

W H I T E P A P E R

Olausson Advisory

Klarhet i komplexitet

Det är inte AI som kräver ordning på data – det är besluten

Ett resonemang om besluts kvalitet i en tid av avancerade AI-system

Författare:	Jan Olausson
Datum:	2026-06-01
Version:	1.0
Kontakt:	jan@olussonadvisory.se

Innehåll

Innehåll	2
Sammanfattning.....	3
Bakgrund: Varför pratar alla om data nu?	4
Besluts kvalitet, inte AI-krav	4
Tolkning & Analys.....	5
Data & Information	5
Styrning & Ansvar.....	6
Hur människor har maskerat dataproblem	7
Vad förändras när AI kommer in?.....	8
Förstärkt kapacitet.....	8
Lägre tolerans för oordning	8
AI mer spegel än motor	9
Data governance i AI-eran: samma frågor, ny skala	10
Så går ni vidare – praktiska rekommendationer	11
Börja med besluten, inte med tekniken	11
Synliggör dagens beslutspraktik.....	11
Skilj på “AI som kollega” och “AI som del av beslutsmotorn”	12
Använd AI för att stärka informationsmiljön	13
Avslutning: AI som spegel, inte ursäkt.....	14
Om författaren.....	14

Sammanfattning

Det talas ofta om att verksamheter måste få ordning på sin data för att kunna använda AI. Formuleringen är inte fel, men den riskerar att ge en missvisande bild, som om det vore AI-tekniken i sig som ställer kraven.

I själva verket har behovet av strukturerad, spårbar och begriplig information alltid funnits. Det är besluten som kräver ordning på data, inte AI. Skillnaden i dag är att avancerade språkmodeller och andra AI-system gör både styrkor och svagheter i informationsmiljön mycket tydligare, och förstärker dem.

Det här dokumentet utvecklar tre huvudpoänger:

- Besluts kvalitet har alltid varit beroende av data kvalitet, oavsett om underlaget tolkas av människor, traditionella IT-system eller moderna AI-modeller.
- Människor har länge kompenserat för svag informationsmiljö, med erfarenhet, magkänsla och informella nätverk, vilket har dolt strukturella problem i data.
- AI fungerar som en förstärkare, inte som upphov till kravet på ordning. Med bra data ökar AI kapacitet och kvalitet, med dålig data får vi snabbare och mer övertygande fel.

Avslutningsvis ges praktiska rekommendationer för hur verksamheter kan stärka sin besluts kvalitet i en AI-tid, utan att reducera frågan till en teknisk integrationsfråga.

Exemplen i texten är tagna från offentlig sektor där behovet av automatisering är stort för att klara framtidens utmaningar, men poängerna och rekommendationerna gäller lika mycket för andra verksamheter.

*Det är inte AI som kräver ordning på data.
Det är vi som, om vi vill fatta bättre beslut, behöver ta vår information på allvar.*

Bakgrund: Varför pratar alla om data nu?

I takt med att språkmodeller och andra avancerade AI-system blivit mer tillgängliga har intresset för data ökat. I många organisationer låter budskapet ungefär så här:

“För att vi ska kunna använda AI måste vi först få ordning på vår data.”

Underförstått: det är AI-satsningen som skapar behovet.

Verksamheter har i decennier fattat beslut som påverkar människor, ekonomi och samhälle med hjälp av information från många olika källor: verksamhetssystem, dokument, utredningar, rapporter, journaler, mejl, muntliga avstämningar och lokala Excelark. Allt detta är i praktiken data, även om vi inte alltid kallar det så. En hel del av kvaliteten skapas dessutom i stunden: en handläggare som fyller luckor i ett ofullständigt ärende med erfarenhet och ett samtal till en kollega

Det som händer nu är snarare detta:

- AI gör det möjligt att använda mycket mer av denna information som underlag för analys och beslut.
- Samtidigt blir bristerna i informationsmiljön synligare.
- Ambitionen höjs: fler beslut ska vara datadrivna, mer likvärdiga och bättre motiverade.

Gapet mellan ambition och verklighet blir tydligare. Det är lätt att tolka detta som ett “AI-problem”, men i grunden handlar det om något mer grundläggande: **vilken kvalitet vi accepterar i underlaget för våra beslut.**

I hela texten använder jag beslut i en vid mening, från val i verksamhetens processer till formella beslut.

