9). Omkring 80 procent svarar att förutsättningarna är mycket eller ganska goda. Samtidigt uppger omkring en femtedel av myndigheterna att förutsättningarna är begränsade.

I en följdfråga fick it-cheferna ange om det finns hinder som försvårar arbetet med att ta fram it-lösningar med en väl avvägd säkerhetsnivå.[61] Svaren visar att sådana hinder är vanliga. Totalt svarade 80 procent att det finns hinder som försvårar arbetet. De vanligaste hindren är brist på kompetens inom informations- och it-säkerhet,

61 Enkätfrågan löd: "Finns det hinder som begränsar myndighetens förutsättningar att förse olika verksamheter med it-lösningar som har en väl avvägd säkerhetsnivå?" Frågan besvarades av 146 myndigheter och it-cheferna fick välja de tre mest betydelsefulla alternativen.

svårigheter att tolka regelverk, otillräcklig budget och svårigheter att hitta tekniska lösningar som tillgodoser både funktionalitet och säkerhet. Sammantaget så indikerar de här två frågorna att det för många myndigheter finns utmaningar förknippade med att hitta en väl avvägd säkerhetsnivå.

Myndigheternas säkerhetsarbete på it-området omfattar en rad aspekter, och det har i den här granskningen inte funnits utrymme att närmare granska hur myndigheterna bedriver arbetet. MCF har dock genomfört uppföljningar av det systematiska cybersäkerhetsarbetet hos bland annat statliga myndigheter. Uppföljningen går under benämningen Cybersäkerhetskollen och genomfördes senast 2025.[62]

Uppföljningen 2025 inkluderade tre för oss relevanta mätningar av säkerhetsarbetet: Infosäkkollen[63], It-säkkollen[64] och Leveranskedjekollen[65]. Det var 128 myndigheter som deltog i Infosäkkollen, och endast 9 procent av dem nådde upp till nivå 3 eller 4.[66] Det var 50 myndigheter som inte nådde upp till nivå 1. Den nivån kräver exempelvis etablerade arbetssätt för centrala delar av informationssäkerheten, såsom klassning av information och kontinuitetshantering.[67]

I It-säkkollen var det 115 myndigheter som deltog och drygt 90 procent nådde inte upp till nivå 3, vilket indikerar att de inte lever upp till föreskriftskraven på it-säkerhetsområdet. Det var 37 procent av myndigheterna som inte nådde upp till nivå 1, vilket enligt MCF innebär att de saknar grunderna i ett systematiskt säkerhetsarbete. I Leveranskedjekollen deltog 96 myndigheter och 8 procent av dem uppnådde nivå 3 eller 4. Det var 61 procent som inte nådde upp till nivå 1.[68]

## 3.3 Oplanerade driftsstörningar är en effektivitetsrisk

Om it-system slutar fungera utan förvarning, eller är otillgängliga under längre tid, kan det resultera i en försämring av den berörda myndighetens produktivitet.[69]

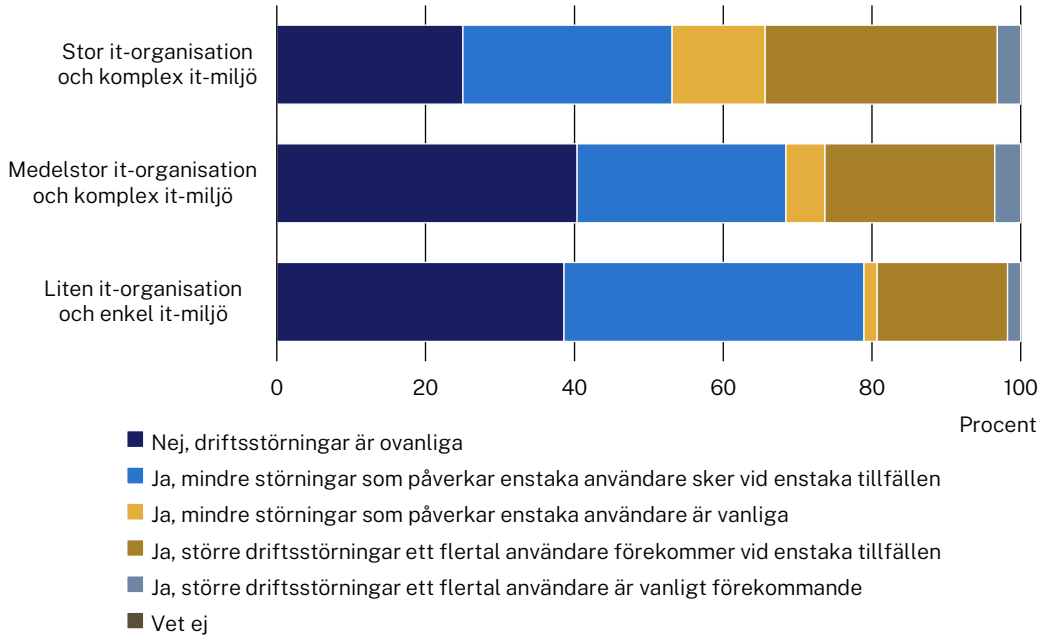
Granskningen visar att myndigheterna har en bild av hur frekvent oplanerade driftsstörningar förekommer, och att störningarna förekommer i högre utsträckning hos myndigheter med medelstora och stora it-organisationer. Det framgår också att myndigheterna arbetar för att minska oplanerade störningar, men att en betydande del av dem inte följer upp vilka produktionsbortfall som störningarna leder till.

62 Myndigheten för civilt försvar, *Cybersäkerhetskollen 2025*, 2026. Ansvaret för Cybersäkerhetskollen övergick den 1 juli 2026 till Nationellt cybersäkerhetscenter (NCSC) vid Försvarets radioanstalt (FRA).
63 Undersökningen följer upp nivån på det systematiska informationssäkerhetsarbetet.
64 Undersökningen följer upp nivån på det systematiska it-säkerhetsarbetet.
65 Undersökningen följer upp nivån på det systematiska säkerhetsarbetet avseende digitala leveranskedjor.
66 När en myndighet uppnår nivå 3 är det en indikation på att den lever upp till föreskriftskraven på informationssäkerhetsområdet. Lägre nivåer är en indikation på att så inte är fallet.
67 Myndigheten för civilt försvar, *Cybersäkerhetskollen 2025*, 2026.
68 Myndigheten för civilt försvar, *Cybersäkerhetskollen 2025*, 2026.
69 Se bedömningskriterium C för delfråga 1.

### 3.3.1 Oplanerade driftsstörningar förekommer oftare hos myndigheter med komplex it-miljö

Driftsstörningar kan vara planerade eller oplanerade. Planerade störningar uppstår exempelvis i samband med uppgraderingar av programvara och är en naturlig del av förvaltningen. Sådana störningar kan i regel förutses och förläggas till tidpunkter då påverkan på verksamheten blir så liten som möjligt. Vi har därför valt att ställa frågor om oplanerade driftsstörningar, det vill säga störningar som uppstår utan förvarning och därigenom har högre sannolikhet att påverka produktionen negativt.

**Diagram 10** Förekommer det oplanerade driftsstörningar som har negativ påverkan på verksamhetens produktion?



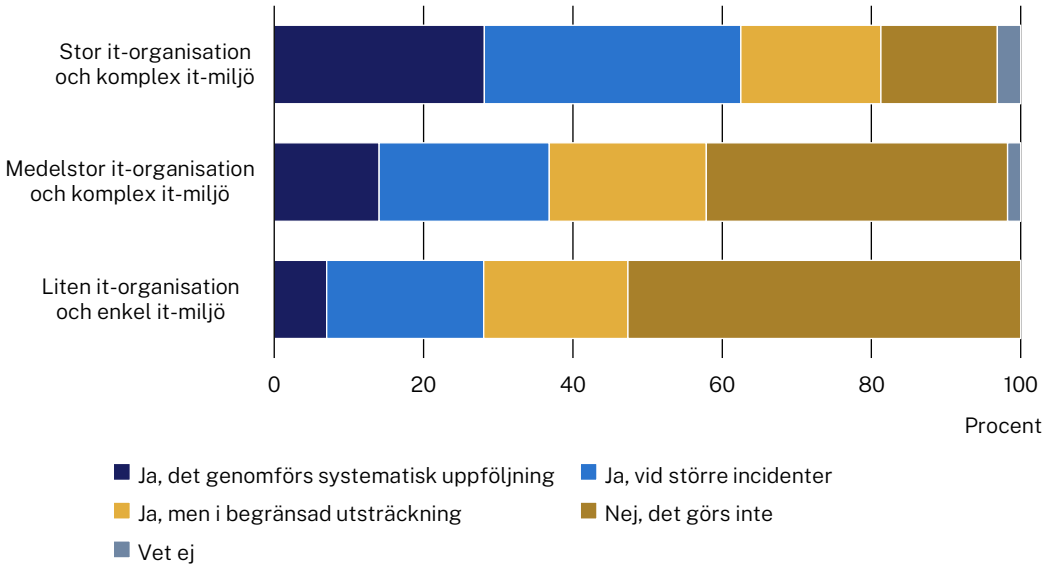

*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö. I svarsalternativen om större driftsstörningar föll orden "som påverkar" bort. Eftersom formuleringen ingick i övriga svarsalternativ bedömer vi dock att myndigheterna ändå har kunnat tolka alternativet korrekt.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att oplanerade driftsstörningar förekommer oftare hos myndigheter med stora it-organisationer (se diagram 10). Det är inte oväntat, eftersom de myndigheterna har större och mer komplexa it-miljöer. Samtidigt kan oplanerade driftsstörningar på den typen av myndigheter innebära ett större produktionsbortfall.

### 3.3.2 Myndigheterna följer i låg utsträckning upp produktionsbortfall vid oplanerade driftsstörningar

För att kunna bedöma vilka konsekvenser driftsstörningar får, och ta ställning till behovet av förebyggande åtgärder för att motverka framtida störningar, behöver myndigheten följa upp hur verksamheten påverkas. Vi frågade därför it-cheferna om myndigheten följer upp produktionsbortfall till följd av oplanerade driftsstörningar.

**Diagram 11** Följer myndigheten upp vilka produktionsbortfall eller tidsförluster som oplanerade driftsstörningar orsakar?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Skillnaderna mellan grupperna är stora (se diagram 11). Bland myndigheter med stor it-organisation gör 62 procent systematiska uppföljningar, eller uppföljning vid större incidenter. Motsvarande andel bland myndigheter med liten it-organisation är 28 procent. En majoritet av myndigheterna följer med andra ord upp produktionsbortfall i begränsad utsträckning eller inte alls. Bland de myndigheter som svarade att större oplanerade driftsstörningar förekommer (se diagram 10) är det 65 procent som svarat att uppföljningar görs i begränsad utsträckning, eller att det inte görs alls.[70]

Myndigheterna fick också frågan om de vidtar åtgärder för att förebygga oplanerade driftsstörningar, och det var mycket få som svarade att de inte gör det.[71] De vanligaste åtgärderna är leverantörsdialoger, uppföljning av supportärenden, dialog mellan it och verksamheten och uppmaningar till anställda att anmäla även mindre problem.

[70] Totalt var det 37 myndigheter som uppgav att de hade större oplanerade driftsstörningar. Av dessa var det 24 myndigheter som uppgav att de endast i begränsad utsträckning gjorde uppföljningar av störningarna eller att de inte gjorde några uppföljningar alls. De anställda på de 24 myndigheterna utgör 11 procent av alla anställda i urvalet.

[71] Två myndigheter uppgav att de inte vidtog några åtgärder för att förhindra oplanerade störningar. Tre myndigheter uppgav alternativet ”vet ej”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

# 4 Kvaliteten i underlag för beslut och prioriteringar på it-området

I kapitlet presenteras empiri för att besvara granskningens andra delfråga, om huruvida myndigheterna kan göra välgrundade analyser för att avgöra om det går att öka kostnadseffektiviteten genom att vidareutveckla eller byta ut it-system. Avsnittet behandlar även myndigheternas kapacitet att omhänderta förändringsbehov och vilka typer av utvecklingsåtgärder som prioriteras.

Granskningen visar att många myndigheter saknar en komplett bild av kostnaderna för sin befintliga it-miljö. Det är också många som har svårt att göra väl underbyggda analyser av nytta och kostnader förknippade med att byta ut eller vidareutveckla system. När sådan information saknas blir det svårt för myndigheterna att jämföra sina it-lösningar med varandra och göra andra typer av analyser för att hitta möjligheter att öka kostnadseffektiviteten.

Granskningen visar vidare att myndigheterna måste göra prioriteringar av vilka förändringsbehov som kan tillgodoses, och att det är svårast att hitta utrymme för förändringar som syftar till att minska kostnader och öka produktiviteten. Många myndigheter efterfrågar ökad samverkan och samordning för att kunna öka sin kostnadseffektivitet.

## 4.1 Många myndigheter saknar en god bild av it-kostnaderna

För att kunna bedöma om kostnadseffektiviteten i myndighetens it-miljö kan öka, behöver myndigheten ha en god bild av sina nuvarande it-kostnader och kunna jämföra dem med kostnaderna för alternativa lösningar.[72] Som framgick av avsnitt 2.2 har dock den statliga uppföljningen av it-kostnader hittills varit begränsad, trots att it utgör en viktig produktionsfaktor för myndigheterna.

Granskningen visar att många myndigheter har en begränsad bild av kostnaderna, vilket exempelvis gör det svårt att redovisa hur stor del av verksamhetskostnaderna som utgörs av it-kostnader. Endast en låg andel av myndigheterna kan mäta samtliga kostnader som är förknippade med enskilda it-system. Det här gör det i sin tur svårt för myndigheterna att bedöma om de använder de mest kostnadseffektiva systemen. Bristerna förekommer inom samtliga myndighetsgrupper och berör därmed en betydande del av staten.

