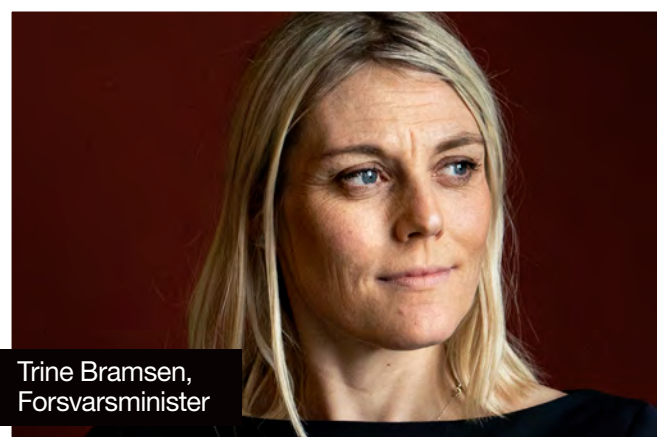


IDETTE NUMMER: | Otte interviews med ledere og eksperter om digitalisering og dataanvendelse i den offentlige sektor – om væsentlige perspektiver, muligheder og udfordringer | Konklusioner fra 'Den offentlige sektors anvendelse af data' – en særmåling foretaget af Epinion for PwC

CXO | MAGASINET

23|2020 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

OFFENTLIG SEKTOR



Trine Bramsen,
Forsvarsminister



Merete Agergaard,
Skattestyrelsen

Borgere og myndigheder klar til at
tage digitaliseringen til næste niveau



Christian Harsløf, KL



Charlotte Münter,
Justitsministeriet



Rikke Hougaard Zeberg,
Digitaliseringsstyrelsen

Margrethe Vestager, EU-Kommissionen | Michael Holm, Systematic | Marie Rørdam Fenger,
Amalie Brogaard Pauli, Niklas Kasenburg, Alexandra Institutet

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,
Senior Partner og adm. direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og
kommunikationschef, PwC

For denne udgave udvidet med Christian Klibo,
partner og markedsleder, Offentlig sektor, PwC, og
Jesper Tüchsen, director, Offentlig sektor, PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalist: Berit Andersen

Grafisk design og grafik: Anette Riemann
Forsidefotos: Ritzau Scanpix

23. udgivelse 2020, oplag: 80.000 eks.
ISBN 978-87-91837-99-9

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan alledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



14-19

Et kapløb med tiden

Interview med Trine Bramsen,
forsvarsminister

20-25

En digital fremtid i Europa med mennesket i centrum

Interview med Margrethe Vestager,
ledende næstformand for EU-Kommis-
sionen og konkurrencekommissær i EU

26-31

Nemt for de fleste og svært for de få

Interview med Merete Agergaard,
direktør, Skattestyrelsen

32-37

Fokus på tryghed, tillid og mere ejerskab over de store it-løsninger

Interview med Rikke Hougaard Zeberg,
direktør, Digitaliseringsstyrelsen

38-43

Vi skal finde hullerne i osten

Interview med Charlotte Münter,
koncerndatadirektør, Justitsministeriet

44-49

Spørgsmålet er nu, hvad vi vil, frem for, hvad vi kan

Interview med Christian Harsløf,
direktør, Digitalisering
og Teknologi, KL

50-55

Digitalisering indeholder nøglen til bedre velfærd og højere tillid

Interview med Michael Holm, CEO,
Systematic

56-61

Vejen til succesfuld brug af kunstig intelligens er brolagt med viden og uddannelse

Interview med Marie Rørdam Fenger,
Amalie Brogaard Pauli og Niklas
Kasenburg, Alexandra Institutet

62-66

PwC – Toolbox

Ansvarlig kunstig intelligens
– et etisk dilemma

Danmark har potentiale til at styrke den digitale offentlige sektor yderligere

Det er bredt anerkendt, at teknologi, brugen af data og digitalisering er afgørende faktorer i forhold til at skabe en effektiv og velfungerende offentlig sektor til glæde for borgere, erhvervsliv og myndigheder. Danmark hører til blandt verdens førende nationer, når det handler om at digitalisere den offentlige sektor, og vi har gode kort på hånden, når det kommer til at udnytte data og digitalisering til fremadrettet at forbedre den offentlige service. Det er en af de hovedpointer, man kan drage af en særmåling fra PwC, som Epinion har foretaget.

Særmålingen 'Den offentlige sektors anvendelse af data' viser, at danskerne bakker op om yderligere digitalisering af den offentlige sektor via bl.a. øget anvendelse og nyttiggørelse af data. Særligt når formålet med brugen af data bliver konkret. Målingen viser fx, at otte ud af ti danskere er positivt indstillede over for, at data kan bruges til hurtigere og bedre diagnostisering i sundhedssektoren (78 pct.). Syv ud af ti er positivt indstillede over for at bruge data til et mere effektivt skattesystem (71 pct.). Væsentligt er det også, at en høj andel af danskerne er villige til at afgive flere data om sig selv, når formål og forventet effekt fremstår tydeligt. Syv ud af ti danskere (69 pct.) er fx villige til at afgive flere data om sig selv for "at hjælpe sundhedssektoren med at helbrede og forebygge sygdomme". Seks ud af ti (60 pct.) er villige til at afgive flere data om sig selv "for at hjælpe politiet til at bekæmpe og forebygge kriminalitet".

Hvad der derudover er afgørende for opbakningen til digitaliseringen af den offentlige sektor, er, at borgerne føler, at de kan stole på, at myndighederne håndterer personlige data som forventet og efter intentionerne. Næsten otte ud af ti danskere (78

pct.) svarer, at de i nogen grad, høj grad eller meget høj grad har tillid til, at myndighederne generelt håndterer borgernes personlige oplysninger og data efter intentionerne.

De ledere og eksperter, vi har talt med til dette nummer af CXO Magasinet, er enige om, at den offentlige sektor ser ind i en mere digitaliseret fremtid, og at digitaliseringen har et iboende potentiale til at forbedre myndighedernes service. Lykkes man i den offentlige sektor med at bevare en høj sikkerhed i datahåndteringen og kommunikere klart og tydeligt om formålet med anvendelse af data, har Danmark gode muligheder for at styrke digitaliseringen af den offentlige sektor til glæde for borgere, virksomheder og myndigheder. Interviewene viser, at det netop er nogle af de tiltag, der er i gang hos en række myndigheder.

I PwC har vi en ambition om at inspirere til løsninger og dermed at udvikle både mennesker, organisationer og samfund. Med dette særnummer om den offentlige sektor vil vi gerne sige en stor tak til de politikere og ledere, der har valgt at bidrage med deres tid og indsigt i forhold til fremtidens offentlige sektor.

Rigtig god fornøjelse.



Mogens Nørgaard Mogensen

Senior Partner og adm. direktør, PwC

“Lykkes man i den offentlige sektor med at bevare en høj sikkerhed i datahåndteringen og kommunikere klart og tydeligt om formålet med anvendelse af data, har Danmark gode muligheder for at styrke digitaliseringen”

Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC



Borgere og myndigheder klar til at tage digitaliseringen til

Der er opbakning hos danskerne til en yderligere digitalisering af den offentlige sektor i form af øget dataanvendelse – hvis de kan se et klart formål med det. Det viser en særmåling foretaget af Epinion for PwC, der samtidig konkluderer, at opbakningen forudsætter, at borgerne kan have tillid til myndighedernes dataanvendelse og -håndtering. Dette falder godt i tråd med de tiltag, der allerede er i gang hos en række myndigheder, om at sikre tilliden via bl.a. bedre datahåndtering, øget kontrol og øget statsligt ejerskab af de essentielle digitale services.



næste niveau

Danmark er anerkendt som et af de lande i verden med den mest digitaliserede offentlige sektor. FN foretager hvert andet år en benchmark-analyse af de 193 medlemslandes digitalisering af den offentlige sektor, og i den seneste måling fra 2018 blev Danmark placeret som nummer 1 på listen. FN fremhævede Danmark for bl.a. at have fundet den rette balance mellem en effektiv offentlig digitalisering og muligheden for at hjælpe den enkelte borger. Den omtalte benchmark-analyse, '2018 E-Government Survey', udarbejdes som et led i at styrke FN's samlede indsats for at skabe bæredygtige og robuste samfund via e-government i overensstemmelse med 2030-agendaen for Sustainable Development.

I det perspektiv er digitaliseringen helt afgørende, lyder det fra Christian Klibo, partner og markedsleder for den offentlige sektor i PwC.

"Data og digitalisering er væsentlige værktøjer i at skabe en offentlig sektor, der leverer en høj kvalitet og en høj effektivitet, og som lever op til lovgivningen og borger-

nes forventninger. Derudover ser vi, at jo mere datadrevne og faktabaserede, vi som samfund kan blive i udformningen af den offentlige sektor, desto mere robust bliver samfundet,” siger Christian Klibo.

Høj tillid til myndighedernes datahåndtering

Meget tyder da også på, at der er stor opbakning hos danskerne til digitaliseringen af den offentlige sektor. Det viser 'Den offentlige sektors anvendelse af data', en særmåling foretaget af Epinion for PwC. Målingen konkluderer således, at borgerne har en høj tillid til myndighedernes dataanvendelse, og at de viser en stor villighed til fortsat at afgive informationer og data til anvendelse i den offentlige sektor. Særmålingen viser dog også, at en væsentlig forudsætning er, at borgerne forstår og anerkender det konkrete formål med dataanvendelsen, og ikke mindst også, at de kan stole på, at myndighederne håndterer data sikkert og korrekt.

Næsten otte ud af ti danskere (78 pct.) svarer således, at de i nogen grad, høj grad eller meget høj grad har tillid til, at myndighederne generelt håndterer borgernes personlige oplysninger og data korrekt. Næsten halvdelen (46 pct.) har i høj grad eller meget høj grad tillid til datahåndteringen.

“Det er helt afgørende for en yderligere digitalisering af den offentlige sektor, at borgerne føler, at de kan stole på, at myndighederne håndterer personlige data som forventet og efter intentionerne. Derfor er det positivt at se, at der generelt er en høj tillid fra borgernes side til en så afgørende parameter som datahåndtering,” siger Christian Klibo.

Både muligheder og udfordringer

Dykker man lidt dybere ned i besvarelsenerne, finder man, at det særligt er retsvæsenet og politiet, som borgerne har høj tillid til, idet hhv. 64 og 60 pct. svarer, at de i høj grad eller meget høj grad har tillid til, at man hos disse myndigheder håndterer personlige oplysninger og data korrekt. Derefter følger sundhedssektoren med 50 pct. og skattevæsenet med 45 pct. Tilliden er lavere til uddannelsessystemet (40 pct.), kommunerne (38 pct.) og øvrige offentlige virksomheder (28 pct.).

“Vi kan positivt konkludere, at flere centrale offentlige institutioner ved retsvæsen, politi og sundhedsvæsen nyder stor anerkendelse hos borgerne i et digitalt perspektiv. På den anden side er det bekymrende at se, at billedet ser anderledes ud, når vi bevæger os ud i kommunerne. Det skal der tages hånd om. Samtidig ser vi en særlig udfordring hos skattevæsenet, som mange borgere har tillid til, men hvor vi også ser, at en høj andel af borgerne er skeptiske,” siger Christian Klibo.

Borgerne er klar til at afgive data

Et afgørende element i at styrke digitaliseringen af det danske samfund er adgangen til data. Uden data, ingen digitalisering. Og når borgerne bliver spurgt til villigheden til at afgive yderligere data om sig selv, afhænger villigheden både af, om man i forvejen har tillid til myndighedernes håndtering, samt hvad det konkrete formål er.

På det brede spørgsmål om, hvorvidt man ønsker at afgive flere data for at forbedre den offentlige service generelt, svarer fire ud af ti (41 pct.), at de er villige til dette. Men når formålet med brugen af data bliver konkret og detaljeret beskrevet, så er tilbagemeldingen betydeligt mere positiv. Således er syv ud af ti danskere (69 pct.) villige til at afgive flere data om sig selv for “at hjælpe sundhedssektoren med at helbrede og forebygge sygdomme”. Det er især dem, der i forvejen har tillid til sundhedssektorens datahåndtering, som er villige til at afgive flere data om sig selv. Seks ud af ti (60 pct.) er villige til at afgive flere data om sig selv “for at hjælpe politiet til at bekæmpe og forebygge kriminalitet”. Igen er forudsætningen, at man har tillid til, at politiet håndterer data korrekt.

“Der er en imponerende opbakning til anvendelse af data. Folk er villige til at afgive flere data om sig selv, hvis de kan se formålet med det, og det giver myndighederne et væsentligt afsæt til at søge en yderligere nyttiggørelse af data,” siger Christian Klibo, der samtidig fastslår, at der ligger en myndighedsopgave i at vurdere, om man kommunikerer effektivt nok om nytten og den konkrete brug af data.

“Der følger en kommunikationsforpligtelse af den store opbakning, vi ser fra borgernes side. At borgerne er villige til

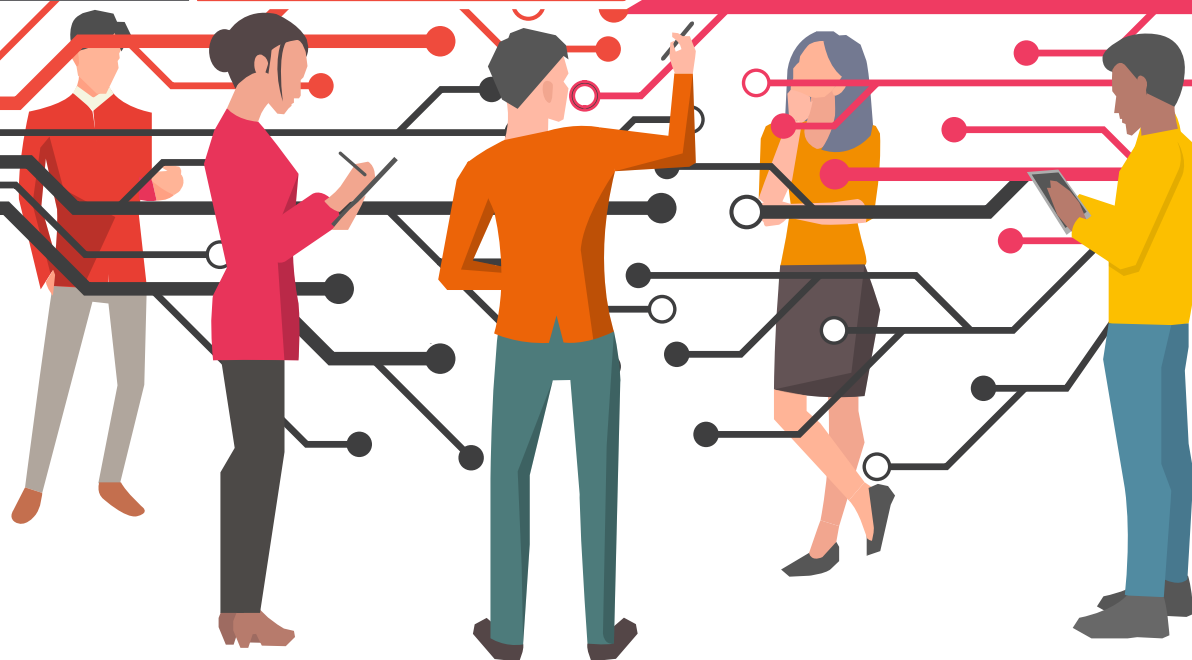
“Der er en imponerende opbakning til anvendelse af data. Folk er villige til at afgive flere data om sig selv, hvis de kan se formålet med det, og det giver myndighederne et væsentligt afsæt til at søge en yderligere nyttiggørelse af data”

Christian Klibo, partner og markedsleder for den offentlige sektor, PwC



Den offentlige sektors anvendelse af data

Danskernes syn på og holdning til den offentlige sektors håndtering og anvendelse af data

