

Den usynlige revolution:

lederskab og myndigheder i
det offentlige i AI-æraen

Indledende refleksioner

Tidligere i år udgav Capgemini sammen med World Economic Forum rapporten, "Making Agentic AI Work for Government: A Readiness Framework". En rapport, der stiller skarpt på, hvordan AI og Agentic AI vil transformere måden offentlige myndigheder opererer og servicerer borgerne på, men også hvilke barrierer, risici og den kompleksitet, der følger med AI ind i den offentlige sektor.

Med dette refleksionsskriv lægger vi et lag af danske refleksioner til den globale rapports vigtige pointer. Det sker med afsæt i den brydningstid for den offentlige sektor, som vi står midt i også i Danmark. For faktum er, at digitalisering er ikke længere kun et spørgsmål om at strømline papirgange eller flytte blanketter til skærmen. Med indtoget

af kunstig intelligens (AI) i skala står vi nemlig over for et fundamentalt skifte i, hvordan offentlige organisationer udøver myndighed, forvalter lovgivning og møder borgeren.

Lige nu ser vi, at fem strukturelle betingelser er i gang med at reorganisere det verdenssyn, som digital offentlig styring i praksis hviler på. Det er betingelser, der ikke alene ændrer på, hvilke løsninger der vælges. De ændrer også på, hvad det vil sige at være en statslig instans med ansvar for retssikkerhed, ensartethed og gennemsigtighed. Ja, i praksis forandre AI-revolutionen, selve grundlaget for, hvad der skaber politisk legitimitet til digitaliseringen af Danmark.

De fem betingelser, som skal opfyldes for at lykkes med AI-udviklingen, og som vi ser nærmere på i dette dokument, er:



Fra pilot til skala - efterspørgslen flytter fra implementering til styrbarhed



Digital gæld skifter karakter fra omkostning til en barriere for AI-absorption



Produktivitetspres flytter efterspørgslen ud over automation



Interoperabilitet og robusthed som styring, ikke som blot teknik



Suverænitet som operationel kontrol og handleevne



Ambitionen med dette skriv er gå bag ved de tekniske buzzwords og ind i hjertet af det ledelsesmæssige og institutionelle ansvar, som AI-æren er i gang med at forandre for altid. Dermed håber vi at udfordre den gængse opfattelse af, at AI blot er et nyt værktøj i værktøjskassen. I stedet præsenterer vi en analyse af AI som et paradigmeskifte i styring i det offentlige Danmark.

De følgende refleksioner er med andre ord møntet på dig, der sidder med ansvaret for at navigere din organisation gennem en fundamental forandring med AI. En forandring, der for mange organisationer – også offentlige – synes både overvældende i omfang og hastighed. Uanset om du er beslutningstager, strateg eller faglig leder, er din vigtigste opgave ikke at forstå koden bag AI-algoritmerne. Det er derimod at sikre, at vi bevarer den demokratiske kontrol og borgernes tillid, også når systemerne i det offentlige bliver mere komplekse, mindre forudsigelige og selvtænkende.

I det følgende udfolder vi, hvorfor den største barriere for succes med AI hos offentlige myndigheder ikke er mangel på teknologi, men mangel på styrbarhed. Og vi præsenterer en konkret vej frem gennem etableringen af det vi har døbt "Digitale Kontrolårne".

Med håbet om, at vi hermed bidrager med inspiration og et konkret styringsværktøj i det videre arbejde med AI. God læselyst.

Thomas Poulsen

*Direktør for forsvar og offentlige kunder,
Capgemini Danmark*





Executive Summary: AI er ikke et nyt værktøj – det er et systemskifte

Et systemskifte bliver sjældent annonceret med fanfarer eller pressemeddelelser. Det bliver opdaget. Det viser sig i de små revner i hverdagens drift, når den eksisterende styringslogik pludselig giver mindre retning og skaber mere friktion. Vi oplever det, når de mekanismer, der tidligere skabte stabilitet og ensartethed, gradvist begynder at producere undtagelser, eskalationer og politisk risiko.