Besluts kvalitet, inte AI-krav

Det är frestande att låta diskussionen om datakvalitet börja med AI. Ofta formuleras det som att avancerade modeller ställer nya, högre krav på informationen i organisationen.

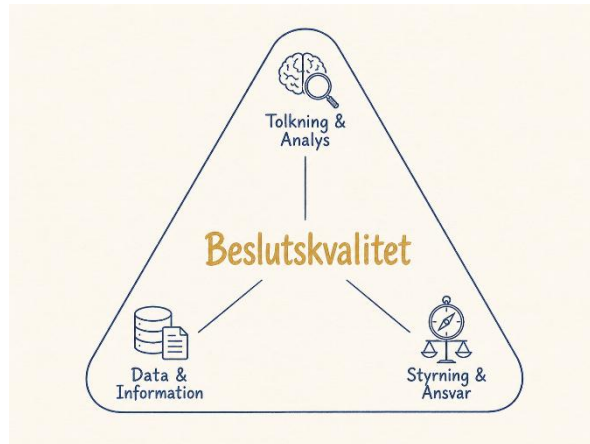
Men redan innan ordet AI dyker upp behöver vi ställa en enklare fråga:

Har vi tillräckligt bra underlag för att stå för de beslut vi fattar?

Det kan låta som en semantisk poäng, men skillnaden är praktisk. Att utgå från besluten i stället för tekniken ändrar var arbetet börjar, vem som äger frågan och vad som räknas som framgång. AI-satsningen kan mycket väl vara det som sätter frågan på agendan, men det beslutens behov, inte tekniken i sig, som avgör vad som faktiskt behöver göras.

Besluts kvalitet handlar om mer än bara data. Vi kan tänka oss beslutsarbetet som ett samspel mellan tre delar, se figur 1:

- Data och information, det vill säga det underlag som finns dokumenterat i system, dokument, register och andra källor.
- Tolkning och analys, det vill säga hur människor och/eller AI bearbetar underlaget, väger olika aspekter och drar slutsatser.
- Styrning och ansvar, det vill säga vilka mål, regler, principer och ansvarsförhållanden som omger beslutet.



Figur 1. Besluts kvalitet uppstår i samspelet mellan data och information, tolkning och analys samt styrning och ansvar. I den här texten ligger fokus på hur kvaliteten i data och information påverkar besluten.

I mitten finns själva besluts kvaliteten. Den beror både på hur bra underlaget är, hur det tolkas och analyseras och hur tydliga ramarna för beslutet är.

Tolkning & Analys

När vi zoomar in på hörnet tolkning och analys kan vi beskriva kvaliteten i processen med tre grundläggande egenskaper:

- **Kontextförståelse**, har vi förmågan att se sammanhanget, eller tolkar vi informationen isolerat och bokstavligt?
- **Metodisk spårbarhet**, är det tydligt *hur* vi har kommit fram till en viss slutsats, eller är analysen en svart låda?
- **Objektivitet**, vilar analysen på sakliga och balanserade överväganden, eller smyger sig fördomar och skevheter in?

Om tolkningen saknar kontextförståelse blir besluten mekaniska och tondöva för verkligheten.

Om analysen saknar spårbarhet blir besluten omöjliga att granska eller lära sig av.

Om analysen saknar objektivitet riskerar besluten att bli partiska och diskriminerande.

Det spelar ingen avgörande roll om analytikern är en människa, ett traditionellt regelbaserat system eller en modern AI-modell. Dessa egenskaper: kontextförståelse, metodisk spårbarhet och objektivitet, är grundläggande för besluts kvalitet i alla lägen. När vi talar om att AI tolkar annorlunda än människor handlar det därför om att säkra processen. AI gör utmaningarna med dolda skevheter och svarta lådor mer påtagliga, men det är inte AI som uppfinner kraven på en sund analys. Det är besluten som gör det.

Data & Information

När vi zoomar in på hörnet data och information kan vi beskriva kvaliteten i underlaget med tre grundläggande egenskaper:

- **Fullständighet**, har vi med det som är väsentligt för beslutet, eller saknas viktiga pusselbitar?
- **Samstämmighet**, pekar olika källor åt samma håll, eller ger de motstridiga bilder av samma sak?
- **Korrekthet**, stämmer uppgifterna med verkligheten, så långt vi kan bedöma?