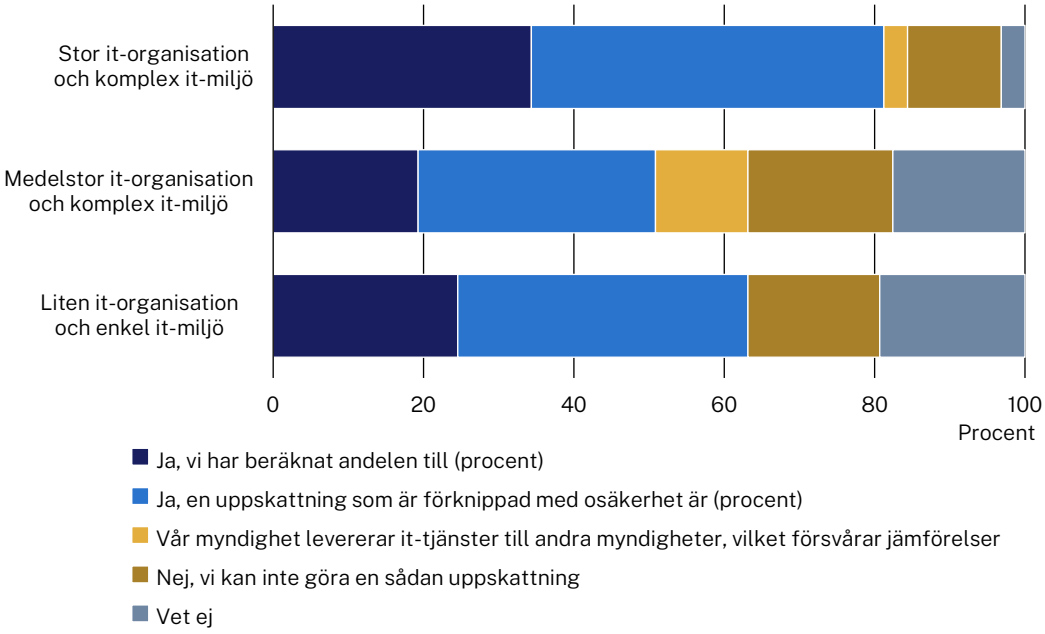
### 4.1.1 Kunskap om it-kostnaderna varierar mycket mellan myndigheter

Myndigheternas förutsättningar att ta fram en samlad bild av sina it-kostnader kan variera beroende på hur it-förvaltningen är organiserad. Det kan till exempel handla om i vilken utsträckning myndigheten bedriver egen it-drift eller använder

[72] Se bedömningskriterium A för delfråga 2.

samordnade tjänster. Mot den bakgrunden frågade vi om myndigheten kan ange hur stor andel av myndighetens totala verksamhetskostnader som avser it.

**Diagram 12** Går det att uppskatta hur stor del av myndighetens totala verksamhetskostnader som avser inköp, utveckling och förvaltning av it-system?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö. I frågan förtydligade vi att kostnader avsåg exempelvis kostnader för personal, konsulter, licenser, drift och infrastruktur. Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att många myndigheter saknar ett tydligt underlag för att bedöma hur stor del av verksamhetskostnaderna som avser it (se diagram 12). Ungefär en tredjedel av myndigheterna uppger antingen att de inte kan göra en sådan uppskattning eller att de inte vet. I de senare fallen så kanske siffran går att ta fram, men svaret ”vet ej” tyder på att det inte är en uppgift som myndigheten i normalfallet tar fram och analyserar. Bland de som kan ange en andel är det dessutom vanligare att lämna en osäker uppskattning än en beräknad siffra.

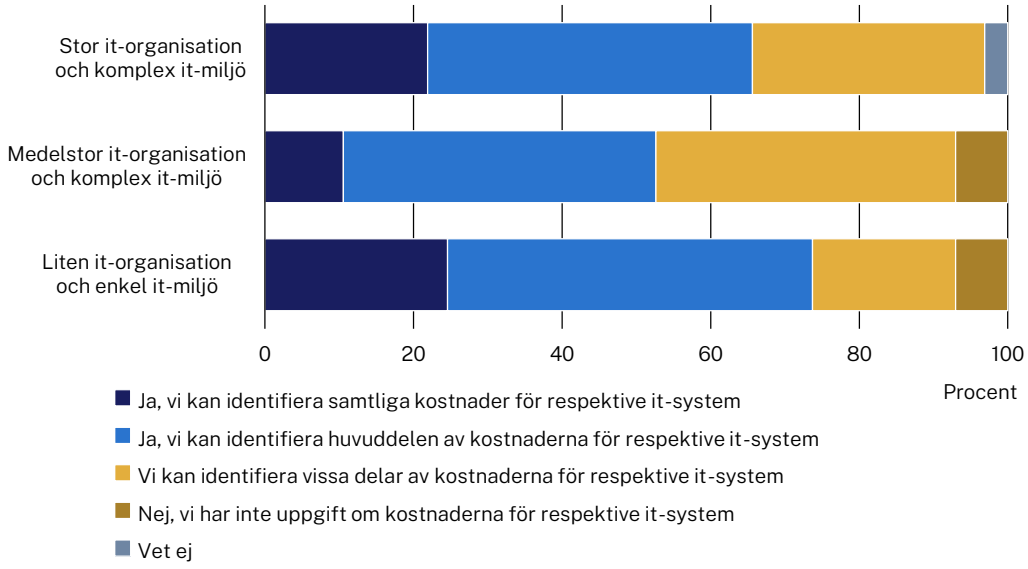
Skillnaderna mellan myndighetsgrupperna kan bero på att större myndigheter ofta har mer etablerade it-organisationer och i vissa fall kan behöva fördela eller finansiera it-tjänster internt eller gentemot andra verksamheter. Det kan ge starkare skäl att följa upp kostnaderna mer systematiskt. Mindre myndigheter kan samtidigt ha relativt god överblick om it-miljön är enklare och en stor del av tjänsterna köps in externt. För myndigheter med medelstor it-organisation som saknar det organisatoriska stöd för kostnadsuppföljning som större myndigheter ofta har kan uppföljningen bli mer utmanande, särskilt om it-miljön är komplex.

Bland de 85 myndigheter som ändå kan lämna uppgifter framträder en stor variation i hur stor del av verksamhetskostnaderna som avser it. Andelen varierar mellan 2 och 45 procent. Skillnaderna är väntade, eftersom myndigheternas uppdrag och verksamheter kräver olika mycket it-stöd. Trots variationen visar underlaget att it-kostnaderna i genomsnitt uppgår till 13 procent av myndigheternas totala verksamhetskostnader. Resultatet ligger i linje med de tidigare beräkningar som redovisades i avsnitt 2.2.

### 4.1.2 Det saknas ofta underlag för att avgöra om befintliga it-system är kostnadseffektiva

It-miljön hos en myndighet kan bestå av ett stort antal system och det är inte säkert att en totalsumma för it-kostnaderna räcker för att analysera kostnadseffektiviteten. Vi har därför frågat it-cheferna om myndigheten har möjlighet att bryta ner kostnaderna på enskilda it-system och hur de går till väga för att jämföra kostnaderna för befintliga it-system med andra alternativ.

**Diagram 13** I vilken utsträckning kan myndigheten beräkna eller mäta de olika kostnader som är kopplade till enskilda it-system?



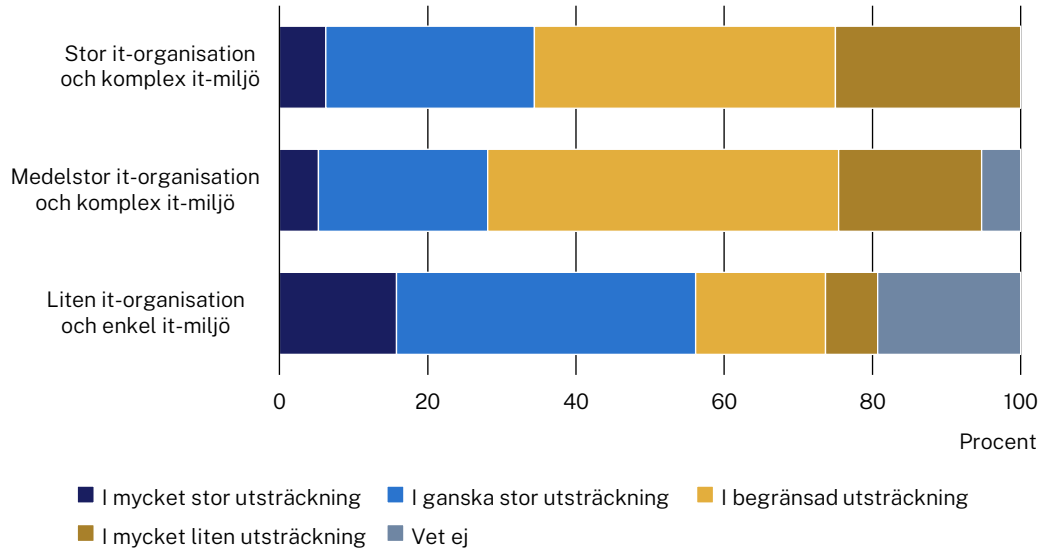

*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 5 en liten it-organisation och enkel it-miljö. I frågan förtydligade vi att kostnader avsåg exempelvis kostnader för personal, licenser, hårdvara och integration i myndighetens it-infrastruktur.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet indikerar att myndigheternas möjlighet att följa kostnaderna på systemnivå varierar (se diagram 13). Ungefär en femtedel kan identifiera samtliga kostnader för respektive it-system, medan knappt hälften kan identifiera huvuddelen av kostnaderna. Övriga myndigheter kan endast identifiera delar av kostnaderna, eller har inga uppgifter om kostnader för enskilda it-system.

Skillnaderna mellan myndighetsgrupperna följer delvis samma mönster som i fråga om de samlade it-kostnaderna. Myndigheter med medelstora it-organisationer tycks ha svårast att följa kostnader på systemnivå. Som vi beskrev ovan kan en tänkbar förklaring vara att den ekonomiska uppföljningen inte är tillräckligt utbyggd för att kunna identifiera och fördela alla typer av it-kostnader. En tänkbar förklaring till att myndigheterna med små it-organisationer i högre utsträckning kan identifiera kostnaderna är att de i högre utsträckning köper färdiga tjänster och därigenom lättare kan följa kostnaderna genom leverantörernas fakturering.

Det är dock inte nödvändigtvis ett självändamål att myndigheterna kan identifiera samtliga kostnader för varje enskilt it-system. Det viktigaste är om underlaget är tillräckligt för att myndigheten ska kunna upptäcka system där kostnaderna framstår som höga i förhållande till den nytta som systemen levererar. Vi frågade därför it-cheferna i vilken utsträckning myndigheten har sådana underlag.

**Diagram 14** I vilken utsträckning räcker myndighetens kostnadsunderlag för att identifiera it-system som har för höga kostnader i relation till den nytta som de levererar?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att det är relativt få myndigheter där it-chefen bedömer att kostnadsunderlaget i mycket stor utsträckning räcker för att identifiera it-system med för höga kostnader i relation till den nytta som de levererar (se diagram 14). Hälften svarar att underlaget endast räcker i begränsad eller mycket liten utsträckning. Det är särskilt intressant att även myndigheter med stora it-organisationer i hög utsträckning uppger att de saknade ett tillräckligt kostnadsunderlag för sådana bedömningar. Två tredjedelar av myndigheterna i denna grupp svarar att underlaget endast räcker i begränsad eller mycket liten utsträckning.

Vi frågade också hur myndigheterna går till väga för att bedöma om deras it-system är kostnadseffektiva jämfört med andra möjliga alternativ.[73] Omkring två femtedelar av it-cheferna uppger att myndigheten sällan har möjlighet att göra några systematiska jämförelser. Ungefär en tredjedel svarar att de gör kostnadsjämförelser med andra statliga myndigheter, medan knappt tre fjärdedelar uppger att de jämför olika alternativ i samband med upphandlingar.

## 4.2 Bristande beslutsunderlag och teknisk skuld försvårar förnyelsen av it-miljön

Behov av förändringar i myndighetens it-miljö kan uppstå av flera skäl, exempelvis till följd av ny teknik, förändrade säkerhetskrav eller omotiverat höga kostnader. När ett sådant behov har identifierats behöver myndigheten bedöma vilka åtgärder som bäst tillgodoser verksamhetens it-behov och analysera hur olika lösningar påverkar nytta och kostnader över tid.[74] Brist på tid eller resurser kan dock leda till att myndigheten avstår från att byta ut föråldrade it-system eller väljer kortsiktiga lösningar som inte är hållbara. Därmed riskerar den tekniska skulden att öka och medföra framtida kostnader.

Granskningen visar att det finns många myndigheter som har svårt att göra väl underbyggda analyser av nytta och kostnader i samband med beslut om att byta ut eller vidareutveckla system. Det här ligger i linje med resultatet i föregående avsnitt som visade att myndigheterna även har begränsade möjligheter att mäta kostnaderna för befintliga it-system. Det framgår också att det finns en stor teknisk skuld hos vissa myndigheter.

### 4.2.1 Myndigheter har svårt att värdera nytta och kostnader vid anskaffning

Granskningen har redan delvis berört myndigheternas förutsättningar att analysera nytta och kostnader. I avsnitt 3.1 framgick att nästan en tredjedel av it-cheferna såg en risk för att it-förvaltningens utformning leder till att prioriteringsunderlagen bygger på otillräcklig information. I avsnitt 4.1 framgick dessutom att en stor andel av it-cheferna inte anser att kostnadsunderlagen är tillräckliga för att identifiera system med omotiverat höga kostnader. Det indikerar att myndigheterna även kan ha svårt att bedöma hur olika förändringar kommer att påverka kostnaderna.

Myndigheten för digital förvaltning (Digg) behandlar nyttoanalys i sin uppföljning av statliga myndigheters digitalisering. I uppföljningen konstateras att en stor andel av myndigheterna arbetar systematiskt med omvärlds- och trendanalys, för att prioritera mellan olika initiativ samt för att bedöma och hantera risker kopplade till utvecklingsinsatser. Myndigheterna är däremot mindre framgångsrika när det gäller

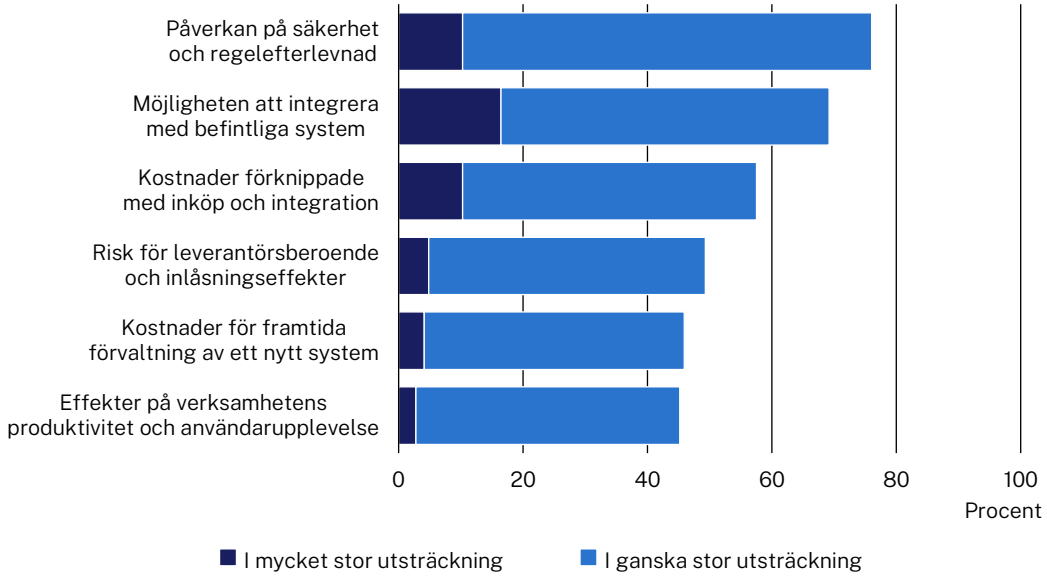
[73] Enkätfrågan löd: ”Hur gör myndigheten för att bedöma om befintliga it-system är kostnadseffektiva jämfört med andra möjliga alternativ?”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

[74] Se bedömningskriterium B för delfråga 2.

att inrikta verksamhetsutvecklingen mot förväntad nytta och att systematiskt realisera nyttan av genomförda insatser.[75]

För att få en mer komplett bild av hur myndigheterna ser på sina förutsättningar att analysera hur förändringar påverkar nytta och kostnader bad vi it-cheferna bedöma i vilken utsträckning myndigheten har kapacitet att analysera ett antal aspekter. Syftet var att fånga både analyskapaciteten och i vilken utsträckning analyserna kan fungera som underlag för prioriteringar.