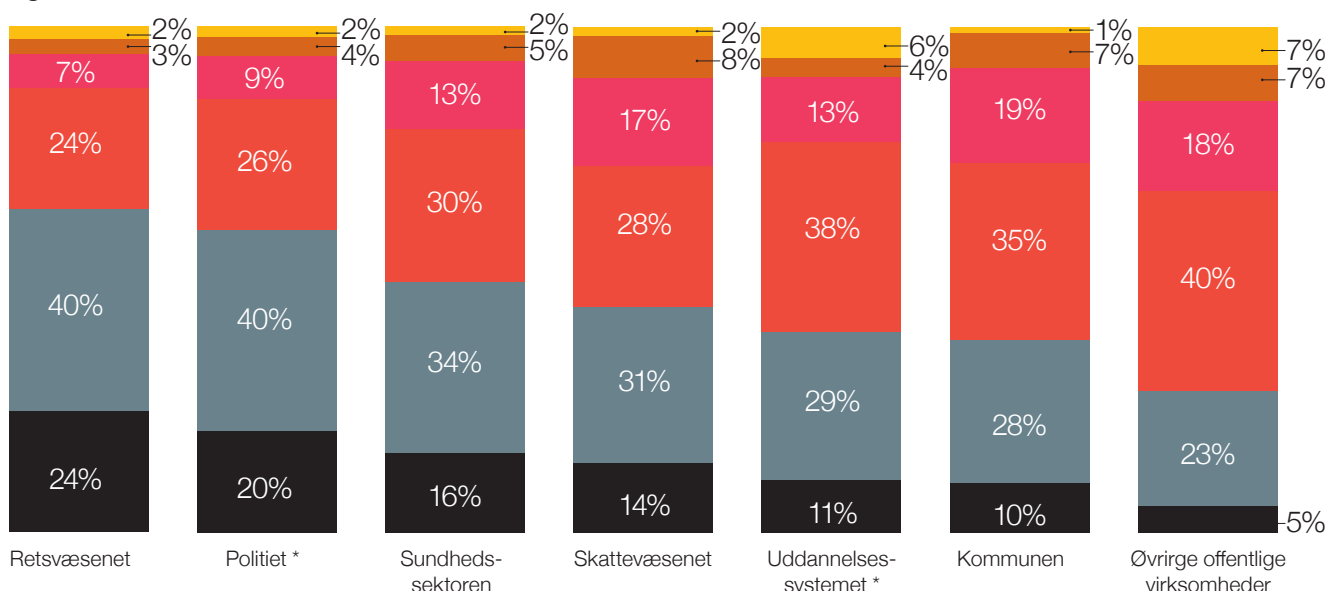


Tilliden til forskellige myndigheders håndtering af data

Generelt har danskerne en forholdsvis høj grad af tillid til forskellige offentlige institutioners datahåndtering. Især høj tillid til retsvæsenet og politiet, mens den er lavere til især kommunen og 'øvrige offentlige virksomheder'

- Ved ikke
- Slet ikke
- I mindre grad
- I nogen grad
- I høj grad
- I meget høj grad

Spørgsmål: "I hvilken grad har du tillid til, at dine personlige oplysninger og andre data bliver håndteret korrekt af...?"



Kilde: Epinion for PwC, 'Den offentlige sektors anvendelse af data', Webundersøgelse blandt repræsentativt udsnit af danskere (18+), feb. 2020

*) Pga afrunding er det samlede procenttal i søjlen ikke 100.

at afgive data, hvis de får formålet forklaret, betyder, at det er væsentligt, at nytten bliver kommunikeret,” siger Christian Klibo, der bakkes op af eksperter i brugen af kunstig intelligens i den offentlige sektor: “Helt generelt, så er der for lidt konkret viden på området, og derfor ser vi ofte, at der bliver talt meget fremtidsagtigt om, hvilke forandringer kunstig intelligens vil bidrage med i vores samfund. Det er uheldigt, fordi det blot bliver forestillinger om, hvad kunstig intelligens kan og ikke kan, der skaber grobund for beslutninger om brug af teknologien, og det besværliggør udviklingen af en velfungerende digital offentlig sektor,” siger Marie Rørdam Fenger, Senior Digital Innovation Specialist, Alexandra Institutet (læs mere om Alexandra Institutets arbejde på side 56).

Opbakning til synlige fordele

Særmålingen 'Den offentlige sektors anvendelse af data' viser, at danskerne er splittede, når de bliver spurgt i generelle termer til, hvorvidt de ser flere fordele end ulemper ved, at det offentlige indsamler og anvender borgernes data. Fire ud af ti danskere (39 pct.) mener, at øget anvendelse af borgernes data kan højne servicen i den offentlige sektor, mens hver fjerde (26 pct.) er uenig. Knap fire ud af ti danskere er positivt indstillede over for at anvende kunstig intelligens som supplement til menneskelige beslutninger (37 pct.), mens hver fjerde (26 pct.) er uenig i dette.

Holdningen til dataanvendelse ændrer sig dog markant i positiv retning hos de adspurgte borgere, når de præsenteres for konkrete forslag til, hvordan data kan bruges fordelagtigt. Otte ud af ti danskere er således positivt indstillede over for, at data bruges til hurtigere og bedre diagnosticering i sundhedssektoren (78 pct.). Syv ud af ti er positivt indstillede over for at bruge data til et mere effektivt skattesystem (71 pct.), mere intelligent miljøovervågning (69 pct.), bedre ressourcestyrelse på velfærdsområdet (68 pct.) og hurtigere/mere effektiv sagsbehandling (66 pct.).

“Det glæder mig oprigtigt, at borgerne bakker op om øget brug af data. For det er et vigtigt grundlag for vores arbejde, at vi som myndighed er på linje med borgerne i forhold til at mene, at vi er på rette vej,” lyder reaktionen fra direktør for Skattestyrelsen, Merete Agergaard.

Man kan altså se, at opbakningen hos borgerne stiger, når der følger en forklaring på, hvad brugen af ny teknologi kan medføre af konkrete fordele.

Fokus på konkrete resultater

I øjeblikket arbejder man i stat, region og kommuner med 15 såkaldte signaturprojekter inden for bl.a. sundheds-, social- og beskæftigelsesområdet, der netop fokuserer på at få helt konkrete erfaringer med en yderligere digitalisering og brug af ny teknologi – herunder kunstig intelligens – hos forskellige myndigheder i kommunalt og regionalt regi. Det er Digitaliseringsstyrelsen og direktør Rikke Hougaard Zeberg, der har ansvaret for at indsamle erfaringerne.

“I første omgang er det projekter, der har en administrativ karakter. Det vil sige, at man eksempelvis benytter kunstig intelligens til beslutningsunderstøttelse,” siger Rikke Hougaard Zeberg.

Beslutningsunderstøttelse kan fx være en sagsbehandler, der sidder med en borger og en sag af en bestemt karakter. Her vil man se på, hvordan man kan benytte data og kunstig intelligens til hurtigt at give sagsbehandleren et overblik over afgørelser i lignende sager, frem for at sagsbehandleren skal bruge tid på at læse tidligere sager igennem selv.

“På den måde kan sagsbehandleren hurtigt få hjælp til at vurdere, hvad man skal være opmærksom på, og hvordan lignende sager typisk er blevet afgjort. Så sagsbehandleren har det som en del af sit grundlag, når vedkommende skal træffe sin beslutning,” forklarer Rikke Hougaard Zeberg (læs mere om Digitaliseringsstyrelsens arbejde på side 32).

Hensyn til borgerne

En anden faktor, man er særligt opmærksom på i signaturprojekterne, er også at sikre sig, at både håndteringen og anvendelsen af data foregår korrekt. Sådan lyder det fra kommunerne og direktør for Digitalisering og Teknologi hos KL, Christian Harsløf.

“Vi taler meget om, hvordan vi skruer projekterne sammen, så vi tager hensyn til den enkelte borgers privatliv og undgår, at data bliver brugt til andet end formålet,” forklarer han og understreger samtidig, at der på den ene side er et stort poten-



“Det glæder mig oprigtigt, at borgerne bakker op om øget brug af data. For det er et vigtigt grundlag for vores arbejde, at vi som myndighed er på linje med borgerne i forhold til at mene, at vi er på rette vej”

Merete Agergaard, direktør, Skattestyrelsen



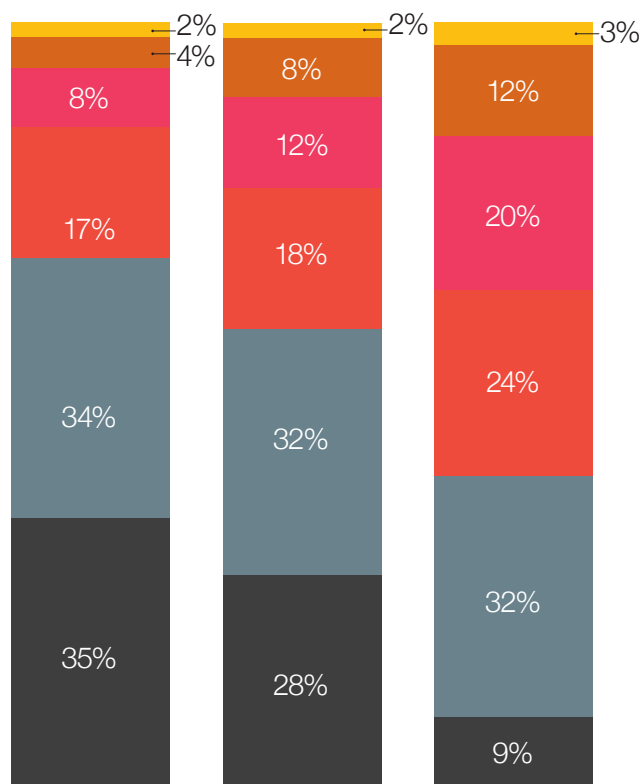
Den offentlige sektors anvendelse af data

Danskernes syn på at afgive data og myndighedernes brug af data

Villigheden til at afgive data

Hovedparten af danskerne er villige til at afgive flere data om sig selv, hvis det kan forbedre servicen inden for især sundhedssektoren. Det er dog afgørende, at man stoler på, at myndigheden håndterer ens data korrekt.

Spørgsmål: "Der kommer nu en række udsagn om din villighed til at afgive oplysninger om dig selv. Jeg er villig til at afgive mere data om mig selv for at..."



...hjælpe sundhedssektoren til at helbrede og forebygge sygdomme

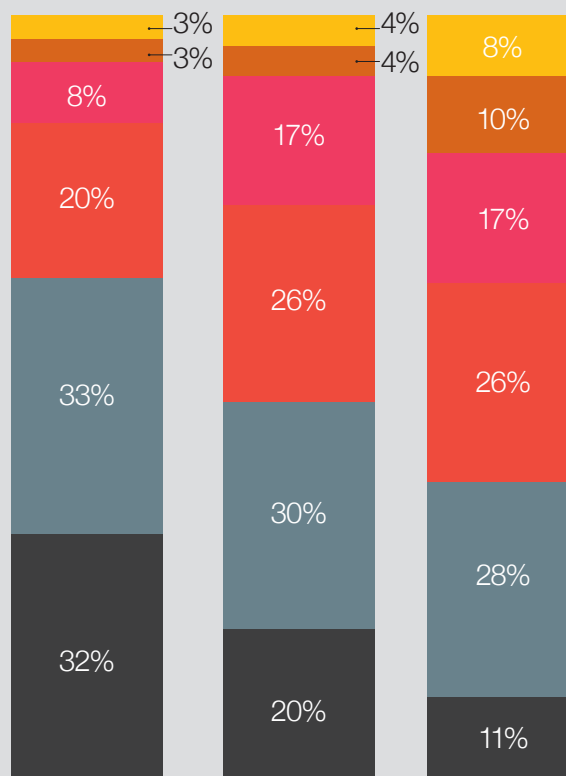
...hjælpe politiet til at bekæmpe og forebygge kriminalitet

...opnå bedre og hurtigere service i det offentlige

Anvendelse af data for at forbedre den offentlige service

Hovedparten af danskerne er bekymrede for, at cyberangreb kan føre til, at deres personlige data utilsigtet deles, og halvdelen frygter, at øget anvendelse af data i det offentlige kan skade borgernes ret til et privatliv.

Spørgsmål: "I dette afsnit vil vi gerne bede om din vurdering af, hvordan du tror data kan hjælpe med at forbedre den offentlige service. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?"



Jeg er bekymret for, at mine personlige data kan blive delt utilsigtet i forbindelse med et cyberangreb på offentlige institutioner *

Jeg frygter, at en øget anvendelse af data i det offentlige vil skade borgernes ret til privatliv *

Jeg tror, at en større brug af kunstig intelligens generelt kan føre til færre fejl i det offentlige

Kilde: Epinion for PwC, "Den offentlige sektors anvendelse af data", Webundersøgelse blandt repræsentativt udsnit af danskere (18+), feb. 2020

*) Pga afrunding er det samlede procenttal i søjlen ikke 100.



tiale i øget dataanvendelse, men at det på den anden side er afgørende at få de etiske aspekter med i overvejelserne.

En af metoderne til at sikre sig en balance i udviklingen er at kombinere de nye teknologier med de nuværende manuelle metoder i myndighedsarbejdet.

”Her i opstartsfasen, hvor vi øver os, arbejder vi parallelt med tingene, sådan at forstå, at når vi bruger en algoritme, er vi nødt til samtidig at bruge de gamle manuelle metoder for at se, om vi ville komme til nogenlunde samme resultat uden brug af kunstig intelligens,” siger Christian Harsløf (læs mere om KL’s arbejde på side 44).

I Skattestyrelsen arbejder man inden for rammerne for offentlige forvaltningsmyndigheder på at udnytte ny teknologi til at hjælpe den enkelte medarbejder og derved øge effektiviteten i det administrative arbejde.

”Vi er i Skattestyrelsen meget opmærksomme på, hvordan vi bruger robotter. Og vi har fundet måder, hvorpå robotter kan hjælpe os med at være mere effektive. Fx ved at bruge dem til

at slå op i vores 200 forskellige it-systemer, sådan at medarbejderne kan koncentrere sig om at bearbejde de resultater, der kommer ud af søgningerne,” siger direktør Merete Agergaard, Skattestyrelsen (læs mere om Skattestyrelsens arbejde på side 26).

Udfordringer med sikkerhed

En af de store udfordringer i forhold til en yderligere digitalisering af den offentlige sektor er bekymringen hos borgerne for, at personlige data deles utilsigtet, fx i forbindelse med et cyberangreb på offentlige institutioner.

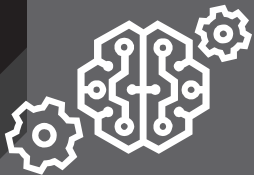
65 pct. af de adspurgte i spørgningen fra Epinion og PwC er bekymrede for dette. Ligeledes frygter halvdelen (50 pct.), at øget anvendelse af data i det offentlige vil skade borgernes ret til et privatliv.