Om underlaget är ofullständigt blir besluten osäkra.

Om underlaget är motsägelsefullt blir besluten godtyckliga eller beroende av vem som tolkar.

Om underlaget är felaktigt riskerar besluten att bli direkt skadliga.

Det spelar ingen avgörande roll om beslutsfattaren är en människa, ett traditionellt regelbaserat system eller en modern AI-modell. Dessa egenskaper: fullständighet, samstämmighet och korrekthet, är grundläggande för besluts kvalitet i alla lägen.

När vi talar om att få ordning på data för att kunna använda AI handlar det därför i praktiken om något som funnits där hela tiden: att skapa bättre förutsättningar för besluten. AI gör sambandet mellan data kvalitet och besluts kvalitet tydligare och mer påtagligt, men det är inte AI som uppfinner kraven. Det är besluten som gör det.

Styrning & Ansvar

När vi zoomar in på hörnet styrning och ansvar kan vi beskriva kvaliteten i ramverket med tre grundläggande egenskaper:

- **Mandat**, är det glasklart vem, eller vad, som har mandat att initiera, bereda och slutgiltigt fatta beslutet?
- **Efterlevnad**, rimmar beslutsprocessen med gällande lagar, etiska principer och verksamhetens mål?
- **Redovisningsskyldighet**, finns det en beredskap och struktur för att kunna förklara, försvara och bära ansvaret för beslutet i efterhand?

Om mandatet är otydligt blir beslutsprocessen paralyserad, eller fattas i informella sammanhang.

Om efterlevnaden brister blir besluten ogiltiga, otillförlitliga eller direkt förtroendeskadliga.

Om redovisningsskyldigheten faller bort blir besluten ansvarslösa och organisationen står skyddslös vid felaktigheter.

När vi talar om att reglera och styra AI i verksamheten handlar det därför om att värna organisationens integritet. AI gör behovet av spelregler och ansvarskedjor mer akut, men det är inte AI som uppfinner kraven på god styrning. Det är besluten som gör det.

Det är kvaliteten i de tre hörnen som avgör kvaliteten på besluten. Det är strävan efter bra kvalitet på besluten som bör vara drivande och inte AI i sig.

Hur människor har maskerat dataproblem

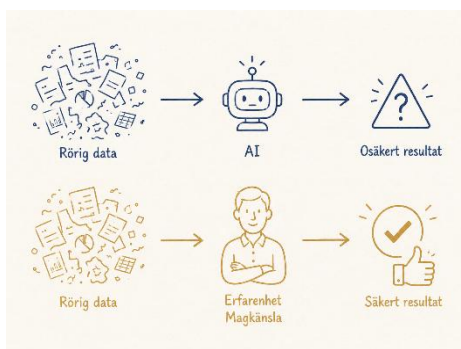
En viktig förklaring till att många organisationer inte upplevt datakvalitet som ett akut problem är att människor länge har fungerat som en buffert mellan rörig information och faktiska beslut.

Medarbetare och chefer har:

- fyllt i luckor i underlaget med sin erfarenhet,
- frågat en kollega som “vet hur det brukar vara”,
- gjort kvalificerade gissningar när uppgifter saknats eller varit motstridiga,
- tolkat vaga formuleringar generöst för att få arbetet att gå vidare,
- byggt egna stödstrukturer i form av Excelark, minneslistor och informella rutiner.

På så sätt har de dagliga besluten kunnat fattas, trots att informationsmiljön varit långt ifrån perfekt. Många dataproblem har därför aldrig formulerats som dataproblem, utan som “sådant vi hanterar i verksamheten”.

Den mänskliga bufferten har alltså maskerat svagheter i data. Så länge varje beslut kräver en människa som läser, tolkar, jämför och bedömer underlaget (se figur 2), går det att kompensera för en hel del brister, även om det tar tid och energi.