**Diagram 15** När det uppstår behov av att byta eller vidareutveckla it-system, i vilken utsträckning kan myndigheten analysera följande aspekter på ett väl underbyggt sätt?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Diagrammet redovisar endast två av sex svarsalternativ. Övriga svarsalternativ var: "vi analyserar ej det", "i mycket liten utsträckning", "i begränsad utsträckning" och "vet ej".*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att tre fjärdedelar av it-cheferna bedömer att myndigheten i stor eller ganska stor utsträckning kan analysera säkerhets- och regelefterlevnadsaspekter på ett väl underbyggt sätt (se diagram 15). Däremot uppger mindre än hälften att de kan göra motsvarande analyser av kostnader för framtida förvaltning och påverkan på verksamhetens produktivitet. Det är också värt att notera att det är en mycket låg andel som svarar att de kan göra dessa analyser i mycket stor utsträckning.

Vid en uppdelning av resultatet på våra tre myndighetsgrupper framträder vissa skillnader. Gruppen myndigheter med stor it-organisation visar samma övergripande mönster, men på högre nivåer. Exempelvis uppger drygt 90 procent av dessa myndigheter att de i mycket eller ganska stor utsträckning kan analysera påverkan på säkerhet och regelefterlevnad, medan 50 procent anger att de kan analysera effekter på verksamhetens produktivitet. För myndigheter med medelstor respektive liten

[75] Myndigheten för digital förvaltning, *Uppföljning av statliga myndigheters digitalisering 2025*, 2025.

it-organisation är mönstret likartat, men nivåerna lägre. När det gäller kapaciteten att analysera säkerhet och regelefterlevnad är motsvarande andelar drygt 70 procent för både myndigheter med medelstor it-organisation och med liten it-organisation.

### 4.2.2 Teknisk skuld är vanligare hos myndigheter med komplex it-miljö

Som beskrevs i avsnitt 3.1 har Riksrevisionen granskat förekomsten av föråldrade it-system i en granskningsrapport från 2019 och påtalat brister i myndigheternas livscykelhantering. När myndigheter av olika skäl väljer att behålla föråldrade system, eller när de väljer kortsiktiga åtgärder, innebär det att investeringskostnader skjuts på framtiden och det byggs upp en framtida belastning i form av extra kostnader, ökade risker och minskad förändringsförmåga. Det vill säga en teknisk skuld.

Vid bad därför it-cheferna beskriva förekomsten av teknisk skuld[76] i myndighetens it-miljö och hur den har utvecklats över tid.

**Tabell 3** Myndigheternas tekniska skuld och dess utveckling

| Teknisk skuld och utveckling | Liten it-org. / enkel it-miljö | Medelstor it-org. / komplex it-miljö | Stor it-org. / komplex it-miljö |
|---|---|---|---|
| Omfattande – svår att minska | 0 | 4 | 3 |
| Omfattande – minskar | 2 | 17 | 14 |
| Hanterbar – ökar | 3 | 3 | 4 |
| Hanterbar – minskar | 30 | 24 | 10 |
| Låg – ökar | 3 | 3 | 0 |
| Låg – stabil | 12 | 5 | 1 |
| Saknar kunskap | 4 | 1 | 0 |

*Anm.: Tabellen är uppbyggd som en typologi där den tekniska skuldens omfattning och utveckling bildar sex svarskombinationer. För varje kombination redovisas antalet myndigheter i de tre myndighetsgrupper som används i granskningen. Enkätfrågan löd: "Vilket alternativ beskriver bäst myndighetens nuvarande tekniska skuld och möjligheterna att påverka den?". Frågan besvarades av 146 myndigheter. Utöver det som redovisas i tabellen uppgav 3 myndigheter svarsalternativet "vet ej".*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar tre huvudsakliga mönster (se tabell 3). Den största gruppen består av myndigheter där den tekniska skulden bedöms vara hanterbar och minskande. Omfattande teknisk skuld förekommer främst bland myndigheter med medelstora eller stora it-organisationer, medan låg teknisk skuld är vanligast bland myndigheter med små it-organisationer. Samtidigt uppger it-cheferna på 23 myndigheter att den tekniska skulden är svår att minska eller fortsätter att öka. Endast ett fåtal it-chefer uppger att de saknar kunskap om skuldens omfattning. Sett till hela urvalet arbetar 40 procent av de anställda på en myndighet som har en omfattande teknisk skuld.

[76] I rapportens ordlista återges hur vi definierade begreppet "teknisk skuld" i enkäten.

## 4.3 Akuta behov prioriteras medan produktivitetsökningar och kostnadsminskningar får stå tillbaka

Den typ av analyser som diskuterades i föregående avsnitt är betydelsefulla underlag när myndigheterna behöver göra prioriteringar mellan olika utvecklingsbehov. Vid prioritering bör myndigheterna också väga in riskerna förknippade med teknisk skuld, verksamhetens synpunkter och vilken utveckling som bäst stödjer myndighetens långsiktiga planer för it-miljön.[77]

Granskningen visar att myndigheterna behöver göra prioriteringar och att många har svårt att fullt ut tillgodose sina utvecklingsbehov. Utfallet av prioriteringar följer i huvudsak ett förväntat mönster där de mest akuta behoven hanteras i första hand. Det innebär att åtgärder som syftar till att minska kostnader och öka produktiviteten är lägre prioriterade och inte alltid kan tillgodoses. Resultatet tyder också på att verksamhetens synpunkter vägs in i prioriteringarna, men att det finns utrymme för vissa myndigheter att tydligare ange hur prioriteringarna inom it-området ska bidra till myndighetens övergripande och långsiktiga målbild.

### 4.3.1 Verksamheten har inflytande över utvecklingen, men det saknas ofta strategiska styrdokument

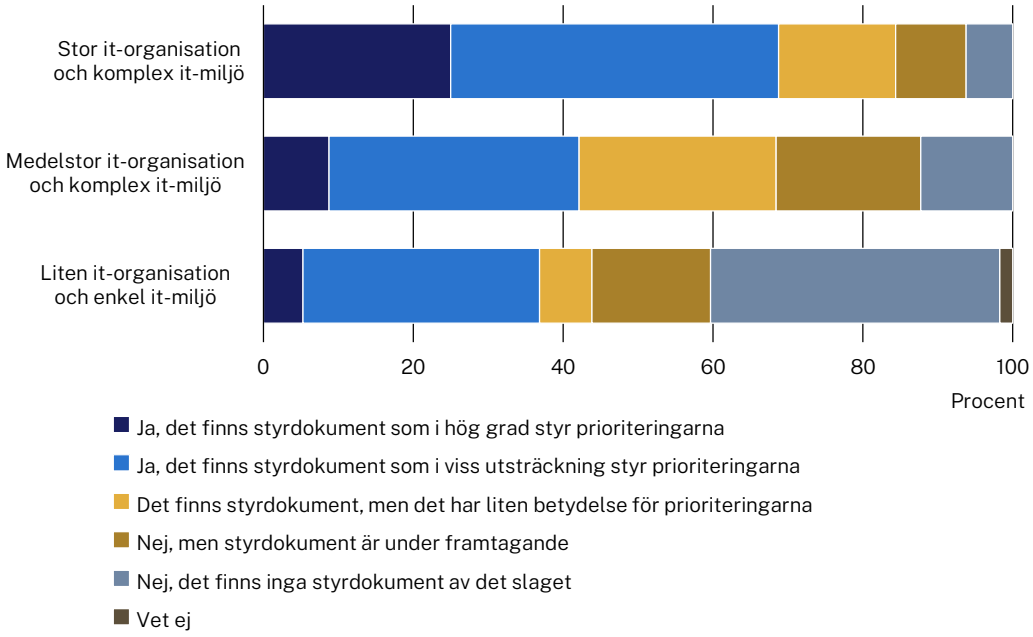
För att relevanta perspektiv ska beaktas i prioriteringarna behöver kommunikationen mellan it-funktionen och verksamheten fungera väl. Vi har inte haft möjlighet att fråga verksamhetsrepresentanter i vilken utsträckning de anser att deras synpunkter beaktas. Men it-chefernas bild är att verksamheten i hög grad har ett sådant inflytande. I samtliga myndighetsgrupper anger 90–100 procent att verksamheten har inflytande i mycket eller ganska stor utsträckning.[78]

Ett annat perspektiv som bör vägas in i prioriteringarna är om besluten ligger i linje med myndighetens långsiktiga mål för digitaliseringsarbetet. Det är viktigt för att undvika beslut som låser fast myndigheten i lösningar som senare kan försvåra annan utveckling. Vi frågade därför om myndigheten har en beslutad it-strategi.

77 Se bedömningskriterium C för delfråga 2.

78 Enkätfrågan löd: ”I vilken utsträckning har verksamheten inflytande på prioriteringar vid inköp och utveckling inom it-området?”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

**Diagram 16** Har myndighetsledningen beslutat om en it-strategi, eller motsvarande styrdokument, som styr prioriteringar vid inköp och utveckling av it?



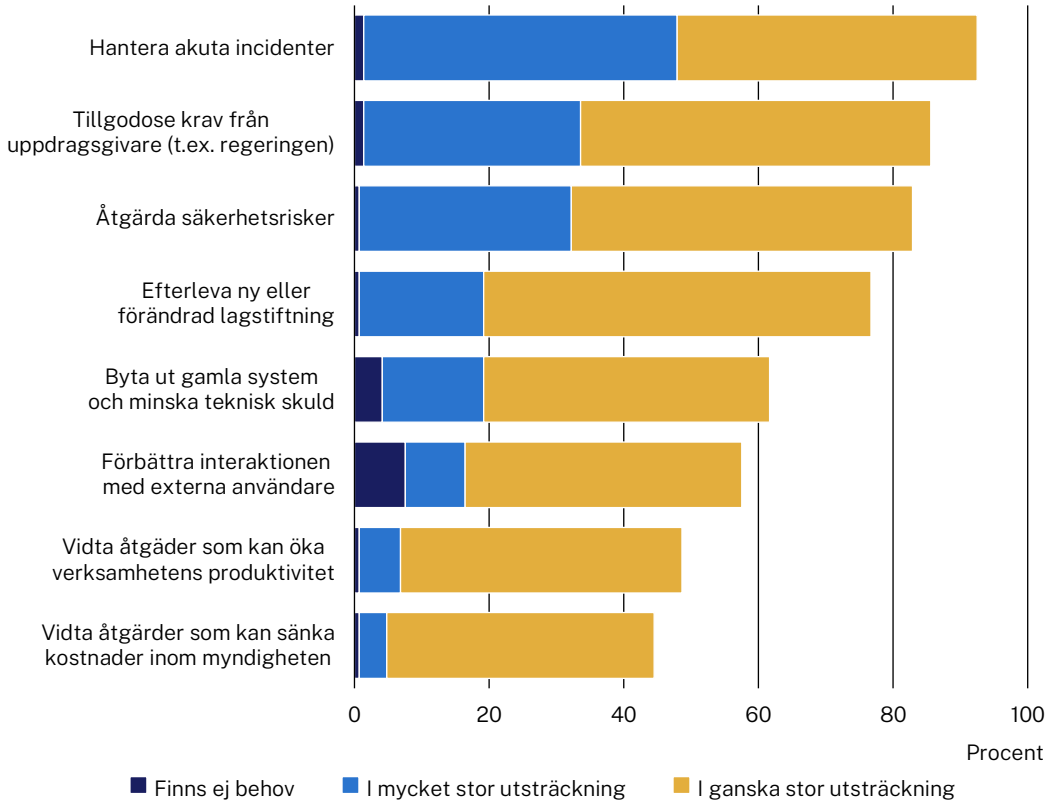

*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att myndigheter med medelstora eller stora it-organisationer i högre utsträckning har en it-strategi eller motsvarande styrdokument som påverkar prioriteringarna (se diagram 16). Bland myndigheter med stor it-organisation uppger cirka 70 procent att styrdokumenten i hög eller viss utsträckning styr prioriteringarna. Motsvarande andel är drygt 40 procent bland myndigheter med medelstor it-organisation och knappt 40 procent bland myndigheter med mindre it-organisation och enkel it-miljö. Det innebär att en majoritet av myndigheterna i de två sistnämnda grupperna antingen saknar styrdokument eller har styrdokument som it-cheferna bedömer har liten betydelse för prioriteringar.

### 4.3.2 Myndigheternas kapacitet för inköp och utveckling räcker främst till akuta och tvingande förändringsbehov

För att få en bild av vilka förändringsbehov som myndigheterna prioriterar i praktiken, och av deras kapacitet att hantera olika typer av behov, bad vi it-cheferna att bedöma i vilken utsträckning det finns kapacitet att hantera förändringsbehov som uppstår av åtta olika skäl.

**Diagram 17** I vilken utsträckning har myndigheten kapacitet att hantera behov av inköp och utveckling som uppstår av följande orsaker?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Diagrammet redovisar endast tre av sex svarsalternativ. Övriga svarsalternativ var: "i mycket liten utsträckning", "i begränsad utsträckning" och "vet ej". Svaret "vet ej" förekom i låg utsträckning (< 2 procent) för alla alternativ förutom "Förbättra interaktionen med externa användare" där det angavs av 9 procent.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att it-cheferna bedömer att myndigheterna i hög grad har kapacitet för att hantera akuta incidenter, tillgodose krav som följer av regeringsuppdrag och lagstiftning samt att åtgärda säkerhetsbrister (se diagram 17). Kapaciteten är däremot mer begränsad när det gäller förändringar som kan sänka kostnader eller öka produktiviteten. Bland de myndigheter som har ett sådant behov uppger endast cirka fem procent att de kan hantera det i mycket stor utsträckning.