I den danske offentlige sektor står vi i AI-æraen ikke blot over for en teknisk opdatering af vores IT-systemer. Vi står over for en institutionel transformation. Forvaltning og styring er ikke længere blot interne værktøjer for den flittige bureaukrat. De er de bærende bjælker i vores demokratiske kontrakt – en

kontrakt, der sikrer, at borgeren kan forstå, hvorfor en afgørelse er truffet, at fejl kan rettes, og at de politiske beslutningstagere kan stå på mål for både resultatet og metoden.

Når teknologien ændrer karakter, som det sker med AI, ændrer denne kontrakt sig også. Hvis styringslogikken begynder at skabe uigennemsigtighed og uforudsigelige udfald, opstår der nemlig et vakuum. Det er et vakuum, der sjældent forbliver tomt, og i det offentlige vil det hurtigt blive fyldt af mistillid, klagespor og en mediedynamik, hvor enkeltsager får karakter af generelle domme over statens evne til at passe på sine borgere.



Kognitionens nye økonomi: når tænkning bliver en råvare

AI-revolutionen udløser en fundamental ændring i økonomien omkring kognition. Analyse, vurdering, syntese og klassifikation – de discipliner, der før krævede et menneskes udelte opmærksomhed og års erfaring – er allerede ved at blive omdannet til et skalerbart input. AI betyder, at vi nu kan producere "kognitiv kapacitet" i uhørt høj volumen, men med en utrolig lav marginalomkostning.

Det er væsentligt at forstå, at staten dermed ikke blot får et nyt værktøj til sin rådighed, men en helt ny type produktionskapacitet. I den offentlige sektor består de fleste centrale ydelser af netop vurdering, afvejning og begrundelse. Når disse processer kan understøttes af eller udføres af maskiner, skifter den traditionelle institutionelle udfordring karakter: Vi går fra at "mange kapacitet" til at "mangle styring af kapacitet" – *altså, hvordan prioriterer vi de rigtige AI-indsatser? Dem med*

mest afkast i form af værdi for borgerne og de ansatte i den offentlige sektor.

Forestil dig en sagsbehandler i en socialforvaltning. Tidligere var begrænsningen antallet af sager, vedkommende kunne læse og vurdere på en uge. Meget snart, hvis ikke allerede i dag, kan en AI-agent syntetisere tusindvis af sagsakter på sekunder. Men hvem ejer vurderingen? Hvem sikrer, at maskinens syntese ikke har overset en subtil menneskelig nuance, der er afgørende for retssikkerheden?

Eksemplet illustrerer med andre ord, at flaskehalsen er flyttet. Det, der før var dyrt at producere (analysen), er blevet let og billigt. Det, der før kunne antages (ansvaret), bliver til gengæld dyrt og komplekst at forklare.

Fra determinisme til sandsynlighed

I Danmark har vi bygget vores offentlige IT-understøttelse på en præmis om determinisme. En verden af faste regler. Hvis "X", så "Y". I et deterministisk system kan regler bliver defineret på forhånd, vi kan teste dem mod kravspecifikationer og til en høj grad – om end ikke altid - forvente gentagelig adfærd i systemet. Dette er et univers, hvor kontrollen kan uddelegeres til designfasen. Når noget går galt, kan vi pege på en specifik kodelinje eller en sagsbehandlingsregel, der skal rettes.

Med AI-revolutionen indtræder en ny og helt anden logik, probabilisme eller sandsynlighedsprincippet, om du vil. Her afhænger systemets adfærd af kontekst, træningsdata og statistiske mønstre.