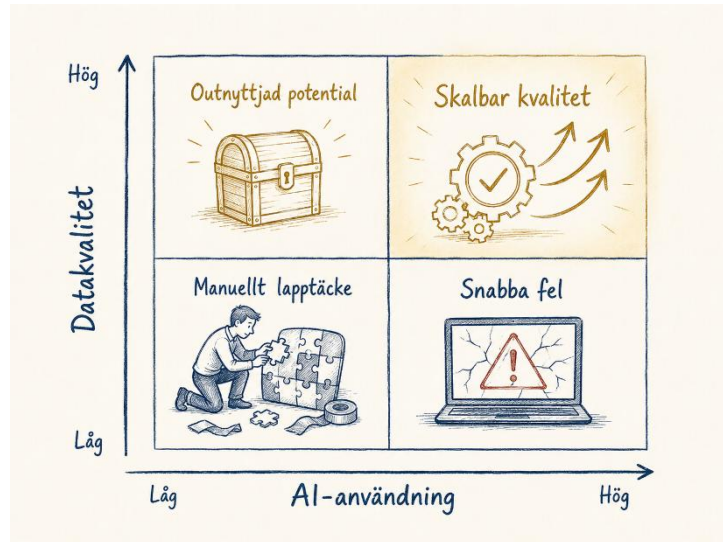
Figur 2. Den mänskliga bufferten mellan rörig data och beslut. Medarbetare kompenserar för brister genom tolkning, erfarenhet och informella rutiner.

När AI införs i denna miljö blir mycket av det som tidigare hanterats tyst och informellt plötsligt synligt. Det upplevs ibland som om AI “ställer högre krav” än människor. Det som egentligen händer är att AI tål mindre begreppslig oordning än en erfaren handläggare, men tål mer teknisk oordning (ostrukturerad text, många källor). Den gör dessutom oordningen tydligare.

Det är värt att stanna vid den skillnaden, för det nyanserar hela resonemanget. AI skapar inte behovet av ordning, men det förskjuter vilken sorts ordning som betalar sig. Den begreppsliga ordningen, att vi faktiskt menar samma sak med samma ord, blir viktigare medan den rent tekniska formatordningen blir mindre avgörande än många tror. Att få “ordning på data” handlar därför mindre om att städa filservern och mer om att komma överens om vad våra begrepp betyder.

Vad förändras när AI kommer in?

När AI blir en del av beslutsprocesserna händer flera saker på samma gång. Vi kan beskriva samspelet mellan datakvalitet och AI-användning som fyra typiska lägen, se figur 3.



Figur 3. Fyra typiska lägen när datakvalitet och AI-användning varierar.
Vid låg datakvalitet och låg AI-användning kompenserar människor med ett manuellt lapptäcke.
Hög datakvalitet men låg AI-användning ger outnyttjad potential.
Om AI-användningen ökar utan att datakvaliteten förbättras hamnar vi i "snabba fel".
Målet är kombinationen hög datakvalitet och genomtänkt AI-användning, skalbar kvalitet i besluten.

Förstärkt kapacitet

För det första ökar kapaciteten dramatiskt. En människa kan läsa ett begränsat antal dokument eller ärenden per dag. En AI-modell kan på kort tid analysera tusentals handlingar, jämföra mönster, hitta avvikelser och formulera sammanfattningar som stöd för beslut.

Det innebär att fler beslutsunderlag kan tas fram, snabbare. Fler alternativ kan jämföras, fler scenarier kan testas och fler konsekvenser kan belysas.

Med bra data och en genomtänkt användning ger det möjligheter till:

- mer likvärdiga bedömningar,
- bättre spårbarhet,
- mer systematisk uppföljning.

Lägre tolerans för oordning

För det andra blir toleransen för oordning lägre. Där en erfaren medarbetare kan "läsa mellan raderna" och se vad som egentligen avses i ett rörigt underlag, kommer en modell att behandla texten som den är skriven.

Många små, lokala variationer och oklarheter i data blir därmed:

- svårare att dölja,
- svårare att hantera ad hoc,
- enklare att upptäcka på systemnivå.

Om olika verksamhetssystem använder olika definitioner av samma begrepp, om viktiga uppgifter saknas i många ärenden eller om dokumentationen varierar kraftigt mellan enheter, kommer AI att förstärka detta. Resultatet blir mer ojämna förslag, svårare tolkningar och risk för felaktiga slutsatser.

Det kan kännas som att AI ställer orimliga krav, men egentligen synliggör den krav som fanns där tidigare – om vi vill kunna förstå, motivera och följa upp besluten.

AI mer spegel än motor

Det leder till en tredje förändring: AI fungerar mer som en spegel än som en motor.

- Som **spegel** gör AI befintliga mönster i data och arbetsätt tydligare.
- Som **motor** kan AI förstärka dessa mönster, vare sig de är bra eller dåliga.