Utfallet är relativt likartat när resultatet delas upp på de tre myndighetsgrupperna, men det finns en tydlig skillnad när det gäller teknisk skuld. Bland myndigheter med stora it-organisationer är andelen som uppger att de i mycket stor eller ganska stor utsträckning har kapacitet att byta ut gamla system och minska teknisk skuld lägre, strax under 50 procent.[79]

Vidare indikerar resultatet att många myndigheter saknar kapacitet att genomföra förändringar som de ser behov av, särskilt när förändringarna syftar till att öka produktiviteten och sänka kostnader. Vi frågade därför it-cheferna i vilken

[79] Detta ligger i linje med tabell 3 som visar att teknisk skuld är vanligare i denna grupp.

utsträckning de bedömer att verksamheten får tillgång till de it-system som den behöver för att arbeta effektivt.[80] Hos myndigheter med liten respektive medelstor it-organisation bedömer 100 respektive 88 procent av it-cheferna att så är fallet i ganska stor eller mycket stor utsträckning. Motsvarande andel i gruppen med stora it-organisationer var 81 procent. Med tanke på det stora antalet anställda hos dessa myndigheter är det anmärkningsvärt att en femtedel av it-cheferna bedömer att verksamheten endast i begränsad utsträckning får tillgång till de it-system som den behöver för att arbeta effektivt. Det resultatet indikerar att det inom betydande delar av den statliga verksamheten finns kännbara brister i it-miljön.

Bilden att myndigheter med enkel it-miljö är mer nöjda återkommer i enkätens efterföljande fråga om vilka hinder som begränsar myndigheternas möjlighet att tillgodose verksamhetens it-behov.[81] Bland myndigheter med liten it-organisation uppger en tredjedel att de inte ser några väsentliga hinder, medan motsvarande andel bland myndigheter med stor it-organisation endast är tre procent. De hinder som flest myndigheter anger är svårigheter att kompetensförsörja utvecklingsarbetet, svårigheter att tillgodose säkerhets- eller regelkrav samt brist på ekonomiska resurser.

## 4.4 Myndigheterna efterfrågar mer samverkan och samordning

Som beskrivs i kapitel 2 har regeringen vidtagit åtgärder för att öka samordningen mellan myndigheter på it-området. Innan en myndighet ansluter sig till den typen av tjänster behöver den dock bedöma om samordningen är lämplig för den egna verksamheten och om den kan bidra till ökad kostnadseffektivitet.[82]

Granskningen visar att samordnad it-drift fortfarande utgör en relativt liten del av den statliga it-driften, även om myndigheterna också samordnar sig på andra sätt, exempelvis genom gemensamma inköp. Det framgår också att de flesta myndigheter har övervägt ökad samordning av it-drift eller inköp, och att många bedömer att detta kan bidra till ökad kostnadseffektivitet. Men det finns hinder som medför att samordningen trots detta inte sker i så stor utsträckning som den skulle kunna göra. Det finns även en stor efterfrågan på andra former av samverkan och samordning, såsom möjligheter att ta del av andra myndigheters kompetens.

### 4.4.1 Samordnad it-drift vanligast bland små myndigheter och lärosäten

Enkäten visar att det nästan uteslutande är myndigheter med liten it-organisation som har förlagt hela sin it-drift till en annan myndighet (se tabell 4). Att förlägga delar av driften till en annan myndighet är vanligare och förekommer i samtliga myndighetsgrupper. Av myndigheterna med medelstor eller stor it-organisation som

80 Enkätfrågan löd: ”I vilken utsträckning bedömer du att verksamheten får tillgång till de it-system den behöver för att arbeta effektivt?” Frågan besvarades av 146 myndigheter.

81 Enkätfrågan löd: ”Finns det hinder som begränsar myndighetens möjligheter att tillgodose verksamhetens behov av it-system?” Frågan besvarades av 146 myndigheter och it-cheferna fick ange de tre mest betydelsefulla alternativen.

82 Se bedömningskriterium D för delfråga 2.

har valt en sådan lösning tillhör 65 procent universitets- och högskolesektorn. Sammantaget deltar dock de flesta myndigheter inte i någon samordnad it-drift.

**Tabell 4** Samordnar myndigheten it-drift med andra statliga myndigheter?

| | Liten it-organisation och enkel it-miljö | Medelstor it-organisation och komplex it-miljö | Stor it-organisation. och komplex it-miljö | Myndigheter totalt |
|---|---|---|---|---|
| Vår it-drift utförs i sin helhet av en annan myndighet | 12 | 1 | 0 | **13** |
| Delar av vår it-drift utförs av en annan myndighet | 11 | 18 (+4) | 7 (+1) | **36** |
| Vår myndighet tillhandahåller it-drift åt andra | 3 | 8 (+1) | 10 (+2) | **21** |
| Vi deltar inte i någon samordnad it-drift | 33 | 28 (+2) | 17 | **78** |
| **Totalt antal svar** | **59** | **55** | **34** | **140** |

*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Utöver de svarsalternativ som redovisas i tabellen kunde it-cheferna välja alternativen "Annat" (fritextsvar) och "Vet ej". I frågan förtydligades att samordning av löne-och ekonomiadministration genom Statens servicecenter inte omfattades. Ingen myndighet valde "Vet ej". Däremot angav 23 myndigheter flera svarsalternativ. Av dessa uppgav 6 att de både tillhandahöll och tog emot it-driftstjänster. Av de myndigheter som valde "Annat" kombinerade 15 detta med ett annat svarsalternativ och lämnade en kort förtydligande kommentar, medan 10 endast lämnade ett fritextsvar. Fritextsvaren har tolkats och redovisas inom parentes i tabellen.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Myndigheter med liten eller medelstor it-organisation har sannolikt störst möjlighet att dra nytta av de stordriftsfördelar som samordnad it-drift kan ge. För att belysa samordningens omfattning har vi därför beräknat hur stor andel av personalen i dessa myndighetsgrupper som arbetar vid myndigheter som har förlagt hela eller delar av sin it-drift till en annan myndighet. Beräkningen visar att 1 procent av personalen arbetar vid en myndighet som har förlagt hela it-driften till en annan myndighet, medan 30 procent arbetar vid en myndighet som har förlagt delar av den till en annan myndighet. Tre fjärdedelar av den senare gruppen arbetar på en högskola eller ett universitet. Som framgår av avsnitt 2.2 har även Statskontoret visat att samordnade tjänster utgör en liten andel av myndigheternas kostnader för it-drift.

### 4.4.2 Det har vidtagits flera åtgärder för samordnad it-drift

En orsak till att det främst är myndigheter med liten it-organisation som har förlagt hela sin it-drift till en annan myndighet är utformningen av regeringens åtgärder för ökad samordning. Mellan 2017 och 2024 hade Försäkringskassan ett regeringsuppdrag att erbjuda vissa myndigheter samordnad och säker it-drift. Arbetet inriktades främst mot små myndigheter, eftersom Försäkringskassans behovsanalys visade att myndigheter med liten eller ingen it-avdelning hade störst behov, och eftersom regeringen angav i uppdraget att deras förutsättningar särskilt skulle

beaktas. Den typen av myndigheter bedömdes behöva stöd med hela it-driften, och därför utvecklade Försäkringskassan en helhetstjänst kallad It-arbetsplats.[83]

It-driftsutredningen beskriver i sitt slutbetänkande från 2021 att många myndigheter saknar viktiga förutsättningar för att kunna bedöma vilka it-driftslösningar som är de mest lämpliga. Enligt utredningen talar det för att det finns ett stort behov av stöd för att kunna säkerställa en säker och effektiv it-drift inom statsförvaltningen. Utredningen lyfte bland annat fram brist på kompetens inom it, säkerhet och juridik som en riskfaktor ur ett säkerhetsperspektiv, samt att inlåsningseffekter, svårigheter att kravställa och höga krav på säkerhet försvårar kostnadseffektiv it-drift. Utredningen föreslog därför att regeringen skulle inrätta varaktiga former för samordnad statlig it-drift. Vilka myndigheter som ska anslutas borde enligt utredningen avgöras i dialog mellan dem som levererar it-driften och de myndigheter som anmäler intresse för att ansluta sig.[84]

Detta ledde till att regeringen beslutade om förordningen om samordnad och säker statlig it-drift, som trädde i kraft 2024. Från att tidigare ha fokuserat på små myndigheter så har Försäkringskassan och de andra leverantörsmyndigheterna sedan förordningen trädde i kraft i högre grad riktat sig till beredskapsmyndigheter. Bakgrunden är det försämrade säkerhetsläget, fler cyberattacker och förordningens krav på att prioritera anslutningar som stärker säkerheten. Beredskapsmyndigheterna har ofta mer komplexa behov och efterfrågar främst tjänster som kompletterar den egna it-driften. Leverantörsmyndigheterna har därför utvecklat ytterligare tjänster, bland annat för säkert samarbete mellan myndigheter.[85]

De tjänster som leverantörsmyndigheterna erbjuder varierar i teknisk komplexitet, anslutningsförfarande och vilka förberedelser som krävs. Enligt Försäkringskassan överstiger efterfrågan på vissa tjänster leverantörsmyndigheternas kapacitet. Det går dock inte att bedöma hur lång tid det skulle ta att ansluta samtliga intresserade myndigheter, eftersom längden på anslutningsprocessen inte bara styrs av leverantörsmyndigheternas kapacitet.[86]

Samordning är också vanligt bland universitet och högskolor. Genom Swedish University Computer Network (Sunet), som är en del av Vetenskapsrådet, får lärosätena bland annat tillgång till ett gemensamt datanät samt gemensamma identitets- och säkerhetstjänster.[87] Därtill äger och utvecklar 43 lärosäten ett gemensamt studieadministrativt system genom ett konsortium.[88] Lärosätena har nyligen också bildat konsortiet Unidig, som bland annat ska verka för en utvecklad

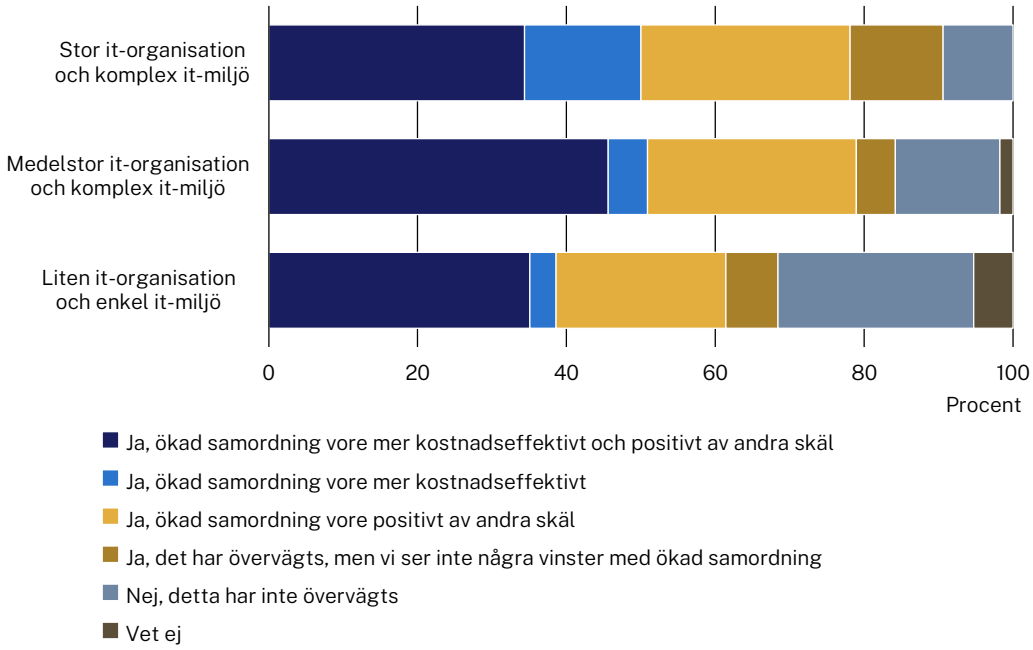
83 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften,* 2025.
84 SOU 2021:1. SOU 2021:97.
85 Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften,* 2025.
86 E-post från företrädare för Försäkringskassan 2026-09-18.
87 Sunet, ”Om Sunet”, hämtad 2026-09-10.
88 Ladokkonsortiet, ”Om Ladokkonsortiet”, hämtad 2026-09-10.

e-infrastruktur, effektivare resursanvändning och säkrad kompetensförsörjning.[89] Även de 21 länsstyrelserna har sedan 2007 en gemensam it-drift, se avsnitt 2.2.

### 4.4.3 Myndigheterna ser fördelar med ökad samordning av it-drift men möter flera hinder

Mot bakgrund av att anslutningen till samordnad it-drift bygger på att myndigheterna själva anmäler intresse till leverantörsmyndigheterna frågade vi om myndigheterna har övervägt om ökad samordning av it-driften skulle vara fördelaktig för den egna verksamheten.

**Diagram 18** Har myndigheten under de senaste fem åren övervägt om ökad samordning av it-driften kan öka kostnadseffektiviteten eller skapa andra fördelar?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö samt 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö. I frågan förtydligades att samordning avsåg samverkan med andra statliga myndigheter.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Som framgår av avsnitt 4.4.1 är användningen av samordnad it-drift relativt begränsad. It-chefernas svar på frågan tyder dock på att det inte beror på en negativ inställning till samordning (se diagram 18). Omkring 80 procent av myndigheterna har under de senaste fem åren övervägt ökad samordning. Av dessa bedömer huvuddelen att ökad samordning kan öka kostnadseffektiviteten eller medföra andra fördelar. Bland de 78 myndigheter i urvalet som uppger att de helt saknar samordnad it-drift bedömer 48 att en ökad samordning skulle kunna vara mer kostnadseffektivt eller positivt av andra skäl.

[89] Unidig, ”Om UniDig”, hämtad 2026-09-17.

Det här väcker frågan om varför graden av samordning inte är högre. I enkäten frågade vi it-cheferna om det finns hinder som försvårar eller gör det mindre attraktivt att samordna it-drift med andra myndigheter.[90] Det var endast en femtedel av myndigheterna som inte såg några större hinder för ökad samordning. Övriga myndigheter lyfte bland annat fram att de tillgängliga samordnade lösningarna inte är tillräckligt anpassade till myndighetens behov, att myndighetens kontroll över it-miljön kan försvagas, att de juridiska förutsättningarna för samordning är oklara, och att skilda behov hos olika myndigheter kan göra det svårt att uppnå skalfördelar.

### 4.4.4 Många myndigheter är positiva till samordnade inköp och andra typer av it-samverkan

Det finns en statlig inköpssamordning som innebär att det ska finnas ramavtal för varor och tjänster som myndigheterna upphandlar ofta, i stor omfattning eller som uppgår till stora värden.[91] Statens inköpscentral som ansvarar för ramavtalen beskriver att deras syfte är att minska den offentliga sektorns upphandlingskostnader och skapa ekonomiskt mer förmånliga villkor.[92] Myndigheternas syn på hur ramavtalen fungerar på it-området behandlas vidare i avsnitt 5.2.