”Det er forståeligt, at man som borger er bekymret for, om ens data kan blive udstillet og misbrugt som konsekvens af et cyberangreb. Og den frygt vil man formentlig aldrig komme til



“ Vi taler meget om, hvordan vi skruer projekterne sammen, så vi tager hensyn til den enkelte borgers privatliv og undgår, at data bliver brugt til andet end formålet “

Christian Harsløf, direktør for Digitalisering og Teknologi, KL



Den offentlige sektors anvendelse af data

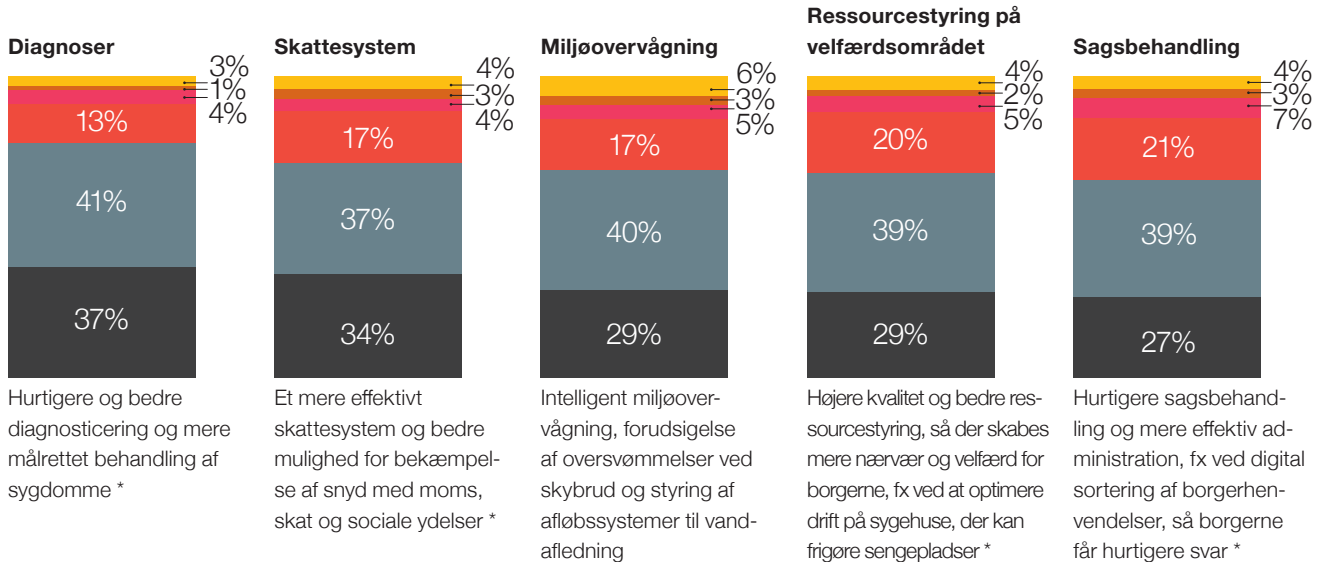
Danskernes syn på konkrete forslag til brug af indsamlede data

Brug af data til konkrete forslag i det offentlige

Når det kommer til mere konkrete forslag ift. hvad data kan bruges til, er danskerne positivt indstillede for de fleste af disse - især til hurtigere og bedre diagnoser i sundhedssektoren.

- Ved ikke
- Meget negativ
- Negativ
- Hverken positiv / negativ
- Positiv
- Meget positiv

Spørgsmål: Hvor positivt eller negativt indstillet er du over for, at det offentlige bruger dine data til...

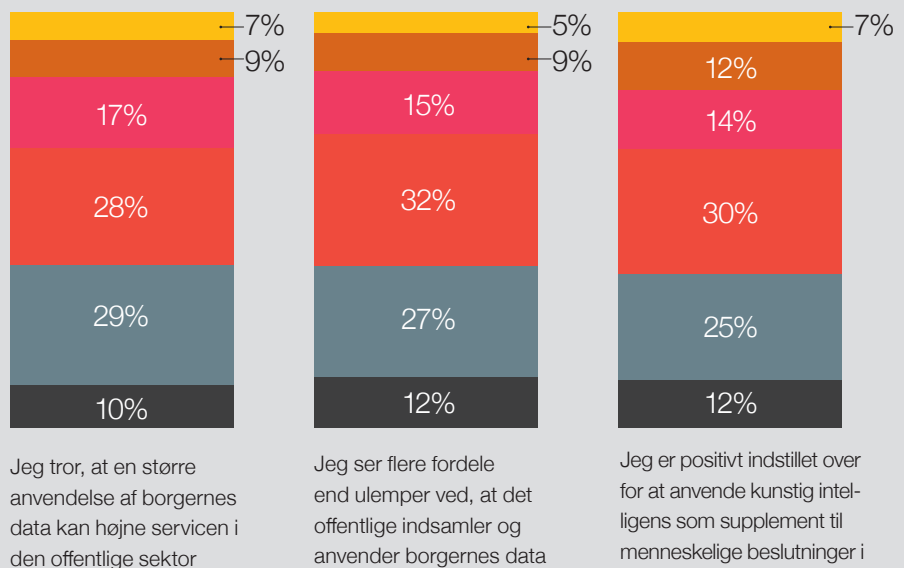


Anvendelse af data for at forbedre den offentlige service

... generelt er danskerne splittede om, hvorvidt øget brug og indsamling af data fra det offentlige skaber flere fordele end ulemper.

Respondenterne er blevet bedt om at vurdere, hvor de tror, at data kan hjælpe med at forbedre den offentlige service. Ud fra hvor enig eller uenig man er med en række udsagn.

- Ved ikke
- Meget uenig
- Delvis uenig
- Hverken enig / uenig
- Delvis enig
- Meget enig



Kilde: Epinion for PwC, "Den offentlige sektors anvendelse af data", Webundersøgelse blandt repræsentativt udsnit af danskere (18+), feb. 2020

*) Pga afrunding er det samlede procenttal i søjlen ikke 100.

livs. I stedet må man adressere frygten. Derfor er det vigtigt, at man på nationalt plan har veldefinerede cyberstrategier, der skal sikre borgere, virksomheder og myndigheder mod cyberangreb. Det gælder både generelt og på de enkelte ressortområder som retsvæsen, politi, forsvar osv. Dette arbejde må aldrig gå i stå, da det er en forudsætning og et grundvilkår for at øge digitaliseringen, at myndighederne passer ordentligt på data og anvender dem korrekt,” siger Christian Kliibo, partner og markedsleder for den offentlige sektor, PwC.

Fokus på sikkerhed og tillid

På baggrund af de interviews, CXO Magasinet har foretaget, fremgår det i det hele taget tydeligt, at sikkerhed omkring data og ikke mindst sikring af borgernes tillid til datahåndtering er et væsentligt fokusområde.

Det gælder også hos Justitsministeriet, hvor den såkaldte koncerndataenhed blev oprettet for halvandet år siden, netop med henblik på at få kulegravet håndtering af data på Justitsministeriets område.

”Helt konkret er vi i gang med at se på data i politiets it-systemer, hvilket vil sige, at vi kommer til at dykke ned i over 400 systemer. Vi opererer på vores område med meget følsomme data, og det skal derfor være sådan, at borgerne kan stole på, at vi har styr på, hvad vi foretager os. Så vi taler lige nu rigtig meget om informationssikkerhed og datahåndtering. Dette er fuldstændig afgørende for stort set alt, hvad vi arbejder med, og for at vi fremover kan videreudvikle anvendelsen af data på en korrekt måde,” siger koncerndatadirektør Charlotte Münter, Justitsministeriet (læs mere om koncerndataenhedens arbejde på side 38).

Hovedansvaret for cybersikkerhed i Danmark hører under Forsvarsministeriets ressortområde og varetages af Center for Cybersikkerhed som en del af Forsvarets Efterretningstjeneste, FE. En af de store udfordringer, man her oplever i arbejdet med at beskytte mod cyberangreb, er, at den digitale udvikling går så hurtigt, at det er vanskeligt at følge med, lyder det fra forsvarsminister Trine Bramsen (S).

”Det er et kapløb med tiden – og det er dét, der er det svære her. Heldigvis oplever jeg dog også, at der kommer en stadig større modenhed i forhold til de digitale muligheder, og at stadig flere tænker cybersikkerhed fra start,” siger hun og peger på, at nogle af de anbefalinger, Center for Cybersikkerhed er kommet med, er begyndt at slå igennem.

Derudover har hun for nylig oprettet Det Nationale Cybersikkerhedsråd. Det skal rådgive og vejlede om, hvordan den digitale sikkerhed i Danmark styrkes. Rådet skal sikre, at vigtig viden om sikkerhed bliver delt mellem myndigheder, erhvervs- og forskningsverdenen. Desuden skal rådet byde ind med udvikling af relevante cybersikkerhedskompetencer inden for uddannelse og forskning (læs mere om Forsvarsministeriets arbejde på side 14).

Digital offentlig service som eksportvare

Med en digitaliseringsgrad i den absolutte verdenselite og en stor andel af landets borgere, der i det store hele bakker op om fortsat digitalisering og dataanvendelse, er der et væsentligt potentiale, men også en nødvendighed, for at løfte den offentlige sektor yderligere på digitaliseringsområdet.

”Man må opfordre til, at vi som samfund udnytter den stærke position, vi har, med masser af data og stor appetit på at udnytte data; at vi bruger dette til at løfte os til et sted, hvor andre lande vil se misundeligt på os. Også i erkendelse af, at en effektiv offentlig sektor også er en konkurrenceparameter. Både direkte og indirekte,” siger Christian Kliibo, der bakkes op af en af de største it-leverandører til den offentlige sektor, Systematic, med ejerleder Michael Holm i spidsen.

Han mener desuden, at digitaliseringen af den offentlige sektor kan blive et nyt eksporteventyr.

”Vi har data, vi har tillid, vi har en høj digitalisering, og vi har styr på datahåndtering. Ergo har vi alle muligheder for at skabe verdens mest effektive og velfungerende digitale offentlige sektor. Og vi har alle muligheder for at gøre det til en eksportsucces,” siger han (læs mere om Michael Holms visioner på side 50). ■

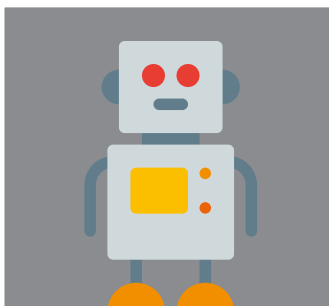


“Det er et kapløb med tiden – og det er dét, der er det svære her. Heldigvis oplever jeg dog også, at der kommer en stadig større modenhed i forhold til de digitale muligheder, og at stadig flere tænker cybersikkerhed fra start”

Trine Bramsen, forsvarsminister

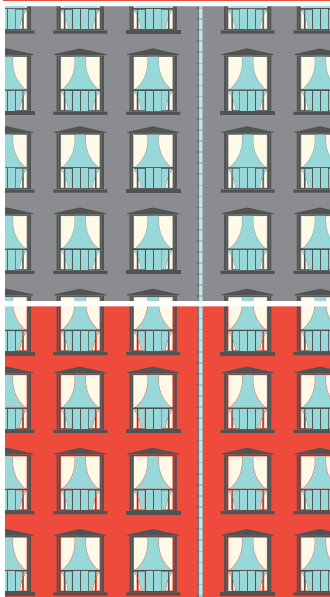


Signaturprojekter i kommuner og regioner



Projekter i regionerne

- Kunstig intelligens til hurtigere og bedre diagnostik af akutte patienter (Sygehus Lillebælt)
- Kunstig intelligens til kvalitetsudvikling i almen praksis (MedCom)
- Prædiktion af sygdomsforværring blandt KOL-patienter (Region Nord)
- Realtidsprognoser og essentiel information til klinikere (Regionshospitalet Randers)
- Kunstig intelligens til forebyggelse af sygelighed efter tarmkræftkirurgi (Region Sjællands Universitetshospital)
- Kunstig intelligens til bedre tilrettelæggelse af behandlingsstrategi for kræftpatienter (Rigshospitalet)
- Bedre diagnosticering af prostatacancer (Odense Universitetshospital)
- Reduktion af stråledosis ved scanninger brugt i kræftbehandling (Rigshospitalet)



Projekter i kommunerne

- Intelligent rehabilitering og målrettet tilbud til borgere (Aalborg Kommune)
- Korrekt og ensartet sagsbehandling ved spørgsmål om sanktionering af ledige borgere (Frederiksberg Kommune)
- Målrettede beskæftigelsesindsatser til ledige borgere (Odense Kommune)
- Bedre match mellem ledige borgere og virksomheder (Københavns Kommune)
- Intelligent fordeling og journalisering af mails kan give borgere hurtigere sagsbehandling (Norddjurs Kommune)
- Kortere svartid på byggesøgninger og hjælp til indsendelse af rette dokumenter (Københavns Kommune)
- Borgere kan få hurtigere visitering af rengøringshjælp med ny teknologi (Esbjerg Kommune)

Kilde: Digitaliseringsstyrelsen



Et kapløb

med

tiden

Cybertruslen mod danske virksomheder, organisationer og myndigheder er ikke blot alvorlig, men også et vilkår, som alle bør forholde sig til. Det oplever man særligt i Forsvarsministeriet, der har det øverste ansvar på området. Her gør man alt for at løfte sikkerhedsindsatsen og appellerer i den forbindelse til større åbenhed i erhvervslivet om cyberangreb.



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“ Digitaliseringen bidrager med meget godt til vores samfund. Men i ivrighed efter at blive endnu mere digitale bliver der også nogle gange truffet beslutninger, uden at sikkerheden er på plads “

Trine Bramsen, forsvarsminister

Danmark har vi længe været kendt og anerkendt for vores omfattende digitale udvikling. Sådan må det gerne blive ved – men med mere fokus på sikkerheden. For forsvarsminister Trine Bramsen (S) står det nemlig klart, at vi i visse tilfælde har været for hurtige til at hoppe med på den digitale vogn på bekostning af sikkerheden. Og det vil hun som chef for vores øverste cyberansvarlige myndighed, Forsvarsministeriet, gerne have vendt op og ned på.

”Digitaliseringen bidrager med meget godt til vores samfund. Men i ivrighed efter at blive endnu mere digitale bliver der også nogle gange truffet beslutninger, uden at sikkerheden er på plads. Min opgave er derfor at sørge for, at man fra nu af tænker sikkerhed, samtidig med at man udvikler sig digitalt. Sikkerheden skal ikke være noget, man først kommer i tanke om bagefter, sådan som det ofte har været kutyme. For man udsætter – og vi har udsat – mange borgere og vores kritiske infrastruktur for en risiko ved at være så hurtige med på alle de nye digitale muligheder,” siger hun og tilføjer, at ministeriet løber overordentlig stærkt i forhold til at holde øje med, hvad der sker på alle ministerområder og i resten af samfundet.

Den høje grad af digitalisering i Danmark har altså også gjort os meget sårbare. Og risikoen er, at nogen med onde hensigter kan lægge store dele af samfundet ned via cyberangreb.

”I værste fald kan det koste liv, og det er jo det, vi frygter allermost,” siger Trine Bramsen og vil gerne pege på, at digitaliseringen også har fordele, idet den gør det lettere at holde kontrol med, om der sker læk af data, eller om nogen har været inde og snage i noget, de ikke burde have adgang til.

Med denne sikkerhedsdagsorden er Forsvarsministeriet rykket frem i felten for at støtte og hjælpe danskerne og de dan-

ske virksomheder. Og mens man påtager sig ansvaret for det omgivende samfund og opbygger evnen til at kunne forsvare Danmark, tager man også sin egen medicin, forstået på den måde at både angreb og forsvar i stigende grad digitaliseres, og at man derfor også rustet sig til at kunne angribe og få øje på de daglige angreb, eller forsøg herpå, som kommer ude fra verden.

”Jeg tror, det kommer som en stor overraskelse for mange mennesker, at cyberangreb ikke bare er noget, der kan ske, men noget, der faktisk sker hver eneste dag,” siger ministeren og fortæller, at det man ser, både er konkrete angreb og sonderinger i forhold til angreb mod danske virksomheder eller dansk infrastruktur. Så i forsøget på at beskytte sig selv – og os andre – bedst muligt, har man i Forsvarsministeriet øjnene skarpt rettet mod nye mulige angreb, da angriberne hele tiden finder huller og nye veje ind.

Kampen om de digitale kompetencer

Den digitale virkelighed har de senere år vendt op og ned på mangt og meget i Forsvarsministeriet. Især fordi nødvendigheden af at kunne løbe foran angriberne stiller ekstremt store krav til en hastig opbygning af digitale kompetencer.

”Jeg ville lyve, hvis jeg sagde, at det ikke er en kæmpe stor ledelsesmæssig udfordring. De kompetencer, vi skal bruge, og de samarbejder, vi skal opbygge, er et kapløb med tiden. Og også med penge, fordi rigtig mange virksomheder gerne vil have fingre i de samme mennesker. Her er jeg som offentlig arbejdsgiver i konkurrence med nogen, der kan betale meget mere for de digitale kompetencer. Derfor handler det for mig om at finde nogle mennesker med en kæmpe passion, som kan se, at de hos os kan komme ind og arbejde med hjerteblood og med no-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Tænk sikkerhed samtidig med udvikling
- ✓ Vær mere åben om angreb
- ✓ Brug eksperterne



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

get, som de aldrig vil få mulighed for uden for vores gitter,” siger Trine Bramsen.