Om organisationen har genomtänkta processer, tydliga definitioner och relativt god datakvalitet, kan AI bidra till högre kapacitet och bättre beslutsstöd. Om informationsmiljön är fragmenterad, motsägelsefull och svagt dokumenterad, riskerar AI att förstärka just detta, men snabbare och mer övertygande.

Frågan är därför inte bara "Vad kan AI göra?". Minst lika viktig är frågan: "Vad visar AI oss om vår egen informationsmiljö och våra egna beslut?".

Data governance i AI-eran: samma frågor, ny skala

Begreppet "data governance" kan lätt låta som något avskilt från verksamheten. I praktiken handlar det om en samling ganska grundläggande frågor:

- Vilka begrepp använder vi när vi beskriver det vi beslutar om, till exempel elev, kund, patient, ärende, insats?
- Var lagras dessa uppgifter, och på vilket sätt?
- Vem ansvarar för att de är uppdaterade och begripliga?
- Hur kan vi följa ett beslut bakåt till vilket underlag som användes?

Dessa frågor är inte nya. De har länge funnits i bakgrunden för arbetet med register, systemförvaltning och uppföljning. Det som förändras i AI-eran är skala och synlighet:

- Fler datakällor blir plötsligt användbara i beslutsunderlag, till exempel fritext, pdf:er och mejl.
- Fler beslut påverkas direkt av hur data är definierad, strukturerad och dokumenterad.
- Fler aktörer, både i verksamheten och bland leverantörer, är beroende av att samma begrepp betyder samma sak.

Det handlar inte nödvändigtvis om att bygga en tung ny governance-apparat. Snarare om att komma överens om några få, men viktiga, spelregler som alla system och arbetssätt behöver förhålla sig till.

Exempel:

- Om "elev" definieras olika i två system blir det svårt att göra en samlad analys av skolresultat.
- Om "ärendeavslut" betyder en sak i ett system och något annat i ett annat system blir uppföljning av handläggningstider osäker.
- Om det inte går att se när en uppgift senast uppdaterades blir det svårt att bedöma hur användbar den är.

När AI kommer in blir konsekvenserna av otydligheter större. Den goda nyheten är att AI också kan hjälpa till att upptäcka dem.

Så går ni vidare – praktiska rekommendationer

För att göra frågan hanterbar kan det vara hjälpsamt att tänka i tre steg: börja med besluten, klargör rollerna för AI och använd AI för att stärka informationsmiljön.

Börja med besluten, inte med tekniken

I stället för att börja med frågan:

“Hur kan vi använda AI i vår data?”

kan ni börja med:

“Vilka beslut vill vi kunna fatta bättre, och vilket underlag saknas i dag?”

Några följdfrågor:

- Vilka beslut har stor påverkan på människor, ekonomi eller kvalitet?
- Hur ser underlaget för dessa beslut ut i dag, konkret?
- Vilka brister upplever medarbetarna – vad saknas, vad är svårt att hitta, vad är otydligt?

Genom att utgå från besluten blir det tydligare vilka dataproblem som är mest akuta att hantera, och vilka AI-tillämpningar som faktiskt gör nytta.

Synliggör dagens beslutspraktik

Många beslut tas inte enbart i formella beslutsprocesser. De fattas i mötesrum, vid skrivbord, i telefonsamtal, i mejltrådar.

Att synliggöra beslutspraktiken innebär till exempel att:

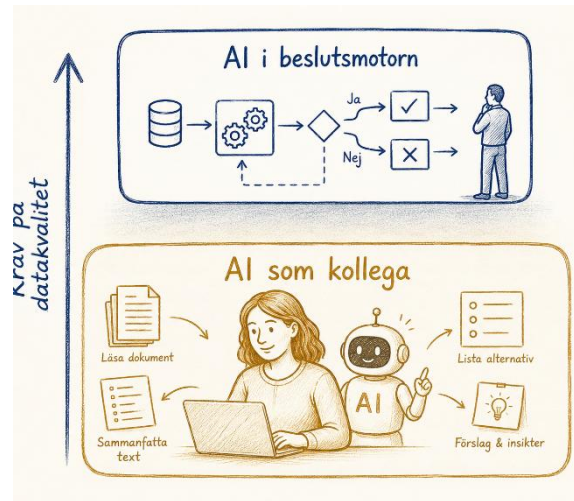
- kartlägga vilka beslut som tas var, av vem och på vilket underlag,
- förstå vilka informella lösningar som används för att kompensera för brister i data,
- identifiera var det finns stor variation i hur liknande situationer bedöms.