Myndigheterna kan även välja att på egen hand samordna inköp av it med varandra. Ett exempel är Unidig, som genom gemensamma upphandlingar av licenser har som målsättning att åstadkomma bättre villkor, lägre kostnader och starkare regelefterlevnad för de anslutna lärosätena.[93] Vi frågade därför it-cheferna i vilken utsträckning myndigheterna samordnar inköp med varandra, och om de önskar göra det i större utsträckning.

Drygt en femtedel av it-cheferna uppger att myndigheten ofta samordnar sina inköp (se diagram 19). Nästan en tredjedel gör det sällan men vill samordna inköpen i större utsträckning. Intresset för inköpssamordning är något större bland myndigheter med medelstor eller stor it-organisation än bland myndigheter med liten it-organisation. Sammantaget är drygt hälften av myndigheterna positiva till att samordna inköp.

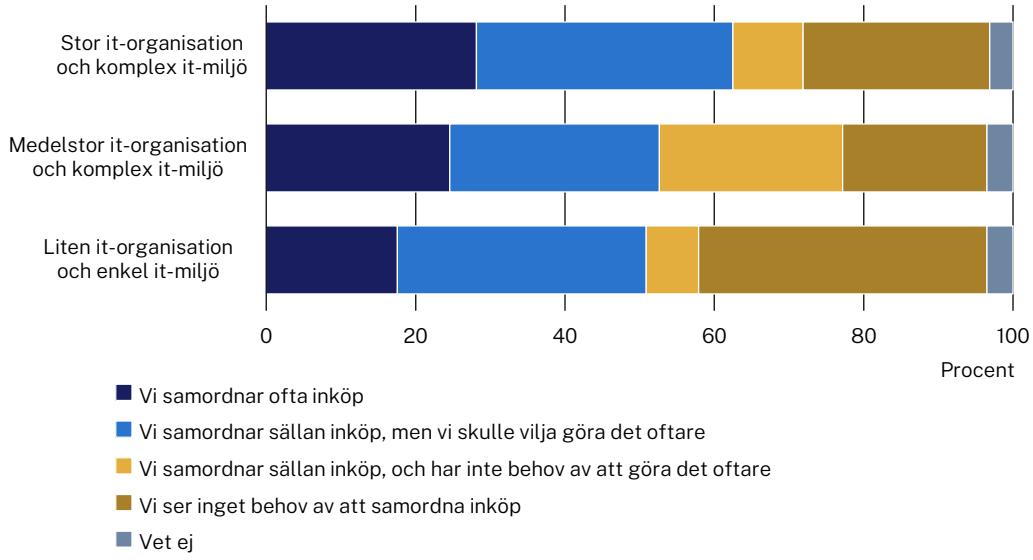
90 Enkätfrågan löd: ”Finns det hinder som försvårar, eller gör det mindre attraktivt, att samordna it-drift med andra myndigheter?”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

91 Förordning (1998:796) om statlig inköpssamordning.

92 Kammarkollegiet, ”Statens inköpscentral”, hämtad 2026-09-25. Statens inköpscentral flyttar den 1 januari 2027 från Kammarkollegiet till Upphandlingsmyndigheten.

93 Unidig, ”Licensfunktion”, hämtad 2026-09-25.

**Diagram 19** Samordnar myndigheten inköp av it med andra statliga myndigheter?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö. I frågan förtydligades att vi avsåg annan samordning än ramavtal från Statens inköpscentral.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Vi frågade också om myndigheterna ser behov av andra former av samverkan eller samordning än drift och inköp.[94] It-chefernas svar ger en tydlig indikation på att det finns ett sådant behov. I samtliga tre myndighetsgrupper svarar mer än 65 procent av myndigheterna ”ja” på frågan. Bland myndigheter med medelstor it-organisation var motsvarande andelen något högre, cirka 80 procent. Vi frågade även vilken typ av ytterligare samverkan eller samordning som skulle vara till nytta för myndigheten.[95] It-cheferna lyfter då fram behov av samverkan kring informations- och cybersäkerhet, juridisk vägledning och gemensamma tolkningar av regelverk, särskilt när det gäller AI, molntjänster och säkerhet, samt erfarenhetsutbyte och tillgång till specialistkompetens.

Behovet av ökad samverkan påtalades även av Digg och Post- och telestyrelsen när de i början av 2026 redovisade ett uppdrag från regeringen om att stödja genomförandet av Sveriges digitaliseringsstrategi.[96]

94 Enkätfrågan löd: ”Skulle myndigheten ha nytta av ökad samordning eller samverkan kring andra it-frågor än inköp och drift?”. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

95 Enkätfrågan löd: ”Beskriv vilken typ av ytterligare samordning eller samverkan som skulle vara till nytta för er myndighet.” Det var en fritextfråga som besvarades av 84 myndigheter.

96 Myndigheten för digital förvaltning, *Redovisning av uppdraget att stödja genomförandet av Sveriges Digitaliseringsstrategi*, 2026.

# 5 Kompetensförsörjning

I kapitlet presenteras empiri för att besvara granskningens tredje delfråga, om huruvida myndigheterna har tillgång till den kompetens som krävs för att hantera de tekniska och juridiska frågor som aktualiseras vid anskaffning och förvaltning av it-system.

Granskningen visar att många myndigheter har svårt att tillgodose kompetensbehovet inom områden som är viktiga för att kunna arbeta effektivt med it-förvaltning. Det framgår också att inköp av it-system är förenat med flera utmaningar, men att det till största del handlar om andra faktorer än brist på upphandlingskompetens.

## 5.1 Många myndigheter har svårt att upprätthålla kompetens inom it-området

En effektiv it-förvaltning kräver både teknisk och juridisk kompetens för att hantera de avvägningar som uppstår när it-miljön underhålls och utvecklas.[97] Granskningen visar dock att många myndigheter har svårt att upprätthålla kompetensen inom viktiga områden, särskilt teknisk specialistkompetens och juridisk kompetens inom it och informationssäkerhet. Svårigheterna att rekrytera ökar behovet av konsulter, och hos många myndigheter med stora eller medelstora it-organisationer förekommer det att konsulter bemannar fasta tjänster inom it-organisationen.

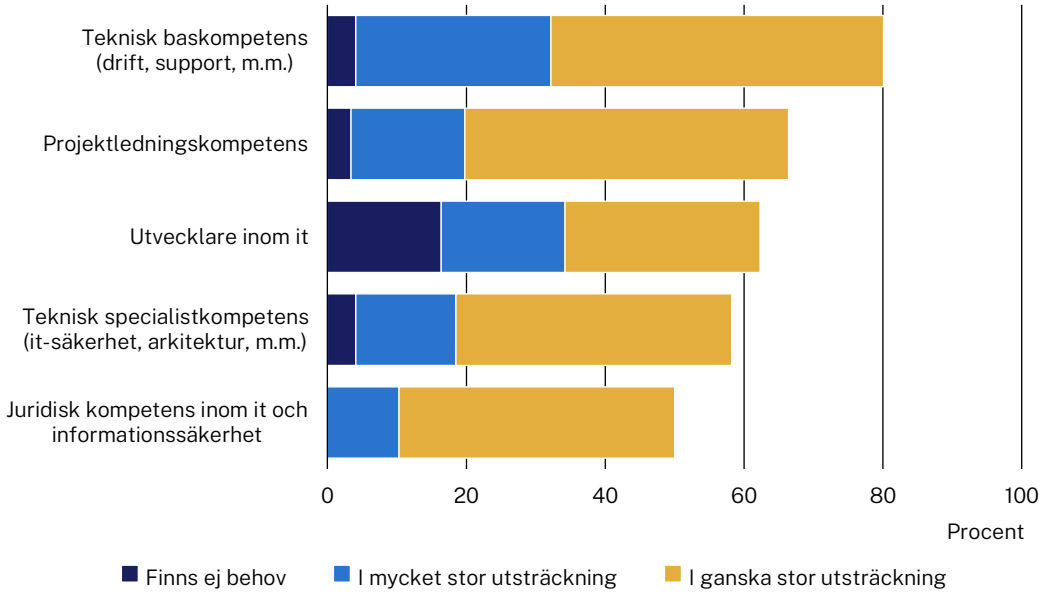
### 5.1.1 Särskilt svårt att rekrytera teknisk specialistkompetens och juridisk kompetens.

För att få en bild av myndigheternas kompetensförsörjning bad vi it-cheferna bedöma i vilken utsträckning de kan upprätthålla kompetensnivån inom fem områden.

Resultatet visar att myndigheterna har lättast att tillgodose behovet av teknisk baskompetens (se diagram 20). Drygt 75 procent kan upprätthålla den kompetensen i mycket stor eller ganska stor utsträckning. För andra kategorier är det svårare. Omkring 55 procent kan upprätthålla behovet av teknisk specialistkompetens i mycket stor eller ganska stor utsträckning, medan motsvarande andel för juridisk kompetens är 50 procent. Det är med andra ord ungefär hälften av myndigheternas it-chefer som bedömer att myndigheten endast i begränsad, eller i mycket liten, utsträckning kan upprätthålla teknisk specialistkompetens och juridisk kompetens.

[97] Se bedömningskriterium A för delfråga 3.

**Diagram 20** I vilken utsträckning kan myndigheten upprätthålla kompetensnivån inom följande områden?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Diagrammet redovisar endast tre av sex svarsalternativ. Övriga svarsalternativ var: i mycket liten utsträckning, i begränsad utsträckning och vet ej.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Det finns skillnader mellan myndighetsgrupperna. En del myndigheter har inget behov av utvecklare, och de återfinns främst i gruppen med liten it-organisation. Myndigheter med liten och medelstor it-organisation har generellt sett svårare att tillgodose alla typer av kompetensbehov, utom juridisk kompetens inom it- och informationssäkerhet. Att tillgodose det behovet är svårast för myndigheterna med stor it-organisation; endast 30 procent av dem kan tillgodose det behovet i mycket eller ganska stor utsträckning.[98]

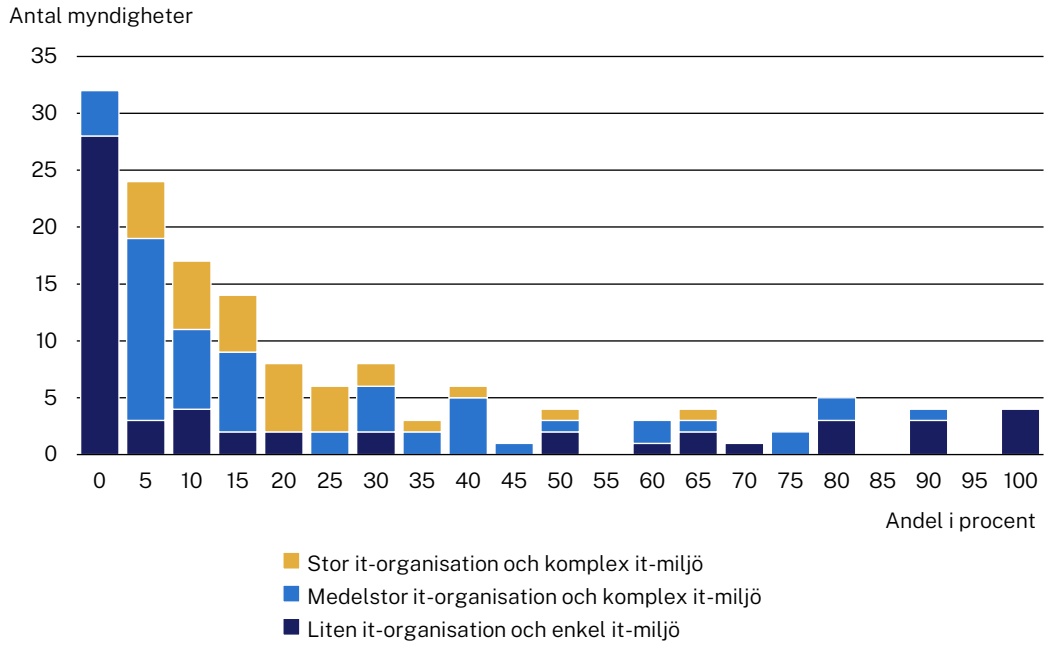
Vi bad även it-cheferna beskriva vad som försvårar kompetensförsörjningen.[99] Bland myndigheter med liten it-organisation svarar flera att det är svårt att tillgodose alla kompetensbehov inom it till följd av begränsade ekonomiska resurser. Bland myndigheter med medelstora och stora it-organisationer påtalas bland annat att det är svårt att rekrytera till följd av en hård konkurrens inom vissa kompetensområden, och eftersom det är svårt att matcha marknadslöner för experter.

### 5.1.2 Konsulter används vid både tillfälliga och permanenta behov

För myndigheter som inte kan tillgodose kompetensbehov med egen personal kan det vara ett alternativ att anlita konsulter. Vi frågade därför it-cheferna hur stor andel av dem som arbetar med it-förvaltningen som utgörs av konsulter.

98 Motsvarande andel för myndigheter med liten eller medelstor it-organisation är 54 respektive 56 procent.
99 Enkätfrågan löd: ”Om det finns hinder som försvårar kompetensförsörjningen inom något område, beskriv dem kortfattat.” Frågan besvarades av 61 myndigheter.

**Diagram 21** Konsulternas andel av dem som arbetar med it-förvaltning




*Anm.: I enkäten fick it-cheferna uppge hur många anställda och stadigvarande konsulter som arbetar med myndighetens it-förvaltning samt hur stor andel av dessa som utgörs av konsulter. Frågan besvarades av 146 myndigheter.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar att de flesta myndigheter har en relativt låg andel konsulter (se diagram 21). I samtliga tre grupper finns det dock myndigheter där konsulterna utgör en betydande del av dem som arbetar med it-förvaltning. Myndigheter med liten it-organisation är tydligt överrepresenterade bland de myndigheter där konsulterna utgör mer än 50 procent. Bland myndigheter med stora och medelstora it-organisationer är det mindre vanligt att konsulterna utgör mer än hälften av dem som arbetar med it-förvaltning. Storleken på dessa myndigheters it-organisationer innebär dock att de kan ha betydligt fler konsulter än myndigheter med liten it-organisation. Resultatet ligger i linje med tidigare studier om andelen inhyrd it-personal vid statliga myndigheter.[100]

Vi frågade även it-cheferna hur användningen av it-konsulter har förändrats över tid.[101] Omkring 25 procent av it-cheferna inom samtliga myndighetsgrupper uppger att konsultanvändningen har ökat de senaste två åren. Bland myndigheter med stor it-organisation anger drygt 40 procent att konsultanvändningen har minskat. Bland myndigheter med liten respektive medelstor it-organisation är motsvarande andel strax under 20 respektive strax under 30 procent. Det finns med andra ord inom samtliga myndighetsgrupper exempel på både ökad, minskad och oförändrad

100 Ekonomistyrningsverket, *Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader*, 2017, s. 50.
101 Enkätfrågan löd: ”Hur har användningen av it-konsulter förändrats de senaste två åren?” Frågan besvarades av 146 myndigheter.

konsultanvändning. Det tyder på att användningen av konsulter på total nivå inte har förändrats i någon tydlig riktning de senaste åren.