Forsøgene på cyberangreb mod danske virksomheder eller offentlige myndigheder er, ifølge ministeren, en klart stigende tendens og har vendt lidt op og ned på det traditionelle fjendebillede. For langt de fleste af angrebene kan lokaliseres til 'bestemte lande'. Om det er landene eller særlige grupperinger, angrebene kommer fra, kan hun ikke komme ind på. Men hun kan i hvert fald sige så meget, at angriberne alle forsøger at finde svagheder i det digitale samfund, og at de ikke bare går efter store virksomheder, offentlige myndigheder eller kritisk infrastruktur, men i stigende grad prøver at finde vej ind i de store systemer via de helt små virksomheder.

Derfor har det også en stor og altafgørende betydning, at Forsvarsministeriet har et godt samarbejde om dette med er-

hverslivet, lyder det fra ministeren. Her oplever hun imidlertid store udfordringer.

”Blandt private virksomheder er der stadig en stor tilbageholdenhed i forhold til at fortælle, når de har været udsat for angreb. De synes øjensynligt, at det er pinligt – eller også vil de bare ikke risikere, at det rygtes i markedet, at de har været offer for et angreb. Men her vil jeg godt understrege, at vi er dybt afhængige af, at virksomheder deler deres viden og perspektiver med os, for at vi kan skabe den bedst mulige beskyttelse. Det svarer til, at politiet er nødt til at vide, at der har været et indbrud for at kunne fange forbryderne, der står bag,” siger Trine Bramsen og betoner, at der her er brug for en markant kulturændring i erhvervslivet, så det at være åben om et digitalt angreb bliver en selvfølge.

Dette er også baggrunden for, at ministeren i slutningen af

“Så længe virksomhederne og vi i det offentlige gør hvad vi skal, er jeg sikker på, at Danmark fortsat vil gå foran, når det gælder digitalisering. Også i forhold til den øgede sikkerhed, der lige nu er det store tema”

Trine Bramsen, forsvarsminister

2019 etablerede et nationalt Cybersikkerhedsråd. Det skal rådgive og vejlede om, hvordan den digitale sikkerhed styrkes og skal først og fremmest sikre, at vigtig viden om sikkerhed bliver delt mellem myndigheder, erhvervsliv og forskningsverdenen.

“Jeg håber, at Cybersikkerhedsrådet kan blive et rum med gensidig tillid og forståelse for problemerne, hvor man tryk kan dele sin viden om det, man udsættes for i cyberspace – også uden at det bliver råbt ud til hele verden,” siger hun.

En udfordring at følge med

Hovedansvaret for cybersikkerhed i Danmark blev lagt ind under Forsvarsministeriets ressortområde tilbage i 2011, da det daværende GovCERT blev overført til ministeriet. Det ledte i 2014 til oprettelsen af Center for Cybersikkerhed som en del af Forsvarets Efterretningstjeneste, FE.

En af de store udfordringer, man her oplever i arbejdet med at beskytte mod cyberangreb, er, at den digitale udvikling går så hurtigt, at det er vanskeligt at følge med, påpeger forsvarsministeren. Samtidig oplever hun, at borgerne har en forventning om, at de digitale produkter, de tager ned fra hylderne, de apps, de bruger, og de ydelser, som ellers legitime samfundsinstitutioner tilbyder, er sikre – hvilket de så langt fra alle er.

“Så det er et kapløb med tiden – og det er dét, der er det svære her. Heldigvis oplever jeg dog også, at der kommer en stadig større modenhed i forhold til de digitale muligheder, og at stadig flere tænker cybersikkerhed fra start. Ikke mindst i erhvervslivet,” siger hun og peger på, at nogle af de anbefalinger, Center for Cybersikkerhed er kommet med, er begyndt at slå igennem.

OM TRINE BRAMSEN

Født i 1981 og uddannet cand.scient.soc. fra Roskilde Universitetscenter i 2007

Siden 2019: Forsvarsminister

Siden 2011: Folketingsmedlem for Socialdemokratiet, valgt i Fyns Storkreds

Fra 2015 til 2019: Medlem af Dansk Interparlamentarisk Gruppens bestyrelse

Fra 2011 til 2013: Formand for Udvalget for Udlændinge- og Integrationspolitik

Fra 2007 til 2011: Seniorkonsulent, Deloitte Business Consulting

Fra 2006 til 2007: Forskningsassistent, Københavns Universitet

OM STRATEGI FOR CYBERSIKKERHED

Danmarks Nationale strategi for cyber- og informations-sikkerhed sætter tre pejlemærker for et stærkere og mere sikkert digitalt Danmark i de kommende fire år:

1. En tryk hverdag for borgere og virksomheder. Staten og samfundskritiske sektorer opruster teknisk i takt med det ændrede trusselsbillede for at være i stand til at beskytte væsentlige samfundsmæssige funktioner mod cyberangreb eller andre større informationssikkerhedshændelser

2. Bedre kompetencer. Borgere, virksomheder og myndigheder har adgang til den nødvendige viden og har forudsætningerne for at håndtere de stigende cyber- og informationssikkerhedsudfordringer

3. Fælles indsats. Risikobaseret sikkerhedsledelse er en integreret del af styringen i staten og i samfundskritiske sektorer. Der er klarhed over roller og ansvar på cyber- og informationssikkerhedsområdet blandt myndigheder og virksomheder, der leverer samfundskritiske funktioner

Det gælder bl.a. anbefalingen om, at de små virksomheder bør købe de digitale kompetencer hos nogen, der ved, hvad det handler om, i stedet for at forsøge at opbygge dem selv. På samme måde oplever hun, at de fleste virksomheder efterhånden har indset, at det ikke er nok at sætte Lars fra it-afdelingen på det med sikkerheden, men at det er nødvendigt at tage en ekstern ekspert ind – ligesom man vil gøre det, hvis det handler om at tjekke om låse på døre og vinduer er sikre.

“Så længe virksomhederne og vi i det offentlige gør hvad vi skal, er jeg sikker på, at Danmark fortsat vil gå foran, når det gælder digitalisering. Også i forhold til den øgede sikkerhed, der lige nu er det store tema,” slutter forsvarsminister Trine Bramsen. ■



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“Jeg håber, at Cybersikkerhedsrådet kan blive et rum med gensidig tillid og forståelse for problemerne, hvor man trygt kan dele sin viden om det, man udsættes for i cyberspace – også uden at det bliver råbt ud til hele verden”

Trine Bramsen, forsvarsminister



En digital fremtid

i Europa

med mennesket

i centrum

I februar løftede EU-Kommissionen sløret for sine idéer og tiltag til en digital omstilling. Den skal gøre en positiv forskel for både borgere og virksomheder og bygge på de europæiske værdier om bl.a. åbenhed og demokrati. I spidsen for gennemførelsen af strategien står EU-kommissær Margrethe Vestager, der ved præsentationen kaldte tillid et nøglebegreb.



FOTO: XAVIER LEJEUNE, EC - AUDIOVISUAL SERVICE, EUROPEAN UNION, 2020

“ Med ny teknologi skal ikke også følge nye værdier. Idéen er at skabe de bedst mulige redskaber, der skal bruges på den bedst mulige måde, og samtidig forblive loyal mod de fundamentale værdier, som har bragt os hertil, hvor vi er “

Margrethe Vestager, ledende næstformand for EU-Kommissionen og kommissær for konkurrence i EU

Mens store amerikanske og kinesiske tech-firmaer har vokset sig til gigantiske størrelser og taget føringen i den digitale udvikling, har resten af verden kun kunnet se til. Også Europa. Men det skal være slut. Nu skal det tabte indhentes, mener man i EU. Og 19. februar lagde man så de første brikker på bordet til det puslespil, som skal ende med billedet af et Europa, der teknologisk har fuld fart frem. Ikke for at jogge i hælene på amerikanerne og kineserne, men for at løbe sin helt egen vej.

Det var budskabet, da Margrethe Vestager, ledende næstformand for EU-Kommissionen og kommissær for konkurrence i EU, præsenterede Kommissionens oplæg – en hvidbog – til en digital europæisk fremtid sammen med kommissæren for det indre marked, Thierry Breton. Oplægget har overskriften: 'Shaping Europe's digital future' og fokuserer på tre hovedmål:

- en teknologi, der tjener folket
- en fair og konkurrencedygtig digital økonomi, og
- et åbent, demokratisk og bæredygtigt samfund.

Fokus på rettigheder og værdier

Margrethe Vestager slog fast, at man med strategien ønsker, at den digitale udvikling skal bygge videre på Europas stærke beskyttelse af grundlæggende rettigheder og værdier og afspejle de bedste egenskaber såsom åbenhed, retfærdighed, mangfoldighed, demokrati og tillid.

”Med ny teknologi skal ikke også følge nye værdier. Idéen er at skabe de bedst mulige redskaber, der skal bruges på den bedst mulige måde, og samtidig forblive loyal mod de fundamentale værdier, som har bragt os hertil, hvor vi er. Ikke blot for at beskytte os selv, men også for som europæere at bevare teknologisk suve-

rænitet. For mig handler det ikke om at få EU til at blive som USA eller Kina, men om at blive mere som os selv,” sagde hun.

Ønsket i EU-Kommissionen er at skabe et nyt indre marked for data, hvor data fra det offentlige og virksomheder frit kan flyde inden for Europas grænser, og samtidig insistere på fair konkurrenceregler på teknologiområdet i kraft af standarder for regulering og beskyttelse af data. Konkret går EU's masterplan ud på at gennemtvunge bl.a. datadeling og godkendelse af brug af kunstig intelligens, hvilket vil sige, at dominerende teknologi-virksomheder som fx Facebook, Google, Amazon og Alibaba vil blive tvunget til at åbne deres skattekister med data og dele dem med mindre konkurrenter. På den måde vil ikke mindst mindre europæiske virksomheder blive givet en chance i det teknologiske kapløb og for at kunne bidrage til den digitale innovation.

”Vi ønsker at skabe en fair og konkurrencedygtig økonomi – hvor alle virksomheder kan konkurrere på lige vilkår, og en økonomi, hvor markedskræfter ikke kan bruges til at blokere konkurrence. Desuden ønsker vi en økonomi, hvor forbrugere kan regne med, at deres rettigheder bliver respekteret, og at fortjenester bliver beskattet, hvor de tjenes,” lød det fra Margrethe Vestager.

Alle skal kunne høste fordele

Med udnævnelsen af Margrethe Vestager til kommissær også med ansvar for digitalisering, har EU for alvor sat digitaliseringen af Europa i fokus og endda højt på agendaen. Og med god grund. For faktum er, at Europa i dag kun har små fire pct. af markedsværdien af verdens 70 største digitale platforme, mens USA står for 73 pct. og Kina for 18 pct. Et mønster, som bl.a. har den konsekvens, at godt en fjerdedel af indtægterne hos fx Facebook og Google kommer fra Europa.

Men ifølge EU har Europa alle forudsætninger for at få rettet

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Europa skal tage den digitale førertrøje
- ✓ Digitalisering med fokus på europæiske værdier
- ✓ Nyt indre marked for data



OM MARGRETHE VESTAGER

Født i 1968 og uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1993. Student fra Varde Gymnasium i 1986

Siden 2019: Ledende næstformand for EU-Kommissionen

Siden 2014: Kommissær for konkurrence, EU-Kommissionen

Fra 2011 til 2014: Økonomi og indenrigsminister, Danmark

Fra 2011-2014: Politisk leder for Radikale Venstre

Fra 2007 til 2011: Formand for Radikale Venstres folketingsgruppe

Fra 2000 til 2001: Undervisningsminister, Danmark

Fra 1998 til 2000: Undervisningsminister og kirkeminister, Danmark

FOTO: XAVIER LEJEUNE, EC - AUDIOVISUAL SERVICE, EUROPEAN UNION, 2020

op på skævhederne. Også fordi der på mange områder er et stort, uudnyttet potentiale i digitaliseringen, som opfylder EU's ønske om at sætte mennesket i centrum af udviklingen.

Om formålet med planen sagde Margrethe Vestager således, at alle borgere, alle arbejdstagere, alle virksomheder skal have en rimelig chance for at høste fordelene ved digitalisering. Det kan være i form af mere sikker eller mindre forurenende kørsel, takket være netforbundne biler, eller ved at redde liv med hjælp fra kunstig intelligens i medicinsk billedteknik, der gør det muligt for læger at opdage sygdomme tidligere end nogensinde før. Og så understregede hun, at teknologien skal tjene mennesker – ikke omvendt.

”Udviklingen, anvendelsen og resultaterne af teknologien skal arbejde i samme retning og gøre en positiv forskel i borgernes og virksomheders dagligdag. Desuden ønsker vi at fortsætte med at leve i et åbent, demokratisk og bæredygtigt samfund, hvilket vil sige et samfund hvor borgerne kan kontrollere de data, de genererer, og hvor digitale platforme stilles til regnskab for indholdet af dem,” sagde hun og efterlod ingen tvivl om, at EU's strenge regler for forbrugerbeskyttelse, bekæmpelse af urimelig

“Udviklingen, anvendelsen og resultaterne af teknologien skal arbejde i samme retning og gøre en positiv forskel i borgernes og virksomheders dagligdag”

Margrethe Vestager, ledende næstformand for EU-Kommissionen og kommissær for konkurrence i EU

“Kunstig intelligens er ikke godt eller skidt i sig selv. Det afhænger helt af, hvorfor og hvordan det bliver brugt”

Margrethe Vestager, ledende næstformand for EU-Kommissionen og kommissær for konkurrence i EU

handelspraksis og beskyttelse af personoplysninger og privatlivets fred fortsat vil finde anvendelse.

Tillid til kunstig intelligens

Centralt i oplægget til en digital plan fra EU står kunstig intelligens, hvor Margrethe Vestager slog fast, at tillid er nøgleordet – fordi vi uden tillid ikke vil få glæde af den nye teknologi.

”Kunstig intelligens er ikke godt eller skidt i sig selv. Det afhænger helt af, hvorfor og hvordan det bliver brugt. Derfor har vi i hvidbogen en tosidet tilgang til det, hvor vi på den ene side vil skabe et økosystem af ekspertise, så vi kan få det bedste ud af teknologien, og på den anden side et økosystem af tillid, som mindsker risikoen for, at kunstig intelligens bruges imod vores grundlæggende værdier om bl.a. ikke at diskriminere og gøre skade på nogen eller noget,” påpegede hun.

Konkret rummer hvidbogen forslag til lovgivning, der skal medvirke til at skabe tillid hos borgere og virksomheder, og senere kommer der også forslag i forhold til bl.a. digital kapacitetsopbygning, udrulning af 5G og 6G-forbindelser, en cybersikkerhedsstrategi og en plan for digital uddannelse.

For så vidt angår mulighederne for anvendelse af kunstig intelligens til ansigtsgenkendelse er oplægget fra EU-Kommissionen mere forbeholdent. For som Margrethe Vestager sagde, er ansigtsgenkendelse nogle gange uskyldigt, mens sagen er en helt anden, når det bruges til identifikation af mennesker på gader og stræder o.l. Derfor lægger EU her i første omgang op til en bred debat om behov for og brug af teknologi til ansigtsgenkendelse.

Frigivelse af data

I forhold til datastrategien slår EU-Kommissionen fast, at fremtidens økonomi er datadrevet, og at Europa har alt, hvad der skal til for at føre an i denne nye dataøkonomi: verdens stærkeste industrigrundlag – hvor SMV'er er en vigtig del af erhvervsstrukturen – teknologierne, færdighederne og nu også en klar vision.

Med henblik på at gøre Europa til et forbillede her skal der oprettes et reelt europæisk dataområde, dvs. et indre marked for data, der kan frigøre uudnyttede data, så de kan strømme frit inden for EU og på tværs af sektorer til gavn for virksomheder,



FOTO: XAVIER LEJEUNE, EC - AUDIOVISUAL SERVICE, EUROPEAN UNION, 2020

forskere og offentlige myndigheder. Eller som kommissæren for det indre marked, Thierry Breton, forklarede ved præsentationen af datastrategien:

”Vores samfund genererer enorme mængder af industrielle og offentlige data, som kan bruges til at ændre den måde, vi producerer, forbruger og lever på. Jeg vil gerne have de europæiske virksomheder og vores mange små og mellemstore virksomheder til at få adgang til disse data og skabe værdi for europæerne.”