Detta är inte en kritik mot medarbetare. Tvärtom är det en möjlighet att systematisera deras erfarenhet och göra den till en resurs för verksamheten, i stället för en tyst buffert.

När ni ser hur besluten faktiskt tas i dag blir det också tydligare var AI kan göra störst nytta, och vilka dataproblem som måste prioriteras.

Skilj på “AI som kollega” och “AI som del av beslutsmotorn”

Det är ofta hjälpsamt att skilja på två huvudsakliga roller för AI i beslutsarbetet, se figur 4:



Figur 4. Figuren skiljer mellan AI som kollega, där modellen stöttar med läsning och analys, och AI som del av själva beslutsmotorn. Kraven på datakvalitet och styrning ökar kraftigt när AI flyttas närmare beslutet.

AI som kollega

Här fungerar AI som ett stöd för medarbetare, till exempel genom att:

- sammanfatta långa texter,
- föreslå formuleringar,
- lista möjliga risker eller aspekter att beakta,
- förklara komplexa samband på olika sätt.

En människa tar det slutliga beslutet och bär ansvaret. Kraven på datakvalitet är viktiga men inte lika hårda, eftersom det finns en mänsklig bedömning i sista ledet.

AI som del av beslutsmotorn

Här är AI en integrerad del av själva beslutsprocessen, till exempel genom att:

- prioritera eller klassificera ärenden,
- generera beslutsförslag som oftast följs,
- fatta automatiska beslut i vissa typer av fall.

I dessa situationer behöver kraven på datakvalitet, spårbarhet, transparens och uppföljning vara betydligt högre. Det är viktigt att kunna följa ett beslut bakåt till vilket underlag som användes, och att kunna förklara hur underlaget behandlats.

Ju närmare beslutet AI flyttas, desto mer aktualiseras rättsliga krav, t.ex. förvaltningslagens motiveringsskyldighet och de skärpta kraven i EU AI Act för högrisktillämpningar.

Att tydliggöra vilken roll AI har i en viss tillämpning gör det enklare att ställa rätt frågor om data, processer, ansvar och etik.

Använd AI för att stärka informationsmiljön

AI behöver inte bara vara konsument av data. Den kan också användas som verktyg för att förbättra informationsmiljön.

Exempel på användning:

- upptäcka inkonsekvenser i hur begrepp används i olika system eller dokument,
- föreslå mer enhetliga begrepp och strukturer,
- hjälpa till att skapa datakataloger och beskrivningar av befintliga register,
- analysera vilka uppgifter som faktiskt används i olika beslut, jämfört med vilka som samlas in.

På så sätt kan AI bli en del av lösningen på dataproblemen, inte bara beroende av att de redan är lösta.

Avslutning: AI som spegel, inte ursäkt

Det kan vara frestande att beskriva datakvalitet som ett "AI-krav" och därmed som något som ytterst drivs av ny teknik. Men i grunden handlar det om något mer grundläggande:

- Vilken nivå av underbyggnad accepterar vi för beslut som påverkar människor och samhälle?
- Hur vill vi kunna motivera våra beslut, både nu och i efterhand?
- Vilken roll ska fakta, analys och spårbarhet spela i vår styrning?

AI-tekniken gör dessa frågor mer brännande, men den uppfinner dem inte. Den gör det svårare att skjuta dem framför sig, eftersom den visar upp konsekvenserna av våra informationsmiljöer i större skala och högre hastighet.

En mer korrekt formulering är därför:

Det är inte AI som kräver ordning på data.
Det är vi som, om vi vill fatta bättre beslut, behöver ta vår information på allvar.

AI gör bara skillnaden mellan ordning och oordning betydligt tydligare.

Om författaren

Jan Olausson

Grundare, Olausson Advisory

Jan Olausson har närmare 30 års erfarenhet av verksamhetsutveckling och digitalisering, varav över 15 år i offentlig sektor. Kombinerar djup förståelse för politiskt styrda organisationer med forskningsbakgrund och hands-on teknisk kompetens. Strategiska råd som håller hela vägen från ledningsgruppen till implementeringen.

jan@olaussonadvisory.se | 072-184 45 52 | olaussonadvisory.se