I det probabilistiske system er variation ikke længere en fejl. Det er selve systemets natur. Og det skaber en ny

skillelinje i forholdet mellem ledelse og governance, der ikke går mellem dem, der er for eller imod teknologi. Skillelinjen går til gengæld mellem dem, der tror, at styring af et digitalt system kan afsluttes før udrulning, og dem, der forstår, at styring i AI-æraen er noget, der skal foregå kontinuerligt, mens systemet er i drift.

I den nye AI-tidsalder mister den klassiske testlogik og -kontrakt dermed sin status som garant for tilstrækkelig sikkerhed. Vi kan ikke længere nøjes med at "forhåndsgodkende" en algoritme. Legitimiteten skal produceres løbende som evidens i drift. Det betyder, at vi skal kunne stå på mål for hvert enkelt udfald af et AI-drevet system. Også, når systemet udviser en adfærd, vi ikke kunne have forudsagt i testmiljøet eller havde planlagt.

Den digital gæld er et anker fra fortiden

I årevis har vi talt om digital gæld i det offentlige og de udfordringer i forhold til digital transformation og -udvikling, som legacy IT skaber. De gamle systemer, ufuldstændige og fragmenterede data og forældet kode – som en irriterende, men håndterbar omkostning. I AI-æraen ændrer den digitale gæld nu karakter og risikerer at blive en absorptionsbarriere.

For når kognitive funktioner er afhængige af kontekst for at kunne fungere, bliver fragmenterede data og inkonsistente processer direkte farlige. En AI, der skal vurdere en borgers ret til en ydelse, er kun så god som de data, den har adgang til. Hvis dataene ligger spredt i siloer, eller hvis de er præget af årtiers "work-arounds", bliver AI-outputtet med stor risiko også ustabil,

fejlbehæftet og i værste fald diskriminerende for den enkelte borger.

Derfor skal vi i en AI-understøttet fremtid i den offentlige sektor se digital gæld som en reel trussel mod retssikkerheden for borgere og virksomheder. Jo mere fragmenteret vores digitale fundament er, jo sværere bliver det at forklare og auditere de beslutninger, som kunstig intelligens træffer.

Dermed handler digital modernisering ikke længere kun om effektivisering, men om at genetablere manøvrefrihed. Vi har nemlig brug for et fundament for AI, hvor vi kan se, hvad der foregår, før fejlene bliver til symbolske møgsager for borgere, i medierne og hos de ansvarlige politikere.

Styrbarhed er den nye knaphed

I takt med, at AI-æraen får teknologi og output til at falde i pris, stiger prisen på sammenhæng, forklaring og beslutningsautoritet. Den nye knaphed i den offentlige sektor er således ikke modeller eller computerkraft. Det er Governability – eller styrbarhed.

Styrbarhed må dog ikke forveksles med kontrol i gammeldags forstand. I dette perspektiv er det

snarere evnen til at forudsige, opdage og håndtere konsekvenser, når AI-systemer producerer noget, der afviger fra normen. I den offentlige sektor er styrbarhed selve fundamentet under myndighedernes legitimitet. Derfor kræver afvigelser og fejl, der bliver skabt af AI, at det offentlige i en nær fremtid skal kunne svare borgeren, virksomheden, medierne og domstolene på tre fundamentale spørgsmål:



Hvorfor opstod dette konkrete udfald? (Forklaringsevne og gennemsigtighed)

01



Hvordan retter vi det her og nu uden at ødelægge andre dele af systemet? (Korrigerbarhed)

02



Hvem tager ansvaret for, at maskinens vurdering blev til myndighedens beslutning? (Ansvar)

03

Fejler man på at besvare de tre spørgsmål umiddelbart i kølvandet på, at fejl opstår, vil de digitalt ansvarlige lynhurtigt blive udfordret på mandatet til at fortsætte moderniseringen med AI.

Af samme grund kan et systems modenhed ikke længere måles på, hvor mange "use cases" der er i gang for at afprøve en given teknologi i praksis. Modenheden måles på, hvor hurtigt man er i stand til at komme med en forklaring og producere en korrektion, når AI-systemet snubler – for det kommer det til.