For at fremme udviklingen her vil Kommissionen senere i år præsentere en lovgivningsramme for datastyring, adgang til og videreanvendelse af data, som skal skabe incitament for at dele data samt skabe klare regler for, hvordan data må bruges i overensstemmelse med de europæiske værdier og rettigheder såsom beskyttelse af personoplysninger, forbrugerbeskyttelse og konkurrencereglerne. ■



COMMISSION SHAPING EUROPE'S DIGITAL FUTURE

Europe's digital future will be based on three main pillars:

1. Technology that works for the people.

The EU's digital strategy will invest in digital competences for all Europeans; protect people from cyber threats; ensure Artificial Intelligence is developed in ways that respect people's rights and earn their trust; accelerate the roll-out of ultra-fast broadband for homes, schools and hospitals; expand Europe's super-computing capacity to develop innovative solutions for medicine, transport and environment

2. A fair and competitive digital economy.

The EU's digital strategy will enable a vibrant community of innovative and fast growing start-ups and SMEs to access finance and to expand; propose a Digital Services Act to

strengthen the responsibility of online platforms and clarify rules for online services; make sure that EU rules are fit for purpose in the digital economy; ensure that all companies compete in Europe on fair terms; increase access to high-quality data while ensuring that personal and sensitive data is safeguarded

3. Open, democratic and sustainable society.

The EU's digital strategy will use technology to help Europe become climate-neutral by 2050; reduce the digital sector's carbon emissions; empower citizens with better control and protection of their data; create a European health data space to foster targeted research, diagnosis and treatment; fight disinformation online and foster diverse and reliable media content

Nemt

for de fleste

og svært

for de få



Den korteste vej til at lykkes bedst er, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter til tiden. Ikke mindst på personskatteområdet sker det i kraft af de digitale løsninger, skattevæsenet har taget i brug, som i vid udstrækning er med til at forhindre fejl og snyd – og som de fleste borgere er glade for.

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

“ Det handler om at løse opgaven bedst og til lavest mulige risiko og omkostning. Digitalisering er ikke målet, men det kan ofte være midlet “

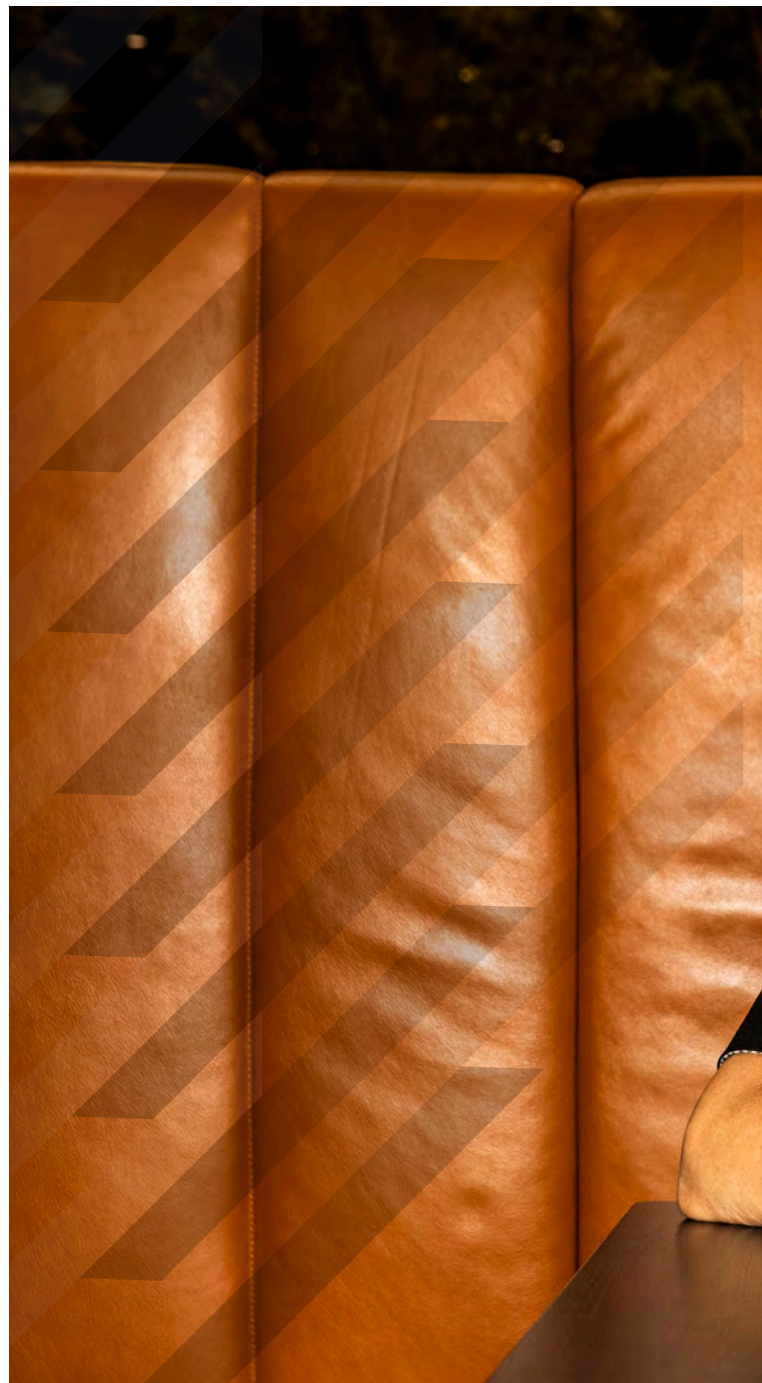
Merete Agergaard, direktør, Skattestyrelsen

For dem, der gerne vil gøre det rigtige, skal det være nemt, trygt og enkelt. For dem, der ikke kan, skal der være hjælp og vejledning. Og for dem, der ikke vil, skal det være svært at undgå at overholde reglerne.

Sådan sammenfatter Merete Agergaard den målsætning, hun har som direktør for Skattestyrelsen. Arbejdet med at nå den er i fuld gang og er foreløbig en stor succes på personskatteområdet. Endnu er der et stykke vej at gå. Især på erhvervsområdet, hvor kompleksiteten er stor, og nye udfordringer hele tiden kommer til, såsom deleøkonomi, kryptovaluta, aktieprogrammer m.m.

Nemmere bliver det heller ikke af, at skattevæsenet står med en tung arv, eftersom det er den myndighed, der tilbage i 50'erne som den første tog digitalisering og dataanvendelse til sig. Det betyder, at man i dag står med mange meget gamle it-systemer, der også skal kunne systemunderstøtte en verden, der udvikler sig stadig hurtigere.

”Når vi taler teknologisk udvikling, skal vi i vores verden spænde meget vidt. Derfor står vi med en opgave, der kræver enorm omtanke, idet vores løsninger skal være transparente og overskuelige for borgerne, da det er en forudsætning for, at de kan have tillid til os. Samtidig skal den teknologiske udvikling være effektiv, så vi undgår fejl og kan bruge vores medarbejdere til det rigtige. Så for at skabe en digital udvikling, som alle bliver glade for, kræver det, at vi både har nogen, der kan fortælle os om mulighederne med ny teknologi,



POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Store mængder data kræver effektiv kontrol
- ✓ Det skal være let at gøre det rigtige
- ✓ Borgere og myndigheder skal være på linje



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

nogen, der mestrer regelgrundlaget, og nogen, der kan finde konkrete løsninger, så vi kan arbejde digitalt og databaseret,” siger Merete Agergaard og understreger, at Skattestyrelsen ved ibrugtagningen af digitale værktøjer altid skal balancere mellem at kunne opdage fejl og snyd og samtidig gribe mindst muligt ind i borgernes hverdag.

Derfor løber man her heller ikke efter al ny teknologi og alle nye digitale muligheder. For alt er ikke lige egnet. Udgangspunktet for digitaliseringen i skattevæsenet er således en prioritering

ud fra risiko og væsentlighed af, hvilke opgaver der skal løses og hvordan.

”Vi skal først og fremmest sikre, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter og gør det til tiden. Den opgave hviler på data i store mængder, hvorfor digitalisering og dataanvendelse optager os meget, men på en måde, så det både kan hjælpe os med at få de rigtige oplysninger, gøre det let for borgere og virksomheder at følge reglerne, og sikre en effektiv og målrettet bekæmpelse af svindel. Det handler om at

“I Danmark er vi meget langt fremme og har en udpræget tradition for digitalisering, ikke mindst på personskatteområdet. Men vi skal hele tiden sørge for, at det kan spille sammen med den måde, verden udvikler sig på. Og dér er det vigtigt for os, at vi hele tiden har øje for, om vi kan understøtte nye tendenser digitalt”

Merete Agergaard, direktør, Skattestyrelsen

løse opgaven bedst og til lavest mulige risiko og omkostning. Digitalisering er ikke målet, men det kan ofte være midlet,” påpeger Merete Agergaard.

I den proces glæder hun sig meget over, at borgerne ser ud til at bakke op om skattevæsenets øgede brug af data. For ”det er et vigtigt grundlag for vores arbejde, at vi er på linje med borgerne, når vi mener, at vi er på rette vej,” som hun tilføjer.

Personbeskatning er en stor digital succes

Skattestyrelsen står i fremtiden for at skulle udskifte de gamle it-systemer, da de ikke holder evigt og bliver stadig sværere at integrere med de nye teknologier. De gamle systemer har med direktørens ord den konsekvens, at der i dag er noget, der fungerer rigtig godt, og noget, der fungerer mindre godt.

Det, der fungerer rigtig godt, er især personskatteområdet, hvor Danmark er langt foran stort set alle andre. Her udsender Skattestyrelsen 4,6 mio. årsopgørelser pr. år, hvor langt de fleste af de nødvendige oplysninger og data automatisk indberettes fra arbejdsgivere, banker o.a. Således fik Skattestyrelsen til brug for årsopgørelsen for 2018 data fra mere end 200.000 indberetningspligtige tredjeparter – svarende til 170 mio. indberetninger til en værdi af 1.900 mia. kr.

”I forhold til personskatterne hjælper digitaliseringen både borgerne og os som myndighed. Vi undgår en stor fejlkilde, fordi folk ikke selv skal sidde med tallene, og folk spares for bøvlet med at indberette. Så når vi sender 555 milliarder kroner i personskatter videre til statskassen, ved vi, at det overordnet set er det rigtige tal. Og borgerne ved også, at deres beskatning er korrekt. Der er fuld gennemsækelighed for den enkelte, der selv kan se alle de data, vi får ind på vedkommende, samt på, hvordan vi bruger dem,” fortæller Merete Agergaard og peger på, at det i 2018 var 80 pct. af borgerne, der ingen eller kun meget få rettelser havde til årsopgørelsen fra Skattestyrelsen.

”Det opfatter vi sådan, at der er en meget høj grad af tillid til og tilfredshed med, hvordan vi arbejder med folks data. Og det er meget positivt, når vi nu ved, at borgerne lægger endog

meget stor vægt på, at de kan regne med, hvad vi siger,” siger direktøren, for hvem tillid og transparens er tæt forbundet.

Hun er klar over, at der også er mennesker, der savner tillid til skattevæsenet. Og hertil siger hun, at ”danskernes tillid bestemt ikke er en selvfølge, men til gengæld helt afgørende, hvorfor vi dagligt går til opgaven med stor ydmyghed”.

For hende er det også klart, at villigheden til at afgive data forudsætter, at alle kan stole på, at myndighederne håndterer borgernes data korrekt:

”Det er meget forståeligt. Jeg er også borger her i landet og har det på samme måde. Når jeg afleverer data til en myndighed, forudsætter jeg, at de er professionelle og lever op til det store ansvar, det medfører.”

Nødvendigt med stærk kontrol

Tæt forbundet med teknologiens udvikling og dermed med digitaliseringen af bl.a. personskatterne er kontrollen af de data, der ligger til grund for alle udregningerne.

”Når vi arbejder med så store mængder af data, som vi gør hos os, har vi brug for at have stærke kontrolmekanismer i alle led af vores opgaveløsning. Og her kommer de moderne digitale værktøjer os effektivt til hjælp, da vi uden dem ikke ville kunne kontrollere, hverken om vi eller borgerne gør det rigtigt. Og resultatet er, at vi i dag kan konstatere en regelefterlevelse på 92 pct. for borgerne, hvilket er rigtig flot. Det er højere end i de fleste andre lande,” siger Merete Agergaard.

92 pct. af borgerne angiver korrekt, mens 7,4 pct. af borgerne forsøger at angive korrekt, men begår fejl. 0,6 pct. af borgerne forsøger bevidst at omgå skattereglerne.

I de seneste år har Skattestyrelsen i forbindelse med årsopgørelsen arbejdet på at styrke den digitale kontrol, bl.a. ved feltlåsning, digitale stopklodser, baseret på logiske kontroller, og hjælpeværktøjer, baseret på machine learning. Sidstnævnte markerer atypiske mønstre, og på den måde kan det hjælpe Skattestyrelsen til at udtage de rette borgere til manuel kontrol. Skattestyrelsen arbejder med lignende løsninger til fx kontroller

OM MERETE AGERGAARD

Født i 1967 og uddannet cand.jur.
fra Københavns Universitet i 1992

Fra 2018: Direktør, Skattestyrelsen

2016 - 2018: Konstitueret direktør
for SKAT

2014 - 2016: Direktør for
Arbejdsskadestyrelsen,
Beskæftigelsesministeriet

2009 - 2014: Afdelingschef i
Beskæftigelsesministeriet

2007 - 2009: Koncern HR
og Kommunikationschef,
Miljøministeriet

OM SKATTESTYRELSEN

Skattestyrelsen blev etableret
den 1. juli 2018, da SKAT blev
lukket og erstattet af syv nye
styrelser. Skattestyrelsens
opgave er at sikre, at borgere og
virksomheder betaler korrekte
skatter og afgifter til tiden



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

over for nye virksomheder, der skal registreres, hvor en stor del af kontrollen i dag foretages manuelt.

Globaliseringen er en udfordring

Succesen med den digitale understøttelse på personskatteområdet arbejder Skattestyrelsen nu på at få ført videre til virksomheds- og selskabsområdet. Et eksempel på dette er en softwareløsning – en såkaldt API – som virksomhederne kan bygge ind i deres egne bogholderisystemer, hvorefter momsangivelsen automatisk overføres til Skattestyrelsen. Det betyder for virksomhederne, at de slipper for en manuel indtastning med tilhørende risiko for fejl.

Endnu et indsatsområde for Skattestyrelsen er deleøkonomien. Deleøkonomi foregår digitalt, bl.a. via særlige platforme såsom Airbnb eller udlejningsbureauer, men uden at der sker en automatisk indberetning af oplysninger til skattevæsenet. Nye regler sikrer, at udenlandske platforme får et incitament til

at tilslutte sig en frivillig indberetning af brugernes indtægter til Skattestyrelsen fra 2021. Airbnb har som første platform indgået en aftale med Skattestyrelsen om automatisk indberetning af data. Flere lignende aftaler er på vej. Men de digitale platforme, der opererer på tværs af grænser, er også et godt eksempel på, hvordan globaliseringen udgør en stor udfordring for skattevæsenet.

”I Danmark er vi meget langt fremme og har en udpræget tradition for digitalisering, ikke mindst på personskatteområdet. Men vi skal hele tiden sørge for, at det kan spille sammen med den måde, verden udvikler sig på. Og dér er det vigtigt for os, at vi hele tiden har øje for, om vi kan understøtte nye tendenser digitalt, fordi vi ved, at det vil gøre det lettere, både for skatteyderne og for os som myndighed, at sikre, at borgere og virksomheder betaler korrekte skatter og afgifter til tiden,” siger Merete Agergaard og glæder sig over, at det danske skattevæsen trods alt på mange områder viser vejen – også internationalt. ■

Fokus på tryghed, tillid og mere ejerskab over de store it-løsninger

Den offentlige sektor gennemgår i disse år en forandring, der betyder, at digitale løsninger får stadigt større betydning for den offentlige service. Helt centralt i den proces står Digitaliseringsstyrelsen og direktør Rikke Hougaard Zeberg. CXO Magasinet har bl.a. talt med hende om, hvorfor staten nu fremover skal have et større ejerskab over de store offentlige it-løsninger, og hvordan man sikrer, at der fortsat er tillid til fremtidens digitale forvaltning i det offentlige.