It-cheferna fick också beskriva hur myndigheten använder konsulter.[102] Det vanligaste svaret är att konsulter bistår med specialistkunskap i projekt. Det är också vanligt att använda konsulter för att hantera arbetstoppar och hantera tillfälliga behov, till exempel vid sjukfrånvaro. Men det finns också konsulter som bemannar fasta tjänster inom it-verksamheten. Bland myndigheter med stor it-organisation uppger 66 procent att de har denna typ av konsulter. Motsvarande andel är 54 procent bland myndigheter med medelstor it-organisation och 16 procent bland myndigheter med liten it-organisation.

Det är svårt att med säkerhet uppskatta kostnadsskillnaden mellan att använda egen personal och att anlita konsulter. Men ett par av de myndigheter som vi genomförde orienterade intervjuer med uppskattar att konsulter generellt sett är omkring 80–100 procent dyrare än motsvarande egen personal.[103] Det finns många situationer där det är motiverat att anlita konsulter, men det går med andra ord också att konstatera att det generellt sett är ett betydligt dyrare alternativ.

## 5.2 Tillgången till specialiserade upphandlare varierar, men det finns samordning som underlättar inköpsarbetet

Utöver kompetens för att bedriva it-förvaltning behöver myndigheterna kapacitet att genomföra framgångsrika inköp vid anskaffning av it-system. Om inköpta system inte lever upp till ställda krav, eller om avtal inte fungerar av andra skäl, kan det medföra oförutsedda kostnader och försämrad produktivitet. Myndigheterna behöver därför tillgång till personer med upphandlingskompetens som kan samverka effektivt med teknisk och juridisk kompetens, samt med företrädare för verksamheten.[104]

Granskningen visar att tillgången till upphandlare som är specialiserade på inköp av it varierar, och att den typen av inköp är förknippade med utmaningar. Det handlar exempelvis om få anbudsgivare, inlåsningseffekter och svårigheter att formulera krav som både motsvarar verksamhetens behov och möjliggör konkurrens. It-cheferna betraktar dock i låg utsträckning brist på upphandlingskompetens som en utmaning. Samtidigt underlättas inköpsarbetet av den samordning som beskrivs i avsnitt 4.4, och av ramavtal på it-området från Statens inköpscentral.

[102] Enkätfrågan löd: ”Hur har myndigheten använt it-konsulter under de senaste två åren?” Frågan besvarades av 146 myndigheter.

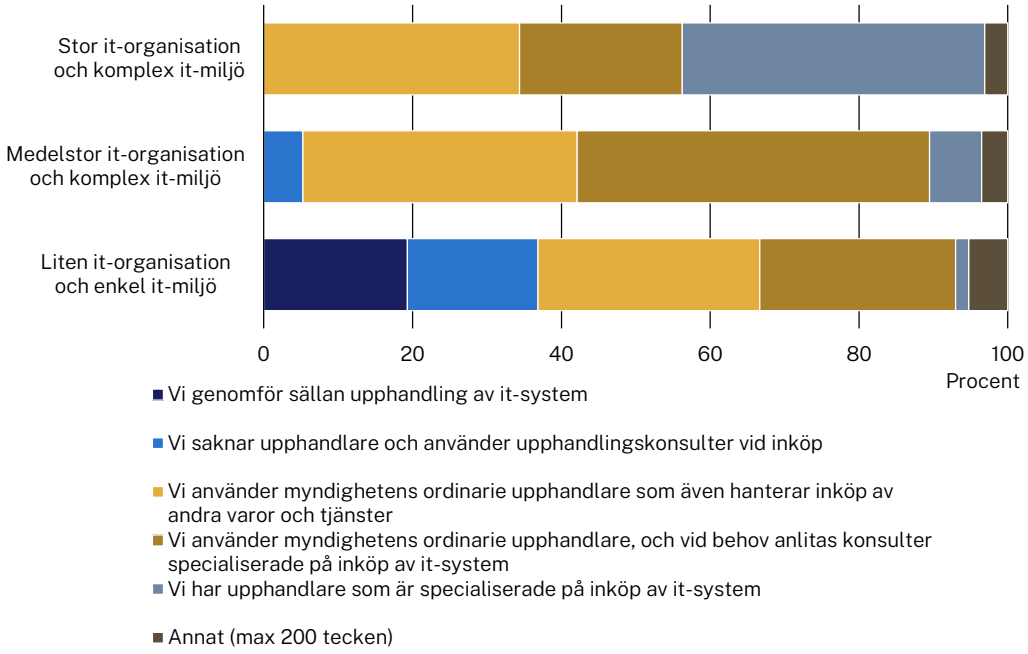
[103] E-post från företrädare för Länsstyrelsen Västra Götaland 2026-09-09. E-post från företrädare för ESF-rådet 2026-09-09.

[104] Se bedömningskriterium B för delfråga 3.

### 5.2.1 Tillgången till upphandlare som är specialiserade på it är större hos myndigheter med stora it-organisationer

Myndighetens storlek och it-miljöns utformning påverkar hur ofta myndigheten behöver genomföra inköp av it-system. Det påverkar i sin tur vilken kompetens som myndigheten kan bygga upp för den typen av inköp. I enkäten fick it-cheferna därför ange vilken upphandlingskompetens myndigheten har tillgång till.

**Diagram 22** Vilken upphandlingskompetens har myndigheten tillgång till vid inköp av it-system?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Resultatet visar ett tydligt samband mellan it-organisationens storlek och tillgången till upphandlare som är specialiserade på inköp av it (se diagram 22). Drygt 40 procent av myndigheterna med stor it-organisation har upphandlare som är specialiserade på inköp av it-system. Motsvarande andel är sju procent bland myndigheter med medelstor it-organisation och två procent bland myndigheter med liten it-organisation. Bland myndigheter med liten it-organisation är det relativt vanligt att inköp av it-system genomförs sällan eller med stöd av konsulter.

It-cheferna på myndigheter som har upphandlare specialiserade på inköp av it-system fick även svara på om de ser fördelar med detta.[105] I svaren framhåller it-cheferna att specialiserade upphandlare är en styrka eftersom de förstår områdets tekniska och juridiska komplexitet och därmed kan bidra till en mer träffsäker kravställning. De beskriver också att specialiserade upphandlare kan bidra till en effektivare upphandlingsprocess eftersom de snabbare kan förstå myndighetens behov och minska risken för felaktiga inköp och bristfälliga avtal.

För att belysa om skillnaderna i tillgång till upphandlingskompetens avspeglas i upphandlingarnas utfall fick it-cheferna bedöma i vilken utsträckning myndighetens it-upphandlingar resulterar i inköp till konkurrenskraftiga priser.[106] Det framgick att skillnaderna mellan grupperna är relativt små. Bland myndigheter med stora och medelstora it-organisationer bedömer omkring 75 procent att upphandlingarna i mycket stor eller ganska stor utsträckning resulterar i inköp till konkurrenskraftiga priser. Andelen som svarar att detta sker i begränsad utsträckning uppgår till 9 respektive 18 procent. Bland myndigheter med liten it-organisation bedömer 63 procent att upphandlingarna i mycket stor eller ganska stor utsträckning resulterar i inköp till konkurrenskraftiga priser, och 14 procent svarar att detta sker i begränsad utsträckning. På den här frågan var det en ovanligt hög andel som angav svarsalternativet ”vet ej”. Det kan bero på svårigheter med att bedöma vad som är ett konkurrenskraftigt pris, se resonemang i avsnitt 4.1 och 4.2.

På en fråga om vad som försvårar möjligheten att få konkurrenskraftiga priser vid it-upphandling[107] lyfter it-cheferna fram att ett lågt antal anbudsgivare kan leda till högre priser och att inlåsningseffekter kan göra det svårt att byta leverantör. Vanliga svar är också att det saknas leverantörer som kan leva upp till ställda krav, eller att det är svårt att utforma väl avvägda krav. Det är däremot bara omkring tio procent av it-cheferna som anser att bristande upphandlingskompetens är en bidragande orsak.

### 5.2.2 Många myndigheter har en positiv syn på ramavtalen från Statens inköpscentral

Statens inköpscentral tillhandahåller ramavtal på it-området. Ramavtalen innehåller många av de krav som myndigheterna behöver formulera själva om de väljer att utforma upphandlingen på egen hand.[108] Vi frågade därför it-cheferna i vilken

105 Enkätfrågan löd: ”Finns det fördelar med att myndigheten har tillgång till upphandlare som är specialiserade på it, i så fall vilka?” Det var en fritextfråga som besvarades av 43 myndigheter.

106 Enkätfrågan löd: ”I vilken utsträckning bedömer du att myndighetens it-upphandlingar resulterar i inköp till konkurrenskraftiga priser?” Frågan besvarades av 146 myndigheter.

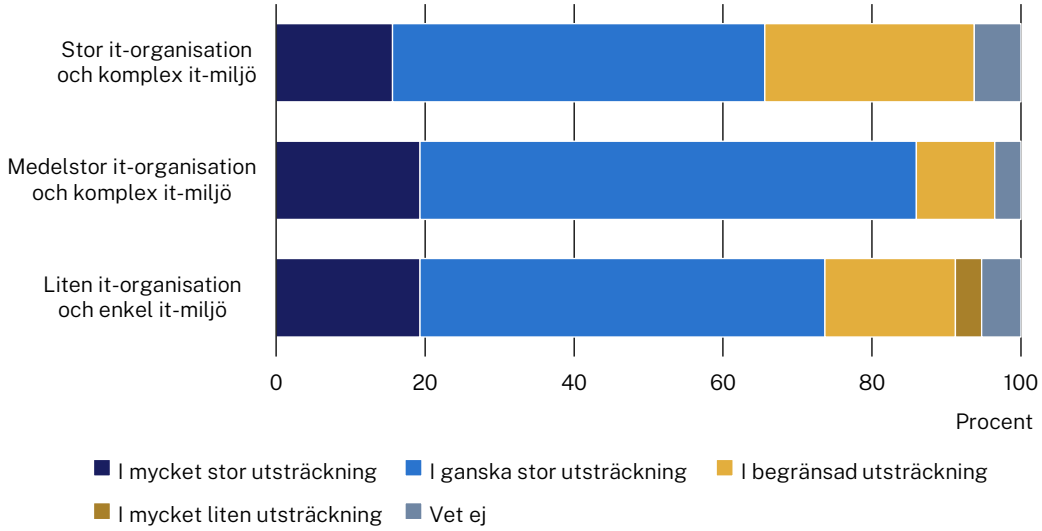
107 Enkätfrågan löd: ”Finns det hinder som gör det svårare för myndigheten att få konkurrenskraftiga priser vid it-upphandling?” It-cheferna fick ange de tre mest betydelsefulla svarsalternativen. Frågan besvarades av 146 myndigheter.

108 Myndigheter ska enligt förordningen (1998:796) om statlig inköpssamordning använda Kammarkollegiets ramavtal, om det inte finns någon annan form av avtal som sammantaget är bättre. Statens inköpscentral flyttar den 1 januari 2027 från Kammarkollegiet till Upphandlingsmyndigheten.

utsträckning som myndigheten använder de här ramavtalen vid it-upphandlingar.[109] I samtliga tre myndighetsgrupper uppger omkring 80 procent att de använder ramavtalen i mycket eller ganska stor utsträckning.

Vi bad också it-cheferna att bedöma hur väl ramavtalens utformning och villkor överensstämmer med myndighetens behov vid it-upphandlingar.

**Diagram 23** När ramavtal från Statens inköpscentral används, i vilken utsträckning passar ramavtalens utformning och villkor er myndighets behov?




*Anm.: Frågan besvarades av 146 myndigheter. Av dessa hade 32 en stor it-organisation och komplex it-miljö, 57 en medelstor it-organisation och komplex it-miljö och 57 en liten it-organisation och enkel it-miljö.*
*Källa: Riksrevisionen.*

Drygt 75 procent av it-cheferna bedömer att ramavtalen passar deras behov i mycket, eller i ganska, stor utsträckning (se diagram 23). It-chefer hos myndigheter med stor respektive liten it-organisation svarar dock i något lägre utsträckning att de passar myndighetens behov. Det här resultatet beror sannolikt på att behoven hos myndigheter med olika storlek kan se väldigt olika ut. Med detta i beaktande, och att omkring 80 procent av myndigheterna använder ramavtalen i mycket eller ganska stor utsträckning, framstår det som att ramavtalen på det här området utgör ett stöd för många myndigheter i samband med inköp.

[109] Enkätfrågan löd: ”I vilken utsträckning använder myndigheten Kammarkollegiets ramavtal vid it-upphandlingar?” Frågan besvarades av 146 myndigheter.

# 6 Slutsatser och rekommendationer

Den tekniska utvecklingen går mycket snabbt, inte minst genom framväxten av generativ AI. För att statsförvaltningen ska fungera effektivt behöver myndigheterna säkerställa att deras it-miljö ger förutsättningar för en effektiv verksamhet och ta vara på de möjligheter som ny teknik erbjuder.

Myndigheternas it-miljöer är förknippade med betydande kostnader.[110] Detta speglar att it är en avgörande produktionsfaktor; alla statligt anställda påverkas av de it-lösningar som har valts på ett eller annat sätt. Det innebär även att små procentuella kostnadsförändringar kan uppgå till betydande belopp, och att förändringar i it-system kan få stor betydelse för produktiviteten i den statliga verksamheten.[111]

Riksrevisionens granskning visar att många myndigheter har brister i sitt sätt att arbeta med anskaffning och förvaltning av it-system. Detta begränsar deras utvecklingskapacitet och medför att deras it-miljöer med hög sannolikhet inte är så kostnadseffektiva som de skulle kunna vara.

Många myndigheter efterfrågar ökad samverkan och samordning i syfte att öka kostnadseffektiviteten och säkra kompetensförsörjningen. Varje myndighet har ett ansvarar att bedriva sin it-förvaltning effektivt och att samordna arbetet med andra myndigheter när det är fördelaktigt. Riksrevisionen bedömer dock att regeringen i högre utsträckning skulle kunna verka för en ökad samordningstakt.

## 6.1 Oväntat många myndigheter har brister i sina rutiner

Riksrevisionen bedömer att det finns tydliga tecken på att vissa myndigheter inte har en tillräckligt god överblick över sina it-system, och över i vilken utsträckning systemen tillgodoser verksamhetens behov.