Det Digitale Kontrolltårn: Driftsstyring som demokratisk værn

Når styring flytter fra design- til driftsfasen, får vi brug for en ny styringsarkitektur. I Capgemini kalder vi dette for et Digitalt Kontrolltårn. Her er kontrolltårnsanalogien ikke forstået som et klassisk dashboard med pæne og let overskuelige grafer til direktionsgangen. Det er en operativ styringsfunktion, der gør styrbarhed og korrektion praktisk mulig i det daglige.

Kontrolltårnets rationale er politisk og institutionelt. For i den offentlige forvaltning er afvigelser den mest skadelige dynamik, når det handler om digitaliseringen af mødet med borgerne. Afvigelser bliver nemlig lynhurtigt symbolske. Og i en virkelighed, hvor en borger måtte føle sig uretfærdigt behandlet af en AI-algoritme, vil det let kunne skabe en fortælling om en stat, der har mistet kontrollen til maskinen.

Derfor bliver kontrolltårnets opgave at aflive denne risikodynamik, og det sker ved at reducere tiden fra hændelse (fejl) til forklaring, og fra forklaring til handling (korrektion). Forsimplet opstillet hviler et funktionelt kontrolltårn på tre spor:



I etableringen og udførelsen af det digitale kontrolltårn kan man med fordel anvende såkaldte meta-agentiske mekanismer. Et netværk af små AI-vagthunde, der overvåger de primære AI-systemer for at opdage

afvigelser, eskalere potentielle brud på ligebehandling og indsamle evidens på udfordringer med enkeltssager til kontrolltårnet, før fejl vokser sig store.

Politisk risiko og asymmetriens tyranni

For ledere og beslutningstagere i offentlige organisationer ligger der en betydelig udfordring i, at forstå den asymmetri, der naturligt hersker i AI-projekter. Gevinsterne ved at skalere AI – f.eks. hurtigere sagsbehandlingstider eller bedre

ressourceudnyttelse – vil ofte materialiserer sig gradvist og diffust. Ergo, gevinsterne vil være svære at kvantificere og veje på kort og mellemlangt sigt. Til gengæld vil skaden ved én enkelt afvigelse eller fejl i systemet kunne materialisere sig både hurtigt,



momentant og blive symbolsk – altså potentielt et politisk problem.

En enkelt sårbar borger, der bliver fanget i en uforklarlig "algoritmisk fælde", vejer tungere i den offentlige bevidsthed end tusind sager, der blev ekspederet korrekt. Derfor må styringsdesign rundt om AI være bygget til at håndtere det, der kan blive en show-stopper for AI-udviklingen i det offentlige: Nemlig, uvished og langsom udredning, når noget uventet eller utilsigtet sker.

Faktum er, at den offentlige sektor sjældent mister legitimitet, fordi de digitale ambitioner er høje, og man vil for meget. Offentlige organisationer mister legitimitet,

fordi de ikke evner at forklare hvad og hvorfor, noget går galt.