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“ Udfordringen har ganske enkelt været, at man ved at udlicitere i det omfang, det er sket, har efterladt en offentlig sektor med for lidt viden om de it-systemer, man er ansvarlig for, og som danner grundlag for landets digitale infrastruktur “

Rikke Hougaard Zeberg, direktør, Digitaliseringsstyrelsen

S om almindelig borger i Danmark vil man formentlig ikke mærke nogen grundlæggende forandring, når det nuværende NemID inden for det kommende års tid bliver til MitID. Ingen vil formentlig heller mærke en forskel, når det nuværende Digital Post overgår fra e-Boks til en ny leverandør. Alligevel vil både det nye Digital Post og MitID være forandrede på afgørende parametre, når de er fuldt implementerede.

De vil nemlig være de første større offentlige it-systemer, hvor staten tager et øget ejerskab og har en øget ret til løsningerne. Det er et paradigmeskifte i den offentlige digitalisering, og det viser, at man fra stat, regioner og kommuners side påtager sig et større ejerskab over en mere og mere betydningsfuld offentlig digital infrastruktur. Sådan lyder det fra Rikke Hougaard Zeberg, direktør i Digitaliseringsstyrelsen.

“I Danmark har vi historisk set outsourcet mange af vores it-systemer til private leverandører. I den forstand, at det private marked har bygget vores systemer, og at vi også har haft det private marked til at drive dem. Men i de senere år har der været en stigende erkendelse af, at vi hidtil har lagt for meget ansvar ud til leverandørerne. Vi vil derfor fremadrettet se, at myndigheder tager flere af rettighederne til de vigtigste systemer hjem,” siger Rikke Hougaard Zeberg.

Behov for mere specialviden

Digital Post har hidtil været ejet af virksomheden e-Boks, mens Digitaliseringsstyrelsen på statens vegne har købt løsningen som en service. I den nye løsning er det Digitaliseringsstyrelsen,

der kommer til at eje rettighederne. Den nye model for Digital Post bygger på en vurdering af, at Digital Post er så grundlæggende en infrastruktur i Danmark, at det er nødvendigt at placere rettighederne hos myndighederne.

På samme måde er det i dag Nets, der ejer løsningen bag det, danskerne kender som NemID. Også her er der ændringer på vej, når det nuværende NemID afløses af MitID. NemID ejes og drives i dag af virksomheden Nets, og Nets vil fortsat eje løsningen, når kontrakten med staten udløber. Sådan vil det ikke være med MitID, der udvikles i et partnerskab mellem den offentlige sektor og danske pengeinstitutter. Nets har genvundet kontrakten og kommer til at drifte løsningen, men det er den offentlige sektor, der i partnerskab med bankerne vil være ejere af løsningen og dermed også fælles om at finansiere og stille kompetencer til rådighed til anskaffelsen og driften af MitID.

“Udfordringen har ganske enkelt været, at man ved at udlicitere i det omfang, det er sket, har efterladt en offentlig sektor med for lidt viden om de it-systemer, man er ansvarlig for, og som danner grundlag for landets digitale infrastruktur. Man har eksempelvis ikke haft nogen medarbejdere internt, der kender systemerne til bunds, og så er man blevet for afhængig af sin leverandør.”

Mere kontinuitet og bedre service

Når den offentlige sektor i højere grad tager rettigheder til it-systemer fra de private leverandører, så sker det i erkendelse af, at den offentlige sektor bliver stadigt mere digitaliseret, samt at det i forlængelse heraf bliver helt afgørende at bevare kontrollen

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Øget digitalt ejerskab skal sikre tryghed og tillid
- ✓ Ny teknologi skal skabe værdi for borgerne og mere tid til det vigtigste for de ansatte i den offentlige sektor
- ✓ Vigtigt med gennemsigtighed i digitaliseringsprocessen



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

over den digitale infrastruktur på myndighedernes hænder.

“Det er vores ansvar som offentlig myndighed, at der er styr på de data, vi har om borgerne. De senere år er der derfor kommet en større bevidsthed blandt myndighederne om at sikre, at man har kompetencerne in-house, så man kan stille de rigtige krav til de eksterne leverandører. Det gælder sikkerhedsmæssigt, i henhold til GDPR og i forhold til compliance generelt på alle områder. Det er en kæmpe forandring fra tidligere,” siger Rikke Hougaard Zeberg og fortsætter:

“Det giver mere kontinuitet i digitaliseringen, fordi systemerne består, selv om der kommer ny leverandør. Det bliver også nemmere at udvikle, opdatere og forbedre systemerne løbende. Samtidig bliver systemerne mere velfungerende og billigere at drive.”

Tillid er vigtigt

Når Rikke Hougaard Zeberg løfter blikket og ser længere ud i fremtiden, ser hun, at data og kunstig intelligens indebærer et stort potentiale for at sikre mere og bedre velfærd. Særligt i en offentlig sektor som den danske, hvor vi har flere data – og af en højere kvalitet – end de fleste andre lande i verden. Men hun er også bevidst om de etiske udfordringer, der skal tages stilling til for at sikre, at den offentlige sektor bevarer tilliden hos danskerne.

“Den offentlige sektor har altid været datadrevet, men vi ser, at ny teknologi giver os helt nye muligheder for, hvordan

OM RIKKE HOUGAARD ZEBERG

Født i 1971 og uddannet cand.merc.jur fra Aarhus Universitet i 1995

2017 - Direktør, Digitaliseringsstyrelsen

2012-2017: Vicedirektør, Digitaliseringsstyrelsen

2010-2012: Underdirektør, DR Nyheder

2007-2010: Kontorchef, Center for Kvalitet, Afbureaukratisering og Ledelse

2005-2007: Sekretariatschef, Delingssekretariatet i Finansministeriet

OM DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Digitaliseringsstyrelsen står i spidsen for digitalisering af Danmark og har ansvaret for at implementere regeringens ambitioner om øget digitalisering og national udbredelse af velfærdsteknologi i den offentlige sektor. Digitaliseringen opfattes som et væsentligt bidrag til den nødvendige modernisering af den offentlige sektor og bygger på et forpligtende samarbejde mellem stat, regioner og kommuner

“Vi skal ikke digitalisere for digitaliseringens skyld. Digitaliseringen er et værktøj til at give en bedre service til borgerne, og vi skal kun gøre det dér, hvor det giver værdi for borgerne”

Rikke Hougaard Zeberg,
direktør, Digitaliseringsstyrelsen

vi kan anvende data. Og her er det vigtigt, at vi får en politisk diskussion om, hvor langt vi vil gå i brugen af teknologi. Vi skal ikke digitalisere for digitaliseringens skyld. Digitaliseringen er et værktøj til at give en bedre service til borgerne, og vi skal kun gøre det dér, hvor det giver værdi for borgerne, og dér, hvor vi kan se, at det resulterer i en mere effektiv offentlig sektor. Og vi skal sørge for, at borgerne er med i det, og ikke mindst, at vi har tilliden fra borgerne til, at vi forvalter data rigtigt og på en etisk ansvarlig måde,” siger Rikke Hougaard Zeberg.

Etiske dilemmaer ved kunstig intelligens

Hun fastslår, at nogle etiske diskussioner er lettere end andre. På sundhedsområdet er der bred enighed om, at det er godt at bruge data fra et tidligere sygdomsforløb og andre patienter til hurtigt og effektivt at stille en diagnose på en patient, der kommer ind i et akut tilfælde og er i risiko for at dø.

Rikke Hougaard Zeberg erkender også, at der er mange svære – og væsentlige – etiske udfordringer, der skal tages stilling til.

“Der er rigtig mange områder, hvor det kræver en politisk diskussion om, hvor langt man ønsker at gå, inden man benytter sig af mulighederne. Det gælder særligt de muligheder, der er for at bruge data til at forudsige borgernes livsudvikling i forhold til fremtidige sociale og sundhedsmæssige udfordringer. Og hvordan man skal håndtere den viden. Det er helt afgørende, at man får fastsat, hvad man ønsker som samfund, og hvor langt man ønsker at gå på disse områder,” siger hun.

Fokus er på beslutningsstøtte

Mens man er relativt langt på sundhedsområdet, så er man på andre velfærdsområder fortsat i sin spæde start i forhold til at benytte data og kunstig intelligens. Og for at blive klogere på de

diskussioner har regeringen, KL og Danske Regioner besluttet at starte 15 såkaldte signaturprojekter, der skal afprøve kunstig intelligens i kommuner og regioner.

“I første omgang er det projekter, der har en mere administrativ karakter. Det vil sige, at man eksempelvis benytter kunstig intelligens til beslutningsunderstøttelse,” siger Rikke Hougaard Zeberg.

Beslutningsunderstøttelse kan fx være en sagsbehandler, der sidder med en borger og en sag af en bestemt karakter. Her vil man se på, hvordan man kan benytte data og kunstig intelligens til hurtigt at give sagsbehandleren et overblik over afgørelser i lignende sager, frem for at sagsbehandleren skal bruge tid på at læse tidligere sager igennem selv.

“På den måde kan sagsbehandleren hurtigt få hjælp til at vurdere, hvad man skal være opmærksom på, og hvordan lignende sager typisk er blevet afgjort. Så sagsbehandleren har det som en del af sit grundlag, når vedkommende skal træffe sin beslutning,” forklarer Rikke Hougaard Zeberg.

Sikre ensartethed i forvaltningens beslutninger

KL, Danske Regioner og regeringen udvælger de projekter, der skal være signaturprojekter. Digitaliseringsstyrelsen indsamler de erfaringer, der gøres, og fremlægger dem for Dataetisk Råd. Og Dataetisk Råd skal så forholde sig til, hvad det betyder for måden at arbejde med kunstig intelligens i den offentlige sektor på. Potentialet ved at benytte kunstig intelligens i kombination med data er bl.a., at det kan bidrage til at sikre en større ensartethed i beslutningerne.

“Det handler bl.a. om, hvorvidt man kan få systematiseret forvaltningerne, så man får et mere fælles grundlag og ikke er så afhængig af, om det er en sagsbehandler med 30 års erfaring, eller det er en nyansat, der sidder med sagerne,” siger Rikke Hougaard Zeberg.

Hun er ganske bevidst om, at der også er en risiko ved projektet, nemlig i spørgsmålet om bias.

“Hvis der er bias i de data, der ligger i systemet, vil de blive trukket med ud i den analyse, der bliver lavet som beslutningsstøtte. Og derfor skal man være meget opmærksom på, hvordan man skruer algoritmer sammen, og hvilke bias der kan være i data,” siger Rikke Hougaard Zeberg.

Modsat vil de digitale hjælpemidler formentlig øge opmærksomheden på den bias, der i givet fald er i de beslutninger, der tages.

“I min optik er det vigtige i forhold til digitalisering, at vi erkender, at der kan være bias, og at vi er åbne om det. I stedet for at sige, at der er en bias, og at vi ikke kan bruge data til noget, så få den bias italesat, så vi er opmærksomme på den.”

Og netop gennemsigtighed bliver en helt afgørende faktor i forhold til at benytte digitaliseringen til at løfte den digitale service, mener Rikke Hougaard Zeberg.

“Hvis borgerne kun hører om problemerne, men ikke om den værdi, teknologien også kan bibringe, er der en risiko for, at vi bliver så bange for den nye teknologi, at vi ikke får brugt den til at skabe værdi. Derfor er det afgørende, at vi får en åben dialog om, hvad vi faktisk bruger data og den nye teknologi til, og hvordan det skaber værdi for borgerne.” ■



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX





Vi skal finde hullerne i osten

Når man som politi, anklagemyndighed mv. opererer med meget følsomme data, er det ekstremt vigtigt at være sikker på, at man håndterer dem rigtigt. Sådan har det ikke altid været. Men det skal der laves om på. Og nu vil Justitsministeriet være rollemodel.

Reserveret
Erhvervsministeriet

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

En stribe af uheldige sager har de senere år udstillet sårbarheden af data. Det gælder fx mails i Tibetsagen, PET's sletning af data om borgerne og teledatasagen. Sager, som alle hører til inden for Justitsministeriets område. Her er det hidtil mest omfattende data-projekt derfor i fuld gang. Og med resultaterne af det, satser koncerndatadirektør Charlotte Münter på, at ministeriet forhåbentlig kan blive et forbillede for andre offentlige myndigheder, når det gælder korrekt datahåndtering.

"Vi har sat som vores overordnede mål, at Justitsministeriet skal være rollemodel, når det handler om informationssikkerhed i det offentlige, ved at skabe den sikkerhed og tryghed omkring vores datahåndtering, som gør, at borgerne kan have tillid til os," fortæller Charlotte Münter.

Koncerndataenheden blev oprettet for halvandet år siden og fik til opgave at rydde op, bl.a. ved at kulegrave politiets og anklagemyndighedens datahåndtering. Og netop denne kulegravning, som nu er i fuld gang, ser Charlotte Münter som et fint afsæt for at indfri ambitionerne, da undersøgelsen går ualmindelig grundigt til værks og kommer til at levere et meget detaljeret billede af, hvad politi og anklagemyndighed har af data om borgerne, hvad der sker med dem, hvem der har adgang til dem, hvad de bliver brugt til, og hvor de ender henne. Hele indsatsen skal munde ud i nogle nye og normsættende standarder og anbefalinger for brugen af data, som andre offentlige myndigheder også vil kunne læne sig op ad.

"Helt konkret er vi i gang med at se på data i politiets it-systemer, hvilket vil sige, at vi kommer til at dykke ned i over 400 systemer. Formålet er at finde hullerne i osten, og altså klarlægge hvor der er risiko for fejl og mangler i procedurerne. Vi opererer på vores område med meget følsomme data, og det skal derfor være sådan, at borgerne kan stole på, at vi har styr på, hvad vi foretager os. Så vi taler lige nu rigtig meget om informationssikkerhed og datahåndtering. Og lyder det kedeligt, så skal man bare huske, at det er fuldstændig afgørende for stort set alt, hvad vi arbejder med, og for at vi fremover kan videreudvikle anvendelsen af data på en korrekt måde," understreger Charlotte Münter.

Potentialet i digitaliseringen er, set med hendes øjne, ikke mindst forskellige former for effektivisering i systemet, som betyder bedre data, og sagsbehandlingstider og ventetider, der bliver kortere end i dag. Det kan man bl.a. opnå ved at genbruge data i endnu højere grad, så den ene myndighed ikke skal sidde og taste noget ind, som den anden allerede har gjort. Og dette vil samtidig højne kvaliteten af data, i takt med at der skal færre mennesker ind over dem. På det faglige felt er der også det potentiale i moderniseringen, at man med mere kvalitet i data lettere vil kunne udnytte dem efterforskningsmæssigt, og

“ Formålet er at finde hullerne i osten, og altså klarlægge hvor der er risiko for fejl og mangler i procedurerne. Vi opererer på vores område med meget følsomme data, og det skal derfor være sådan, at borgerne kan stole på, at vi har styr på, hvad vi foretager os “

Charlotte Münter,
koncerndatadirektør, Justitsministeriet

dermed blive i stand til at opklare flere forbrydelser – til glæde for samfundet.

Data skal flyde bedre

Titlen på den igangværende kulegravning i Justitsministeriet er 'Datahåndteringsundersøgelsen hos politi og anklagemyndighed'. Den har, som Charlotte Münter forklarer, to ben. For ud over at den skal medvirke til at sikre tillid hos borgerne, til at myndighederne gør, som de skal, så er formålet også, at den skal hjælpe medarbejderne til at gøre det rigtige – dvs. politifolk og anklagere – og efterfølgende også medarbejderne ved domstolene og i kriminalforsorgen.