Granskningen visar att de flesta myndigheter har ett formaliserat sätt att arbeta med sin it-förvaltning. Men hos drygt en femtedel av dem finns tecken på att rutinerna inte är väl anpassad till myndighetens storlek och att myndigheten har svårt att fånga upp förändringar i verksamhetens it-behov i god tid. Med tanke på it-systemens betydelse för verksamhetens effektivitet, och att bristerna förekommer i samtliga tre storleksgrupper av myndigheter, betraktar vi det här som en oväntat hög andel. En bidragande orsak kan vara att många myndigheter saknar en tillräckligt bra struktur för arbetet med förvaltningsplaner. En annan indikation på bristande rutiner är att uppföljningar från Myndigheten för civilt försvar (MCF) tyder på att många

110 Statens samlade it-kostnader beräknas uppgå till mellan 40 och 60 miljarder kronor, se avsnitt 2.2.

111 Exempelvis skulle en teknik som ökar de anställdas produktivitet med 1 procent kunna medföra en besparing på 2 miljarder kronor. År 2025 uppgick personalkostnaderna i staten till 200 miljarder kronor, se skr. 2025/26:101.

myndigheter inte lever upp till gällande föreskrifter på informations- och it-säkerhetsområdet.

Myndigheterna har kunskap om hur vanliga oplanerade driftsstörningar är, men över hälften av dem som har haft större störningar följer sällan upp vilka produktionsbortfall som störningarna orsakat. När det saknas kunskap om produktionsbortfallet blir det svårare att avgöra vilka resurser myndigheten bör lägga på att förhindra framtida störningar. Driftsstörningar är dessutom vanligare bland myndigheter med stor it-organisation och komplex it-miljö, där det till följd av det stora antalet anställda finns risk för större produktionsbortfall än hos mindre myndigheter.

Den här typen av brister i myndigheters rutiner för it-förvaltning, tillsammans med de brister som presenteras i nedanstående avsnitt, medför negativa konsekvenser. Det ökar till att börja med risken för att myndigheternas it-miljö inte utformas på ett kostnadseffektivt sätt, och det gör det svårare att uppnå produktivitetsvinster med hjälp av ny teknik.

I granskningen finns indikationer på att myndigheter har svårt att ta vara på de produktivitetsvinster som ny teknik skulle kunna erbjuda. En tydlig indikation är de utmaningar som myndigheterna möter vid införandet av generativ AI. Det finns ett stort intresse bland myndigheterna för tekniken, men implementeringen befinner sig i ett tidigt skede. Det beror bland annat på bristande datakvalitet, bristande resurser för AI-satsningar och osäkerhet kring juridiska frågor. En annan indikation är att nästan en femtedel av it-cheferna bland myndigheter med stora it-organisationer bedömer att verksamheten i begränsad utsträckning har de it-system som behövs för att kunna arbeta effektivt. Det tyder på kännbara brister i dessa myndigheters it-miljöer.

## 6.2 Brister i beslutsunderlag och i den ekonomiska planeringen

Riksrevisionen bedömer att den ekonomiska planeringen behöver utvecklas hos många myndigheter. Myndigheterna behöver bland annat förbättra sin förmåga att bedöma kostnader och verksamhetsnytta för it samt förbättra sin förmåga att planera för långsiktiga investerings- och förvaltningskostnader. De behöver också stärka förmågan att väga kostnader för ny teknik mot möjliga effektiviseringar och kostnadsminskningar i andra delar av verksamheten.

Granskningen visar att många myndigheter har svårt att ta fram väl underbyggda analyser av it-systemens kostnader och verksamhetsnytta. Det gäller både för befintliga system och vid beslut om att vidareutveckla eller ersätta system. Exempelvis uppger mindre än hälften av myndigheterna att de kan göra väl underbyggda analyser av hur ett systembyte eller en vidareutveckling påverkar kostnaderna för den framtida förvaltningen och verksamhetens produktivitet. Bristerna försvårar myndigheternas arbete med att begränsa kostnadsökningar och utveckla mer kostnadseffektiva

arbetssätt. Bristerna försvårar även jämförelser mellan myndigheter, vilket exempelvis begränsar möjligheten att avgöra i vilka fall som ökad samordning kan vara ett sätt att öka kostnadseffektiviteten.

Granskningen visar också att många myndigheter behöver hantera en teknisk skuld samtidigt som utvecklingskapaciteten endast räcker till för de mest akuta behoven. Att den här situationen har uppstått, tyder på att det finns brister i myndigheternas ekonomiska planering. Den statliga ekonomistyrningen ställer särskilda krav på myndigheternas långsiktiga planering. Investeringar i mjuk- och hårdvara ska som huvudregel finansieras genom lån i Riksgäldskontoret. Då finansieras utgiften när investeringen görs, medan kostnaden belastar verksamheten successivt genom avskrivningar under systemets ekonomiska livslängd.

Myndigheterna behöver med andra ord planera för hur deras kostnader för anskaffning av nya system ska rymmas inom framtida budgetar. Den planeringen behöver också beakta att budgetramen i normalfallet kommer att krympa till följd av det statliga produktivitetskravet.[112] Om den här planeringen inte fungerar, och myndigheter hamnar i en situation där de har stora system vars ekonomiska livslängd har löpt ut, kan det krävas större investeringar för att byta ut systemen än vad myndigheterna klarar av att hantera inom sitt anslag.

Det finns även andra tecken på att den ekonomiska planeringen inte får tillräcklig uppmärksamhet. Omkring 25 procent av myndigheterna kan inte uppge hur stor del av verksamhetens kostnader som utgörs av it-kostnader. Det är också vanligt att övergripande styrdokument, såsom strategier för it-utvecklingen, saknas eller har begränsad betydelse. Myndigheterna väger visserligen in verksamhetens synpunkter vid sina prioriteringar, men det är relativt vanligt att de förvaltningsplaner som finns saknar beskrivningar av systemens livscykel. Det kan bland annat medföra att system med låg användning och nytta inte avvecklas.

Bristande underlag för analyser av it-systemens verksamhetsnytta och kostnader försämrar myndigheternas förutsättningar att avgöra vilka åtgärder som bör vidtas för att effektivisera verksamheten. Samtidigt är löpande effektiviseringar nödvändiga för att myndigheterna långsiktigt ska kunna finansiera verksamheten. Bristerna riskerar därmed att skapa en negativ spiral: begränsad analysförmåga försvårar effektivisering, vilket i sin tur minskar utrymmet för att utveckla eller ersätta it-system.

## 6.3 Bristande tillgång till kompetens inom viktiga områden

Riksrevisionen bedömer att många myndigheter har svårt att tillgodose sitt kompetensbehov inom viktiga områden, vilket försämrar deras förutsättningar att arbeta effektivt med anskaffning och förvaltning av it-system. Det gäller särskilt teknisk specialist- och utvecklingskompetens samt juridisk kompetens inom informations- och it-säkerhet. Tillgången till upphandlare som är specialiserade på it

[112] Den statliga pris- och löneomräkningen beskrivs i avsnitt 2.3.

varierar beroende på myndigheternas storlek, men det finns tillgång till olika typer av samordning som underlättar inköpsarbetet.

Personal utgör en stor del av myndigheternas it-kostnader[113], och granskningen visar att många har svårt att tillgodose behovet av teknisk och juridisk kompetens. Hälften uppger att de endast i begränsad eller mycket liten utsträckning kan upprätthålla juridisk kompetens inom informations- och it-säkerhet. Motsvarande andel för teknisk specialist- och utvecklingskompetens är cirka 40 procent. Detta beror bland annat på ekonomiska begränsningar, hård konkurrens om efterfrågad kompetens och begränsade möjligheter att erbjuda experter marknadsmässiga löner.

Myndigheter med små och medelstora it-organisationer har generellt svårare att tillgodose sina kompetensbehov än myndigheter med stora it-organisationer. Men juridisk kompetens inom informations- och it-säkerhet utgör ett undantag. Bland myndigheter med stora it-organisationer uppger nästan 70 procent att de endast i begränsad eller mycket liten utsträckning kan upprätthålla denna kompetens.

För myndigheter som har svårt att tillgodose sitt kompetensbehov genom egen rekrytering kan konsulter i vissa fall vara ett alternativ. Granskningen visar att nivån av konsultanvändning varierar betydligt mellan myndigheter och att konsulterna används på olika sätt. Konsulter används exempelvis för att hantera tillfälliga arbetstoppar och för att tillföra specialistkompetens i projekt, men de används även för att bemanna fasta funktioner inom it-förvaltningen. Konsulter kan vara ett ändamålsenligt sätt att hantera tillfälliga behov, men att mer varaktigt ersätta anställd personal med konsulter är däremot en dyr lösning.

Bristen på kompetens bidrar även till att myndigheterna får svårt att tillgodose sina utvecklingsbehov, och till att det löpande säkerhetsarbetet kan bli otillräckligt. En indikation på det senare är de brister som MCF identifierade i Cybersäkerhetskollen för 2025. Utmaningarna när det gäller kompetensförsörjningen är en av orsakerna till att många myndigheter ser behov av ökad samverkan och samordning.

När det gäller kompetens för it-upphandling finns skillnader mellan myndigheter med olika stora it-organisationer. Myndigheter med stora it-organisationer har ofta tillgång till upphandlare som är specialiserade på it-upphandling, vilket är en styrka eftersom deras kunskaper inom området kan bidra till bättre kravställningar. För mindre myndigheter, som mer sällan genomför it-upphandling, är det oftast inte ett alternativ att upprätthålla motsvarande specialistkompetens. Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är det därför positivt att vissa myndigheter samordnar sina inköp, och att en stor andel av myndigheterna använder ramavtal från Statens inköpscentral.

[113] Ett rimligt antagande är att uppemot hälften av myndigheternas it-kostnader utgörs av kostnader för egen personal och konsulter. För staten som helhet motsvarar det 20–30 miljarder kronor, se avsnitt 2.2.

## 6.4 Fler gemensamma lösningar skulle kunna stärka kompetensförsörjningen och öka kostnadseffektiviteten

Många myndigheter efterfrågar ökad samverkan och samordning i syfte att skapa en effektivare resursanvändning och säkra kompetensförsörjningen. Nästan hälften av myndigheterna bedömer exempelvis att mer samordnad it-drift skulle kunna öka kostnadseffektiviteten. Det här visar att de insatser som regeringen och enskilda myndigheter genomfört hittills inte har varit tillräckliga för att tillgodose behovet av samverkan och samordning.

Det här ligger i linje med iakttagelserna om att myndigheterna har svårt att upprätthålla kompetensen inom viktiga områden. Varje myndighet ansvarar för att organisera sitt arbete med kompetensförsörjning så att verksamhetens behov tillgodoses, men rekryteringen försvåras av hård konkurrens om specialistkompetens. Detta beror bland annat på brist på personer med relevant utbildning och erfarenhet, vilket är förhållanden som en enskild myndighet har begränsade möjligheter att påverka. För små myndigheter är det dessutom inte alltid rimligt att anställa specialister för behov som endast uppstår vid enstaka tillfällen. Sammantaget, och med hänsyn till att personal- och konsultkostnader utgör en stor del av it-kostnaderna, är kompetensförsörjning ett område där ökad samverkan och samordning kan ge betydande stordriftsfördelar.

Det är dock inte självklart att alla myndigheter kan öka sin kostnadseffektivitet genom att samordna olika delar av it-förvaltningen. Bristen på uppgifter om kostnaderna för olika myndigheters it-lösningar, och möjligheter att jämföra dessa, gör det svårt att avgöra vilka myndigheter som redan har kostnadseffektiva lösningar och vilka som skulle kunna vinna på att ansluta sig till samordnade lösningar. Det finns också viktiga säkerhetsaspekter som behöver vägas av. Många myndigheter har svårt att upprätthålla kompetensnivån på säkerhetsområdet, vilket utgör en risk. Å andra sidan kan det i förlängningen också uppstå risker om myndigheters it-lösningar koncentreras till ett fåtal leverantörer eller ett fåtal platser.

För att ökad samordning ska få god effekt bör insatserna i första hand riktas mot de myndigheter där potentialen för att öka verksamhetens kostnadseffektivitet är störst, med beaktande av olika säkerhetsperspektiv. Ett sätt att identifiera möjliga stordriftsfördelar är att utgå från myndigheter som har likartade verksamheter. Den typen av samordning finns exempelvis hos länsstyrelserna och lärosätena. För att kunna identifiera vilka myndigheter som bör prioriteras vid ytterligare samordning krävs bättre underlag om myndigheternas kostnader. Ett sådant underlag kan också göra det lättare att bedöma om det krävs tillfälligt ekonomiskt stöd för att myndigheter ska kunna hantera en övergång till samordnade lösningar.[114]

[114] En myndighet kan under en övergångsperiod behöva bära betydande kostnader för äldre it-strukturer som måste avvecklas när myndigheten ansluter sig till samordnade tjänster.

## 6.5 Bättre ekonomisk planering kan bidra till ökad utvecklingstakt

Många myndigheter beskriver att de saknar kapacitet för det utvecklingsarbete som behövs på it-området, och att de därför måste prioritera de mest akuta behoven. Riksrevisionen gör bedömningen att svårigheter att tillgodose kompetensbehov och en bristande ekonomisk planering är bidragande orsaker till detta. Det är rimligt att myndigheterna prioriterar de mest akuta behoven, men det innebär också att insatser som kan öka produktiviteten på sikt får lägre prioritet. En följd av det är att införandet av ny teknik går långsammare än önskvärt, trots att det finns ett stort intresse bland myndigheterna, och trots att en sådan utveckling har potential att skapa stora produktivitetsvinster för staten.

Riksrevisionen bedömer att bristande ekonomisk planering också riskerar att bidra till uppbyggnaden av teknisk skuld som kan begränsa myndigheternas utvecklingstakt ytterligare. För att förbättra den ekonomiska planeringen är det en grundförutsättning att de myndigheter som saknar en tillräckligt god bild av sina it-kostnader utvecklar sin ekonomiska redovisning. Det bör också göras på ett sätt som möjliggör jämförelser mellan olika myndigheter.

Det finns också skäl för regeringen att begära in en mer utförlig redovisning av myndigheternas it-kostnader och utvecklingsarbete. Redovisningen behövs dels för att regeringen ska kunna försäkra sig om att myndigheterna prioriterar sin it-miljö och dess förvaltning i tillräcklig utsträckning, dels för att följa upp om investeringar i ny teknik leder till produktivitetsvinster. Att myndigheterna lyckas med sådana investeringar är avgörande för att staten som helhet ska kunna nå de mål för statsförvaltningens digitalisering som riksdagen och regeringen har beslutat om.