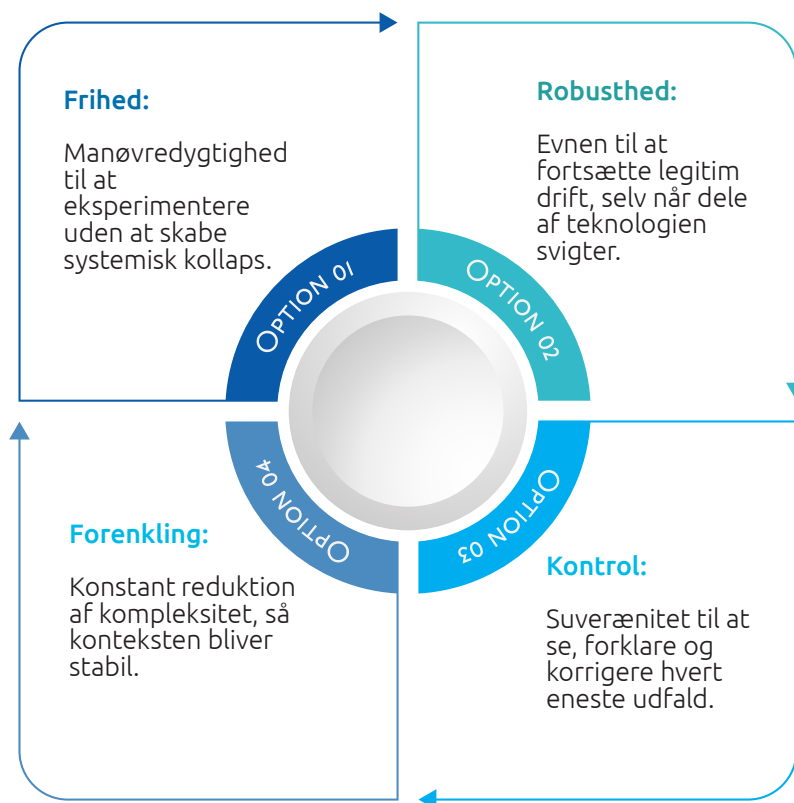
Derfor kan sikring af opbakning til AI-investeringer som fremtiden for offentlig digitalisering heller ikke reduceres til et spørgsmål om god eller bedre kommunikation og change management. Opbakning og minimering af risiko bliver i AI-æraen snarere et resultat af governability, styrbarhed. Kan vi vise, at der er kontrol i maskinrummet, når kunstig intelligens rykker ind, og at vi kan rette fejl og uretfærdigheder nærmest hurtigere, end de opstår, så bevarer de offentlige organisationer også retten til at investere skatteydernes penge i AI-innovationen.

Opsamling: Myndighedernes nye ansigt

AI-revolutionen i det offentlige Danmark markerer ikke alene et teknologisk skifte, men et skifte i, hvordan myndighedsansvar udøves – fra mennesker til maskiner, fra manuelt til automatisk. Den er en total omkalfatring

af selve den model, som offentlig forvaltning bygger på. Og når kognitive funktioner med AI bliver et skalerbart input, flytter tyngdepunktet i digitaliseringen og systemudvikling fra forhåndsdesign til løbende drift.

På tærsklen til AI-æraen i den offentlige sektor skal vi derfor sikre en balance mellem fire discipliner:



Det afgørende for fremtidens offentlige myndighedsudøvelse bliver ikke, hvor avanceret den enkelte afdelings eller organisations teknologi er. Det bliver hvorvidt, de kan bevare deres menneskelige ansvarlighed i en AI-domineret, digital virkelighed.

Her skal vi væk fra ideen om at designe og bygge it-systemer, der aldrig fejler. Det er i forvejen en umulig drøm, som utallige problemramte offentlige it-systemer gennem tiden har vist. Men i en probabilistisk AI-verden, er det fejlfri system en udtalt og direkte kontraproduktiv ide. I stedet skal vi bygge offentlige AI-systemer, hvor vi altid kan forklare fejl, rette dem og fremfor alt lære af dem sammen med systemet. For i AI-æraen er det i den dynamiske håndtering af enkeltsager, at kampen om borgernes tillid skal stå.

About Capgemini

Capgemini is an AI-powered global business and technology transformation partner, delivering tangible business value. We imagine the future of organizations and make it real with AI, technology and people. With our strong heritage of nearly 60 years, we are a responsible and diverse group of over 420,000 team members in more than 50 countries. We deliver end-to-end services and solutions with our deep industry expertise and strong partner ecosystem, leveraging our capabilities across strategy, technology, design, engineering and business operations. The Group reported 2025 global revenues of €22.5 billion.

Make it real.
www.capgemini.com