Disse fire myndigheder udgør hele straffesagskæden. Foruden de data, som kommer udefra, som fx teledata, fødes data de første to steder i vidt omfang ved almindelig indtastning. En stor del af disse data sendes videre til de næste led i kæden, som også hver især i et vist omfang skal taste data ind, da de

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Nye standarder på vej
- ✓ Behov for enklere regler
- ✓ Nødvendigt at varedeklarere



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

OM CHARLOTTE MÜNTER

Født i 1966 og uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet i 1991. LLM i European Legal Studies, University of Exeter, England 1992

Fra 2018: Koncerndatadirektør, Koncerndataenheden i Justitsministeriet

Fra 2012 til 2018: Direktør i Domsstolsstyrelsen

Fra 2011 til 2012: Direktør i Digitaliseringsstyrelsen

Fra 2006 til 2011: Direktør i Økonomistyrelsen

Fra 2004 til 2006: Direktør i Erhvervs- og Byggestyrelsen

Fra 2001 til 2004: Juridisk direktør i Erhvervsministeriet

OM KONCERNDATAENHEDEN

Justitsministeriets koncerndataenhed har bl.a. til formål at kortlægge Justitsministeriets praksis og compliance vedrørende databeskyttelse mv. Og på den baggrund at fastlægge nye retningslinjer for tilsynet og arbejdet med databeskyttelse og informationssikkerhed, som sikrer, at Justitsministeriet honorerer de berettigede forventninger om tilstrækkelig beskyttelse af data

Enheden håndterer udvikling og koordinering af tværgående digitalisering i Justitsministeriet, fællesoffentlige digitaliseringsstrategier, konkrete it-projekter og informationssikkerhed på ministerområdet. Derudover er enheden ansvarlig for cyber- og informationssikkerhed i Justitsministeriet samt databeskyttelsesrådgivning i departementet

“ Vi skal være helt sikre på, hvad vi har med at gøre; og er vi ikke det, skal vi sige det højt. Usikkerhederne og svaghederne skal frem i lyset. Det er vigtigt i processen med at skabe større tillid “

Charlotte Münter, koncerndatadirektør, Justitsministeriet

mange it-systemer på det juridiske område ikke nødvendigvis taler helt flydende sammen. Al den indtastning rummer fejlkilder. Derfor er der parallelt med undersøgelsen også en indsats i gang for at modernisere meget it på ministeriets område, da man gerne vil af med fejkilderne og sikre en smidig og samtidig korrekt udveksling af oplysninger mellem myndighederne.

Denne modernisering har dog et lidt længere tidsperspektiv. Derimod forventes datahåndteringsundersøgelsen færdig om cirka et år. Til den tid vil Justitsministeriet sidde med et godt overblik over data-situationen, dvs. af hvor problemerne er, og hvor medarbejderne synes, det er svært at håndtere og bearbejde data. De anbefalinger, der kommer ud af det, håber Charlotte Münter bl.a. kan løse udfordringen med de komplicerede regler på området. Og hun ser også gerne undersøgelsen munde ud i mere simple metoder til at hjælpe de offentligt ansatte til bedre at kunne gøre det rigtige.

Nødvendigt at varedeklare

Koncerndatadirektøren er helt med på, at teledata-sagen – og andre sager – har slået skår i tilliden fra borgerne til det offentlige. Og for at vende den udvikling er der behov for flere tiltag. Overordnet mener hun, det handler om rammesætning, hvilket vil sige at arbejde med kulturen og få det ind i rygmarven på organisationen, at det er ekstremt vigtigt at behandle data korrekt. Og på den mere formelle side handler det om at få politikker og processer på plads, som kan understøtte dette. Bl.a. i form af kontroller, som dels kan være certificerede processer, dels kan

“ Det næste årti vil stå i sikkerhedens tegn – både ift. databeskyttelse og it i det hele taget “

Charlotte Münter, koncerndatadirektør, Justitsministeriet

være reelle dobbelttjek. Det sidste afhænger af arten af data, og hvilken grad af tillid man kan have til dem. For nogle data gælder, at korrektheden er ret høj, mens andre kan være mere usikre. Det sidste gælder fx videooptagelser, som politiet får fra forskellige sider, hvor man, ifølge direktøren, skal være sikker på, at det ikke er nogen, folk selv har konstrueret hjemme i stuen. Meget handler derfor om det, hun kalder varedeklarationen:

”Vi skal være helt sikre på, hvad vi har med at gøre; og er vi ikke det, skal vi sige det højt. Usikkerhederne og svaghederne skal frem i lyset. Det er vigtigt i processen med at skabe større tillid,” siger hun og understreger, at myndighederne skal gå ind i udviklingen på dataområdet med åbne øjne og være ærlige om godt og skidt.

Teknologier er aldrig ufejlbarlige

Udfordringen i digitaliseringen i dag er, at den udvikler sig ekstremt hurtigt og skaber nye muligheder hele tiden. Men som Charlotte Münter ser det, skal vi bare passe på med ikke at blive alt for begejstrede. Derfor kommer vi til at skulle træffe valg og være mere omhyggelige, end vi hidtil har været, med at få bygget sikkerhed og tryghed ind i tingene, inden vi tager dem i brug:

”Jeg hørte for nylig en klog mand sige, at overskriften for næsten al it-udvikling i det offentlige i det næste årti vil stå i sikkerhedens tegn – både ift. databeskyttelse og it i det hele taget. Og det er jeg helt enig i. For i takt med den stigende mængde data, vi alle er omgivet af, bliver det endnu mere vigtigt, at vi holder balancen mellem mulighederne i den nye teknologi og så sikkerheden og korrektheden i behandlingen af de mange data, der findes,” siger hun.

Udgangspunktet for debatten om datasikkerhed i Justitsministeriet er bl.a. teledata-sagen, som man lige nu forsøger at trække læring ud af.

”En lære er, at vi skal gøre mere for at sikre os, at kvaliteten af data er høj, og at de er korrekte. En anden lære er, at vi er nødt til at have vores kontrolmiljøer helt på plads – uden at vi bliver fuldstændig handlingslammet af, at alt skal kontrolleres i hoved og hale. Og en tredje lære er, hvornår man går fra at se på noget som en enkelt teknisk problemstilling til at se det som en generisk problemstilling, der kan have nogle alvorlige implikationer for borgerne – og dermed for den store samfundsmæssige dagsorden, som handler om retssikkerhed. Det skal vi alt sammen blive bedre og hurtigere til,” påpeger Charlotte Münter. ■



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX



Spørgsmålet er nu, hvad vi vil, frem for, hvad vi kan

Mens det digitale lokomotiv buldrer derudad, er det store spørgsmål overalt i det offentlige, hvordan man får mest muligt ud af den rejse, man skal på – samtidig med at velfærdsstaten hele tiden skal være til at kende for borgerne. Og den balance er ikke nem i en tid, hvor den demografiske udvikling medfører et stigende behov for at tage de digitale muligheder til hjælp.

Det er nemt at blive begejstret for ny teknologi og forfalde til nye dimser og smarte ting, man pludselig kan gøre med disse. Men hvor vi tidligere har været vant til bare at følge med, så godt vi kan, er vi nu nået til et punkt, hvor vejene for alvor skilles. Og lige her står Christian Harsløf, der som ny direktør i KL er sat i spidsen for den digitale og teknologiske udvikling på det kommunale område og nu skal være med til at vælge den rette vej.

”Den digitale og teknologiske udvikling går ekstremt hurtigt. Og vi kan i dag rigtig, rigtig meget med data og teknologier. Men lige nu står vi dér, hvor vi i langt højere grad end før må spørge os selv, hvad vi vil, frem for, hvad vi kan. Vi er nødt til at sikre os, at alle borgere kan følge med på en ordentlig måde,” siger han.

Ikke mindst i forhold til velfærdsteknologier er der fare for, at man kommer til at udvikle hurtigere på tingene, end folk kan absorbere. Og ophobningen af stadig flere data i systemerne rummer også flere dilemmaer, der bliver stadig tydeligere. Her er det derfor vigtigt, mener han, at den digitale udvikling ikke sker hurtigt, end at velfærdsstaten hele tiden er til at kende.

Forskellige løsninger i forskellige kommuner

At der kommer til at ske en omfattende digitalisering på velfærdsområdet, er Christian Harsløf dog ikke i tvivl om. Forsøgene er allerede godt i gang. Og i den proces er det for ham afgørende, at kommunerne på den ene side er nysgerrige og tør prøve nye ting af, men på den anden side også har øje for, at det offentlige bevæger sig i den rigtige retning – hvor Christian Harsløf i høj grad ser det som sin og KL’s opgave at etablere fundamentet for, at kommunerne her kan træffe deres egne valg.

”Vi vil se mange valg blive taget på nationalt niveau. Men vi vil også se, at digitaliseringen udvikler sig meget forskelligartet fra kommune til kommune og fra arbejdsområde til arbejdsområde, da nogle opgaver er mere digitaliseringsegne end andre,” siger han og nævner, at opgaver som fx fornyelse af pas, kørekort, byggesagsbehandling, e-biblioteker, pladsanvisning og kommunikation med borgerne er oplagte områder for digitalisering. Samtidig ser han andre opgaver, der vil føre til faglige og politiske diskussioner om, hvad god kvalitet er – og med rette.

”Vi har allerede diskussionen lidt på børneområdet, hvor vi taler om, hvorvidt vi er gået for vidt med digitaliseringen af folkeskolen, og om vi bruger tablets i undervisningen for meget. Og det er måske et godt eksempel på, at vi aldrig må glemme hele det dybereliggende formål med digitaliseringen, som jo er at sikre en stadig bedre kvalitet af den offentlige service,” siger

“Vi må aldrig glemme hele det dybereliggende formål med digitaliseringen, som jo er at sikre en stadig bedre kvalitet af den offentlige service”

Christian Harsløf, direktør for Digitalisering og Teknologi, KL

direktøren og understreger, at udgangspunktet derfor altid skal være borgernes ønsker til en given offentlig service.

Demografien skaber udfordringer

Når det er sagt, er det også en kendsgerning, at den demografiske udvikling presser på ift. hastigheden af den teknologiske udvikling. For udfordringen er, at vi kan forudse en mangel på hænder, hvorfor vi har brug for at kunne omfordele nogle ressourcer, så hænderne bruges dér, hvor maskinerne ikke kan være. Og der er områder, hvor vi kan skrue op for selvbetjeningen til alles tilfredshed – og områder, hvor der skal mere eftertænksomhed til, mener Christian Harsløf og nævner øget selvbetjening på det administrative område, ift. facility management, klimamodeller osv., hvor data vil kunne bruges uden de store dilemmaer. Og på samme måde på velfærdsområdet, hvor fokus primært er på pleje- og omsorgssektoren med øget brug af telemedicin, apps, tekniske hjælpemidler m.m., ligesom han spår, at klog brug af data vil kunne anvendes til at smidiggøre overgangene fra hospital til eget hjem. Noget, der efterspørges i stadig højere grad.

Data skal bruges klogt

Men når vi nu taler data, bevæger vi os, ifølge KL-direktøren, ind i et minefelt. Og det skal vi gøre med lige dele nysgerrighed og forsigtighed.

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Flere data er ikke lig med mere velfærd
- ✓ Behov for lige dele nysgerrighed og forsigtighed
- ✓ Teknologien skal hen, hvor der mangler hænder

OM CHRISTIAN HARSLØF

Født i 1981 og uddannet cand.scient.pol fra Aarhus Universitet i 2007

Fra 2019: Direktør i KL med ansvar for digitaliserings- og teknologiområdet og for det kommunale sundheds- og ældreområde

Han kom fra et job som direktør i Deloitte Consulting Public med ansvar for det kommunale område. Tidligere har han været direktør for Social, Job og Sundhed i Roskilde Kommune, afdelingschef i KL og chefkonsulent i Indenrigs- og Sundhedsministeriet

KL'S DIGITALE STRATEGI

KL's digitale strategi "På forkant med fremtidens velfærd" fordrer, at KL's indsatser skal understøtte:

At kommunerne kan integrere ny teknologi i opgaveløsningen, som borgerne oplever som en kvalitativ god og tidssvarende udvikling af velfærden

At kommunerne kan skabe endnu bedre og mere sammenhængende resultater ved proaktivt at arbejde med data – også på tværs af områder og sektorer

At borgerne i endnu højere grad kan betjene sig selv gennem fleksible og lettilgængelige digitale løsninger

At kommunerne kan anvende teknologiske løsninger, som bidrager til at effektivisere, automatisere, semiautomatisere og optimere arbejdsprocesser og backoffice-funktioner

At kommunerne kontinuerligt kan arbejde med at optimere og systematisere arbejdsprocesser så disse gøres mere "digitaliseringsparate"


A profile photograph of Christian Harsløf, a man with a beard and glasses, wearing a dark blue blazer over a light blue shirt. He is looking towards the right of the frame. The background is dark and out of focus.

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

“Der er ingen tvivl om, at vi kan blive langt bedre til at bruge de data, der findes. Og gør vi det klogt, vil de kunne bruges til at forbedre både brugeroplevelser, klimaet, velfærden og meget andet”

Christian Harsløf, direktør for Digitalisering og Teknologi, KL



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON/RITZAU SCANPIX

“Jeg ser en sund skepsis alle vegne i forhold til den digitale udvikling, og det skal vi ikke være spor kede af. For den eftertænksomhed har vi brug for hele vejen igennem”

Christian Harsløf, direktør for Digitalisering og Teknologi, KL

”Der er ingen tvivl om, at vi kan blive langt bedre til at bruge de data, der findes. Og gør vi det klogt, vil de kunne bruges til at forbedre både brugeroplevelser, klimaet, velfærden og meget andet,” siger han.

På bagsiden af den medalje står imidlertid dataetikken, idet

udviklingen her medfører store dilemmaer, fx om overvågning.

”Ser man på udviklingen gennem de sidste fem-ti år, er vi gået fra at have en blind tro på, at mere brug af data var lig med mere velfærd. I dag har vi en mere nuanceret tilgang til det og et bredere blik for ulemperne ved at bruge stadig flere data.

“Ser man på udviklingen gennem de sidste fem-ti år, er vi gået fra at have en blind tro på, at mere brug af data var lig med mere velfærd. I dag har vi en mere nuanceret tilgang til det og et bredere blik for ulemperne ved at bruge stadig flere data”

Christian Harsløf, direktør for Digitalisering og Teknologi, KL

Men det er jo altid en afvejning. Nogle steder kan man sige, at dér er det ikke så farligt – fx når nogle kommuner effektiviserer deres administration ved at bruge data og algoritmer. Men det er klart, at når vi kommer ud i socialsagerne og nogle af de bløde velfærdsområder, så kræver det langt mere omtanke,” siger Christian Harsløf.

Skal undgå, at data bruges forkert

Håndteringen af data på den etisk korrekte måde skal ske fra projekt til projekt, mener han og nævner, at netop dataetik fylder ekstremt meget i de signaturprojekter vedr. kunstig intelligens, som KL lige nu arbejder på sammen med staten og regionerne:

”Vi taler meget om, hvordan vi skruer projekterne sammen, så vi tager hensyn til den enkelte borgers privatliv og undgår, at data bliver brugt til andet end formålet,” understreger han.

På samme måde i arbejdet med algoritmer. Også her er man endnu på det eksperimenterende stadie, når det handler om at bruge disse som beslutningsstøtte.

”Her i opstartsfasen, hvor vi øver os, arbejder vi parallelt med tingene, sådan at forstå, at når vi bruger en algoritme, er vi nødt til samtidig at bruge de gamle manuelle metoder for at se, om vi ville komme til nogenlunde samme resultat,” siger direktøren og peger på det faktum, at de fleste mennesker har en højere tolerancetærskel over for menneskelige frem for maskinelle fejl. Og det, mener han, rejser en anden diskussion – om hvilke kvalitetskrav man skal stille til de offentlige data fremadrettet. For når man får kradset lidt i overfladen, ligger data ikke bare snorlige og klar til at hente ud af nogle it-systemer. Der er stadig meget arbejde med at få data op i en kvalitet, der sikrer, at man kan bruge disse korrekt.

Derfor tror han også, at nogle af de eksperimenter, der kører med data og kunstig intelligens i øjeblikket, vil ende i en konklusion om, at de ikke skal realiseres.

”Og så er vi tilbage ved, at det i dag ikke handler om, hvad vi kan, men om, hvad vi vil. For der vil helt sikkert være områder, hvor vi vil have svært ved at overskue konsekvenserne af at lade en algoritme understøtte beslutningerne,” siger han og peger på et eksempel fra en kommune, hvor man brugte data til

at finde udsatte børn, men besluttede at stoppe med det, fordi man mente, at overvågningsselementet blev for stort.

”Går man for tidligt i gang med at bruge data på den måde, kan man ende med at bruge data fra alt for mange for at finde de få. Og her kommer etikken ind, for spørgsmålet er jo, om vi skal skabe algoritmer, der medtager alle borgere, for at finde de to procent, som der skal sættes ind overfor. Det mener jeg ikke, vi skal, da vi ikke må kunne anklages for at overvåge hele populationer. Så her er vi ude i en hårfin balance,” siger han og peger på nødvendigheden af hele tiden at spørge sig selv, hvordan digitaliseringen giver værdi for borgerne.