## 6.6 Rekommendationer

Granskningen visar att många myndigheter har brister i sitt arbete med anskaffning och förvaltning av it-system. Bristerna kan i vissa fall kopplas till utmaningar på samhällsnivå som kan vara svåra för enskilda myndigheter att hantera. Varje myndighet har dock ett ansvar för att utforma sin it-förvaltning så effektivt som möjligt och ge it-frågorna den prioritet som krävs för att hantera utmaningar på bästa möjliga sätt.

Mot den här bakgrunden, och att Riksrevisionen även tidigare har påtalat brister[115] i myndigheternas arbete med den här typen av frågor, är det enligt Riksrevisionens bedömning viktigt att varje myndighet tar ställning till om deras arbete med anskaffning och it-förvaltning är effektivt utformat, och stärker det arbetet om det finns brister.

[115] Riksrevisionen, *Föråldrade it-system – hinder för en effektiv digitalisering*, 2019. Riksrevisionen, *Statliga strategiska digitaliseringsprojekt – stora gemensamma utmaningar*, 2025.

Riksrevisionen har valt att rikta rekommendationer till regeringen. De syftar både till att förbättra myndigheternas förutsättningar att arbeta med sin anskaffning och it-förvaltning på ett effektivt sätt, och till att öka regeringens möjlighet att säkerställa att myndigheterna lägger tillräckligt stor vikt vid de här frågorna.

Riksrevisionen lämnar följande rekommendationer.

## Till regeringen

- Ställ krav på utvecklad ekonomisk återrapportering för att säkerställa att myndigheterna prioriterar it-utveckling i tillräckligt hög grad samt för att skapa ett effektiviseringstryck genom kostnadsjämförelser.
- Identifiera myndigheter med likartad verksamhet där ökad samordning på it-området kan ge effektiviseringsvinster, och vidta åtgärder för att påskynda samordningen mellan dem.
- Överväg om det går att vidta åtgärder som, i väntan på ökad samordning, kan förbättra myndigheternas tillgång till specialistkompetens inom it-området.

# Ordlista

**Anskaffning**
Inköp och utveckling av it-system.

**Beredskapsmyndigheter**
Myndigheter som har särskild betydelse för samhällets krisberedskap och totalförsvar. De ska därför bland annat ha en god förmåga att förebygga sårbarheter och motstå hot och risker.

**Generativ AI**
En typ av AI som kan generera nytt innehåll (text, bilder med mera) baserat på mönster den lärt sig från befintliga data.

**It-förvaltning**
Drift, anpassning och vidareutveckling av myndighetens it-system samt planering för att tillgodose kommande behov.

**It-system**
Den tekniska utrustning och programvara samt de it-tjänster som myndigheten använder i verksamheten.

**Krav på information och it-säkerhet**
De krav som följer av regelverk för cybersäkerhet, offentlighetsprincipen, sekretess, personuppgiftshantering och informationssäkerhet.

**Samordning**
Att ansvaret för att utföra en viss arbetsuppgift eller verksamhet placeras hos en eller ett fåtal aktörer, se till exempel den samordnade it-driften och Statens inköpscentrals arbete med ramavtal.

**Samverkan**
Att samarbete mellan olika aktörer används för att underlätta utförandet av en viss arbetsuppgift eller verksamhet som utförs inom flera organisationer, se till exempel E-samverkansprogrammet (E-sam).

**Teknisk skuld**
Den framtida belastning, i form av extra kostnader, ökade risker och minskad förändringsförmåga, som uppstår när föråldrade system inte byts ut, eller när enklare lösningar väljs i stället för mer långsiktigt hållbara.

**Traditionell AI**
Algoritmbaserade system såsom prediktionsmodeller och maskininlärningsmodeller som stödjer verksamheten vid handläggning, kontroll eller beslut.

**Verksamheten**
Det arbete som utförs inom av olika delar av myndigheten. Här avses både kärnverksamhet och stödverksamhet.

**Verksamhetskostnader**
Kostnaderna för att bedriva myndighetens löpande verksamhet såsom personal, lokaler och övrig drift; se resultaträkningen i myndighetens årsredovisning.

# Referenslista

## Författningar med mera


Arkivlag (1990:782).

Budgetlag (2011:203).

Cybersäkerhetslag (2025:1506).

Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2022/2555 av den 14 december 2022 om åtgärder för en hög gemensam cybersäkerhetsnivå i hela unionen, om ändring av förordning (EU) nr 910/2014 och direktiv (EU) 2018/1972 och om upphävande av direktiv (EU) 2016/1148 (NIS 2-direktivet).

Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679 av den 27 april 2016 om skydd för fysiska personer med avseende på behandling av personuppgifter och om det fria flödet av sådana uppgifter och om upphävande av direktiv 95/46/EG (allmän dataskyddsförordning) (GDPR).

Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2024/1689 av den 13 juni 2024 om harmoniserade regler för artificiell intelligens och om ändring av förordningarna (EG) nr 300/2008, (EU) nr 167/2013, (EU) nr 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 och (EU) 2019/2144 samt direktiven 2014/90/EU, (EU) 2016/797 och (EU) 2020/1828 (förordning om artificiell intelligens).

Förordning (2024:1005) om samordnad och säker statlig it-drift.

Förordning (1998:796) om statlig inköpssamordning.

Kapitalförsörjningsförordning (2011:210).

Myndigheten för civilt försvars föreskrifter om rapportering av it-incidenter för statliga myndigheter (MCFFS 2026:7).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om informationssäkerhet för statliga myndigheter (MSBFS 2020:6).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om säkerhetsåtgärder i informationssystem för statliga myndigheter (MSBFS 2020:7).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om statliga myndigheters redovisning av risk- och sårbarhetsbedömningar (MSBFS 2024:5).

Offentlighets- och sekretesslag (2009:400).

Tryckfrihetsförordning (1949:105).

## Litteratur


Ekonomistyrningsverket, *It-kostnadsmodell – Ett första steg mot ett gemensamt språk*, nr 2014:50, Ekonomistyrningsverket, 2014.

Ekonomistyrningsverket, *Fördjupat it-kostnadsuppdrag – Slutrapport: Förslag inför framtiden*, nr 2015:64, Ekonomistyrningsverket, 2015.

Ekonomistyrningsverket, *Myndigheters strategiska it-projekt och it-kostnader – Delrapport it-användningsuppdraget*, nr 2017:77, Ekonomistyrningsverket, 2017.

Ekonomistyrningsverket, *Pilotprojekt om ramverk för it-kostnader (TBM)*, nr 2018:28, Ekonomistyrningsverket, 2018.

Försäkringskassan, *Slutredovisning av uppdraget att erbjuda samordnad och säker statlig it-drift*, dnr Fi2017/03257, Försäkringskassan, 2025.

Försäkringskassan och Skatteverket, *Svar på regeringsuppdrag att utreda förutsättningarna för en AI-verkstad för den offentliga förvaltningen*, Försäkringskassan och Skatteverket, 2026.

Myndigheten för civilt försvar, *Cybersäkerhetskollen 2025*, Myndigheten för civilt försvar, 2026.

Myndigheten för digital förvaltning, *Myndigheters strategiska it-projekt, it-kostnader och mognad – DIGG:s återrapportering på uppgifter insamlade av ESV*, dnr 2019-162, Myndigheten för digital förvaltning, 2019.

Myndigheten för digital förvaltning, *Myndigheters digitala mognad och it-kostnader – En enkätundersökning riktad till statliga myndigheter*, dnr 2019-469, Myndigheten för digital förvaltning, 2020.

Myndigheten för digital förvaltning, *Uppföljning av statliga myndigheters digitalisering 2020 – En enkätundersökning*, dnr 2020-1934, Myndigheten för digital förvaltning, 2021.

Myndigheten för digital förvaltning, *Uppföljning av statliga myndigheters digitalisering 2025, En enkätundersökning*, dnr 2025-08281, Myndigheten för digital förvaltning, 2025.

Myndigheten för digital förvaltning, *Förslag på samverkansstruktur och tjänster för data och AI*, dnr 2026-00634, Myndigheten för digital förvaltning, 2026.

Myndigheten för digital förvaltning, *Redovisning av uppdraget att stödja genomförandet av Sveriges Digitaliseringsstrategi*, dnr 2025-04543, Myndigheten för digital förvaltning, 2026.

Regeringskansliet, *Sveriges digitaliseringsstrategi 2025–2030*, Finansdepartementet, 2025.

Regeringskansliet, *Sveriges AI-strategi*, Finansdepartementet, 2026.

Riksrevisionen, *Föråldrade it-system – hinder för en effektiv digitalisering*, RiR 2019:28, 2019.

Riksrevisionen, *Räkna med mindre – den årliga omräkningen av myndigheternas anslag*, RiR 2022:2, 2022.

Riksrevisionen, *Statliga strategiska digitaliseringsprojekt – stora gemensamma utmaningar*, RiR 2025:8, 2025.

Statens servicecenter, *En gemensam statlig molntjänst för myndigheternas it-drift – Delrapport i regeringsuppdrag om samordning och omlokalisering av myndighetsfunktioner*, Statens servicecenter, 2017.

Statskontoret, *IT-kostnader i statsförvaltningen – en förstudie av 24 myndigheter*, nr 1999:37, Statskontoret 1999.

Statskontoret, *Stärkta förutsättningar för att följa den statliga it-driften*, nr 2025:15, Statskontoret 2025.

## Regeringsbeslut

Regeringsbeslut Fi2024/01455, *Uppdrag till Myndigheten för digital förvaltning att utreda hur Sveriges digitala infrastruktur bör utvecklas och förvaltas.*

Regeringsbeslut Fi2024/01535, *Uppdrag till Myndigheten för digital förvaltning och Integritetsskyddsmyndigheten att ta fram riktlinjer för användningen av generativ artificiell intelligens inom den offentliga förvaltningen.*

Regeringsbeslut Fi2026/00018, *Uppdrag till Försäkringskassan och Skatteverket att etablera en AI-verkstad för den offentliga förvaltningen.*

Regeringsbeslut Fi2026/00137, *Uppdrag till Myndigheten för digital förvaltning att föreslå en samverkansstruktur för utveckling av tjänster för data och artificiell intelligens.*

## Utredningar

SOU 2021:1, *Säker och kostnadseffektiv it-drift – rättsliga förutsättningar för utkontraktering, Delbetänkande av It-driftsutredningen.*

SOU 2021:97, *Säker och kostnadseffektiv it-drift – förslag till varaktiga former för samordnad statlig it-drift, Slutbetänkande av It-driftsutredningen.*

## Riksdagstryck

Prop. 2011/12:1, *Budgetpropositionen för 2012, Utgiftsområde 22*, bet. 2011/12:TU1, rskr. 2011/12:87

Skr. 2024/25:121, *Nationell strategi för cybersäkerhet 2025–2029*.

Skr. 2025/26:101, *Årsredovisning för staten 2025*.

## Webbsidor

E-sam, ”Offentlig samverkan för ökad digitalisering”, https://www.esamverka.se/om-esam/om-esam.html, hämtad 2026-09-25.

Kammarkollegiet, ”Statens inköpscentral”, https://www.kammarkollegiet.se/om-oss/organisation/statens-inkopscentral, hämtad 2026-09-25.

Ladokkonsortiet, ”Om Ladokkonsortiet”, https://ladokkonsortiet.se/om-oss/om-ladokkonsortiet, hämtad 2026-09-10.

Myndigheten för civilt försvar, ”Det civila beredskapssystemet”, https://www.mcf.se/sv/amnesomraden/beredskap-for-kris-och-krig/beredskapssystemet/det-civila-beredskapssystemet/, hämtad 2026-09-23.

Myndigheten för digital förvaltning, ”Riktlinjer för generativ AI inom offentlig förvaltning”, https://www.digg.se/ai-for-offentlig-forvaltning/riktlinjer-for-generativ-ai, hämtad 2026-09-25.

Regeringskansliet, ”Regeringen ger AI-uppdrag till över 100 myndigheter”, https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2025/12/regeringen-ger-ai-uppdrag-till-over-100-myndigheter/, hämtad 2026-09-25.

Statskontoret, ”Finansiering av anläggningstillgångar i staten”, https://forum.statskontoret.se/redovisning-och-finansiering/anlaggningstillgangar/finansiering/, hämtad 2026-09-28.

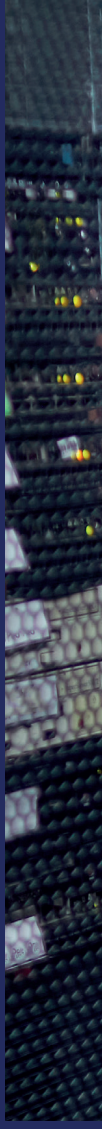
Sunet, ”Om Sunet”, https://sunet.se/om-sunet, hämtad 2026-09-10.

Unidig, ”Licensfunktion”, https://unidig.se/vart-bidrag/licenshantering/, hämtad 2026-09-25.

Unidig, ”Om UniDig”, https://unidig.se/om/, hämtad 2026-09-17.

EN GRANSKNINGSRAPPORT FRÅN RIKSREVISIONEN

# It-system i staten – inköp, utveckling och förvaltning (RiR 2026:29)




För att statliga myndigheter ska kunna utföra sina uppdrag effektivt krävs väl utformade it-miljöer som är anpassade efter behoven hos respektive myndighet. Därtill finns en snabb teknisk utveckling som skapar både möjligheter och utmaningar. Riksrevisionen har därför granskat om statliga myndigheter arbetar effektivt med inköp, utveckling och förvaltning av it-system.

Granskningen visar att många myndigheter saknar en tillräckligt bra ekonomisk planering och att många har svårt att tillgodose behovet av kompetens inom viktiga it-områden. Det finns också myndigheter som har brister i sina rutiner för it-förvaltning. Det här begränsar myndigheternas utvecklingskapacitet och medför att deras it-miljöer sannolikt är mindre kostnadseffektiva än de skulle kunna vara.

När utvecklingskapaciteten är begränsad behöver myndigheterna prioritera akuta behov framför insatser för att öka produktiviteten och sänka kostnaderna. Det blir också svårare att ta vara på den nya teknikens möjligheter. Bland myndigheterna finns en efterfrågan på mer samverkan och samordning, men det behövs bättre kostnadsunderlag för att avgöra var ökad samordning kan ge störst nytta.

Riksrevisionen rekommenderar att regeringen ställer krav på utvecklad ekonomisk återrapportering och påskyndar samordningen mellan myndigheter med likartad verksamhet. Regeringen bör också överväga om det finns åtgärder som, i väntan på ökad samordning, kan förbättra myndigheternas tillgång till specialistkompetens.



RIKS REVISIONEN

Riksrevisionen
www.riksrevisionen.se
S:t Eriksgatan 117
Box 6181, 102 33 Stockholm
08-5171 40 00