Tillid fordrer gennemsigtighed

Af samme grund fylder arbejdet med at sikre borgernes tillid rigtig meget. Og der er stadig meget at gøre, selvom fundamentet er lagt.

”Det handler om gennemsigtighed. Og det gør det hele vejen rundt, hvorfor vi sammen med regionerne og staten har skabt Borgerblik, der er et forsøg på at give borgerne indsigt i egne sager. For det er utrolig vigtigt, at alle har mulighed for at se, hvilke data vi har på dem, hvad vi bruger dem til, hvem der har adgang til dem osv.,” siger direktøren.

Som chef for digitaliseringen i kommunerne vil han arbejde for, at vi alle kan kende vores velfærdsstat også om 10 år. Og det, tror han også, vil ske. For alene praktikken omkring digitaliseringen gør, at det ikke vil gå hurtigere end som så. Men han er heller ikke i tvivl om, at digitaliseringen er nødvendig, da det pres på velfærdssamfundet, som vi allerede oplever nu, vil være tiltaget betydeligt. Så situationen vil formentlig være, at der er kommet meget mere selvbetjening, mere teknologi ind i plejesektoren, i sundhedsvæsenet, på unge- og ældreområderne, i beskæftigelsessektoren, samtidig med at kunstig intelligens vil være kommet i brug også på sundhedsområdet. Men robotter om ti år – nej, det tror han ikke på.

”Jeg ser en sund skepsis alle vegne i forhold til den digitale udvikling, og det skal vi ikke være spor kede af. For den eftertænksomhed har vi brug for hele vejen igennem,” lyder det fra Christian Harsløf. ■



Digitalisering indeholder nøglen til bedre velfærd og højere tillid

Digitaliseringen kan ikke alene medvirke til at skabe en bedre og mere velfungerende offentlig sektor, den indeholder også kimen til at styrke tilliden. Det mener Michael Holm, ejer og leder af Systematic, der er en af de største leverandører af it-systemer herhjemme. Han slår samtidig fast, at en endnu stærkere digital offentlig sektor kræver forandringer i måden, den offentlige sektor er organiseret på, men også hvad angår regulering og uddannelser.

FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“ Digitaliseringen kan i stigende grad være med til at sikre en mere effektiv kontrol af, om de systemer, vi allerede har, fungerer, som de skal og eksempelvis sikrer færre fejl og færre tilfælde af snyd med skattekrone. Og dermed få en positiv indvirkning på tilliden ”

Michael Holm, CEO, Systematic

Danmark er et af de mest digitaliserede samfund i verden, og vi er anerkendt for at have skabt et af de bedste og mest velfungerende velfærdssamfund. Alligevel er der et stigende pres på den offentlige sektor, der til stadighed skal opnå en højere effektivitet for at levere den ønskede service. En del af løsningen skal bl.a. findes ved, at man i stigende grad udnytter digitaliseringen. Sådan lyder det fra CEO Michael Holm, Systematic, der er systemleverandør til en række offentlige kunder, herunder sundhedsvæsenet og forsvaret.

“Vi kan ikke fortsætte, som vi plejer, og forsøge at løse alle de mange opgaver, der skal klares af den offentlige sektor, ved at gøre den større. Hvis vi i dag har 1.000 personer, der serviceer 5.000 borgere, så skal de samme 1.000 personer servicere 10.000 borgere i nær fremtid. Derfor skal vi gøre tingene på en anden måde. Det er en vanskelig opgave, og en væsentlig del af løsningen ligger i at udnytte ny teknologi, herunder data og kunstig intelligens, mere og bedre, end vi gør i dag,” siger Michael Holm.

Udover øget effektivitet og højere kvalitet indeholder digitaliseringen også potentialet til at sikre højere tillid til landets væsentlige samfundsinstitutioner, mener Michael Holm.

“Digitaliseringen kan i stigende grad være med til at sikre en mere effektiv kontrol af, om de systemer, vi allerede har, fungerer, som de skal, og eksempelvis sikrer færre fejl og færre tilfælde af snyd med skattekrone. Og dermed få en positiv indvirkning på tilliden.”

Data science og forecasting

Systematic har årelang erfaring med at udvikle og producere

digitale systemer til den offentlige sektor, herunder til det danske sundhedsvæsen. Ved bl.a. at optimere planlægning og workflows på sygehusene har man medvirket til at sikre store besparelser for sygehusvæsenet, samtidig med at man har skabt grundlag for bedre patienthåndtering. Det sker bl.a. ved at indsamle og bearbejde store mængder data og benytte kunstig intelligens og machine learning til at foretage de nødvendige forecasts, der gør, at sygehusene kan prioritere ressourcerne mere optimalt og levere en bedre service til patienterne.

Dette er blot et af mange eksempler på, hvordan digitaliseringen gør en kæmpe forskel i den offentlige sektor, og potentialet er enormt, mener Michael Holm.

“Der er et kæmpe potentiale i at benytte data science til at optimere planlægning og workflows i den offentlige sektor. I forhold til fx planlægning i sundhedsvæsenet kan vi med data science og machine learning bl.a. forbedre forudsigelser på en afdelings kommende aktiviteter. Hvor man tidligere har kunnet se én eller to dage frem, har vi nu gjort det muligt at forudsige den kommende uges arbejdsopgaver,” siger Michael Holm, der understreger, at netop forecasts ikke er en statisk størrelse.

“Man skal eksperimentere med de rigtige algoritmer og finde den metode, der giver de mest præcise resultater. Og det allervigtigste er en vilje til hele tiden at blive klogere og derfor hele tiden arbejde med data og på at justere vores systemer, så de bliver mere præcise.”

Tættere samarbejde med leverandørerne

Efterhånden som de digitale systemer bliver mere og mere komplicerede, øges behovet for et tættere samarbejde mellem systemleverandørerne og den offentlige sektor, herunder de

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Komplekse it-systemer kræver mere samarbejde
- ✓ Implementering af systemer er en savnet kernekompetence
- ✓ Digitalisering kan blive Danmarks næste eksportsucces



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

konkrete myndigheder, der skal indkøbe, implementere og benytte systemerne, mener Michael Holm. Han er generelt af den opfattelse, at der er for lidt dialog, særligt når systemerne skal indkøbes. Mere samarbejde og dialog på tværs vil øge sandsynligheden for, at de it-systemer, der benyttes, i højere grad fungerer efter hensigten, lyder det.

“Jeg er overbevist om, at vi med en bedre løbende involvering og dialog ville undgå nogle af de problemer, der indimellem opstår, når der skal indkøbes store systemer i det offentlige. Det kunne eksempelvis være via leverandørfora, som det sker fra tid til anden, men jeg synes, det sker for lidt.”

Han er overbevist om, at en bedre løbende dialog mellem fagfolk og specialister vil være med til at øge vigtig viden om, hvordan man bruger data mere intelligent til at forbedre det generelle serviceniveau.

“Udvikling af it-systemer til det offentlige er en uhyre kompleks opgave, der kræver stor forståelse for, hvad sundhedssystemet er, og ikke mindst hvordan data og digitalisering kan

“Man skal være åben for at eksperimentere og bruge ny viden til at forbedre hele sin forretning”

Michael Holm, CEO, Systematic

være med til at løse opgaverne bedre og billigere. Det kræver, at man har en vision for, hvad man vil, og at man samtidig har en viden om, hvad man kan. Og så kræver det en bedre dialog, der kan gøre alle aktører klogere på begge dele.”

Forbedring kræver eksperimenter

Michael Holm understreger, at man i meget stor udstrækning skal være klar til at afprøve ideer og tanker for at skabe bedre løsninger.

“Man skal være åben for at eksperimentere og bruge ny viden til at forbedre hele sin forretning. Og det gør man bedst ved at samarbejde – også mere, end man typisk gør i dag. Man ville uden tvivl få bedre løsninger, hvis man turde involvere leverandørerne og bede dem om at komme med løsningerne, i stedet for – som det ofte foregår i dag – at leverandørerne bygger det system, de er blevet bedt om at bygge,” siger Michael Holm, der i samme åndedrag retter en kritik mod den faktiske brug af de eksisterende udbudsprocesser, der i for høj grad fokuserer på pris frem for at fokusere på at få systemer, der virker efter hensigten.

“Man taler meget om dialogbaseret udbud, men i sidste



ende er det oftest udelukkende økonomi, der tæller. Det skal ganske enkelt laves om, hvis vi skal sikre, at der udvikles bedre it-systemer til det offentlige.”

Mangel på implementeringskompetencer

Som leverandør af it-systemer undrer Michael Holm sig over den generelle mangel på det, han kalder implementeringskompetencer i aftager-leddet. Altså uddannede fagpersoner, der på specialniveaue kan sikre, at der bliver udviklet systemer, der passer til de behov, man har hos aftagerne, fx den offentlige sektor. Og som ikke mindst kan sikre, at de bliver implementeret bedst muligt.

“Vi uddanner ingeniører og systemudviklere til at bygge og udvikle systemer, men alt for få uddannes i at indkøbe og implementere dem. Det er en stor mangel, særligt i den offentlige sektor. Det betyder, at vi ofte får systemer, der måske har mange smarte features, men er for svære at implementere. Derfor vil

det være helt oplagt, at der oprettes uddannelser med implementering af systemer som speciale.”

Store forandringer i organiseringen

Når Michael Holm ser på, hvordan digitaliseringen kan forandre den offentlige sektor, så ser han en fremtid, hvor vi i stigende grad kommer til at anskue de offentlige løsninger som ét samlet system, der skal sikre, at borgerne får den bedste mulige sammenhængende service og optimale data og informationer til rådighed billigst og mest effektivt.

“Som det er nu, fokuseres der for meget på at optimere de enkelte fagområder og forvaltninger. Hvis vi virkelig skal flytte os, så er vi nødt til i stedet at finde løsninger, der gør, at de forskellige forvaltninger kan tale sammen. Og jeg tror, at digitaliseringen vil skabe den forandring, der skal til.”

Hvis Michael Holm får ret i sin forudsigelse, så kræver det,



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

at der sker store forandringer i organiseringen af vores offentlige sektor.

“Der vil helt klart være en organisatorisk udfordring. Vi vil se en nedbrydning af silotænkningen og derfor også udviskning af faggrænserne. Man skal naturligvis ikke trække noget ned over hovedet på folk. Det skal give mening hele vejen rundt for fagpersoner, for borgere og for systemet. Men jeg tror grundlæggende på, at det er nødvendigt. Og jeg tror, at digitaliseringen vil kunne bryde nogle faggrænser, hvis disse viser sig ikke at være med til at skabe værdi for borgeren, den offentligt ansatte og systemet,” siger Michael Holm.

Digital offentlig service som eksportvare

Uagtet, at Michael Holm ser store forandringer i den offentlige sektor fremadrettet, så understreger han samtidig, hvor vigtigt det er at huske på, at Danmarks offentlige sektor outperforms

OM SYSTEMATIC

Systematic er stiftet i 1985

Virksomheden omsatte i seneste regnskabsår for 1.004 mio. kr. og har nu rundet 1.000 medarbejdere

Systematic leverer softwaresystemer til sundhedssektor, forsvar, politi, efterretningstjeneste, biblioteker og har senest udvidet til energiselskaber og vandforsyning

OM MICHAEL HOLM

Født i juli 1957 og uddannet EDB-assistent fra Københavns Købmandsskole, har læst på datalogi-studie og har gennemført en hel del lederkurser fra ind- og udland

Fra 1978 til 1984 ansat hos Datacentralen med speciale i farvandsovervågningssystemer

Stiftede i 1985 Systematic sammen med partneren Allan Schytt, der stoppede i 1992, hvorefter Michael Holm overtog aktiemajoriteten

Medlem af bestyrelsen for Købmand Herman Sallings Fond

Medejer og bestyrelsesmedlem i Copenhagen Optimization

Bestyrelsesformand for Web2Media

Sidder i bestyrelsen for Fremstillingsindustrien, DI Digital og Forsvars- & Aerospaceindustrien i Danmark (FAD) under Dansk Industri (DI)

Michael Holm har modtaget Kong Frederik den Niendes hæderspris for at fremme dansk eksport og fik tildelt årets erhvervspris af Erhverv Aarhus i 2010 og blev Årets Æres-håndværker i 2018

Kåret som Årets Ejerleder 2019

de fleste andre lande i verden, bl.a. på grund af vores digitale setup. Og det potentiale bør vi som nation i højere grad udnytte til at skabe et nyt eksporteventyr, mener han.

“Vi har data, vi har tillid, vi har en høj digitalisering, og vi har styr på datahåndtering. Ergo har vi alle muligheder for at skabe verdens mest effektive og velfungerende digitale offentlige sektor. Og vi har alle muligheder for at gøre det til en eksportsucces,” siger han og fortsætter: “Vi taler allesammen om vores vindmølleeventyr, mens vi ikke taler så meget om, at Danmark på et tidspunkt var langt fremme på mobilteknologi. De to historier kan vi lære meget af, for de viser, at hvis Danmark vil satse erhvervsmæssigt, forskningsmæssigt og uddannelsesmæssigt, så kan vi fastholde og udvide vores førerposition. Og så kan vi eksportere verdensklasse-løsninger til udlandet – også inden for løsninger til det offentlige. Her ligger der kæmpe eksportmuligheder, hvis vi vil.” ■



FOTO: BO AMSTRUP/RITZAU SCANPIX

Vejen til succesfuld brug af kunstig intelligens er brolagt med viden og uddannelse



I en offentlig sektor, der bliver stadig mere digitaliseret, er fordomme og mangel på viden om teknologi nogle af de væsentlige udfordringer, som myndighederne står overfor, når borgernes tillid skal sikres. Sådan lyder det fra en ekspertgruppe med speciale i digitalisering og kunstig intelligens. Her opfordrer man til at uddanne både borgere, personale og lovgivere samt til at fastholde den menneskelige kontakt mellem borger og myndighed for at sikre tilliden.

Amalie Brogaard Pauli, Marie Rørdam Fenger og Niklas Kasenburg er specialister i digital transformation og forsker i kunstig intelligens på Alexandra Institutet i Aarhus. Nærmere bestemt undersøger de netop nu i et toårigt projekt, hvordan man kan skabe bedre forklarlighed i brugen af kunstig intelligens, hvordan virksomheder kan skabe værdi i implementeringen af de nye teknologier, og hvordan det påvirker os som borgere og samfund, når vi begynder at skulle forholde os til, at computere indgår i forvaltningers behandling af vores data. CXO Magasinet har talt med dem om, hvordan man kan sikre, at den offentlige sektor udnytter digitalisering og ny teknologi på en måde, hvor vi samtidig højner kvaliteten af myndighedernes arbejde og styrker borgernes tillid.

Noget af det allerførste, de tre i den forbindelse understreger, er, at der er behov for en større forståelse for, hvad man kan og ikke kan opnå ved hjælp af kunstig intelligens.

“Helt generelt, så er der for lidt konkret viden på området, og derfor ser vi ofte, at der bliver talt meget fremtidsagtigt om, hvilke forandringer kunstig intelligens vil bidrage med i vores samfund. Diskussionen bliver derfor meget enten/eller. På den ene side finder vi dem, der elsker ny teknologi og ikke er særligt skeptiske, mens vi på den anden side ser dem, der er pessimistiske og frygter følgerne af teknologiudviklingen og derfor hæmmer udviklingen. Det er uheldigt, fordi det blot bliver forestillinger om, hvad kunstig intelligens kan og ikke kan, der skaber grobund for beslutninger om brug af teknologien, og det besværliggør udviklingen af en velfungerende digital offentlig sektor,” siger Marie Rørdam Fenger, Senior Digital Innovation Specialist, Alexandra Institutet.

Nedbrydning af fordomme

Måske er det netop derfor, vi ofte ser stærke reaktioner i den offentlige debat om det digitaliserede samfund, og hvor det bevæger sig hen. I hvert fald ser de tre eksperter netop fordommene og den manglende viden som en af de største udfordringer i spørgsmålet om at sikre en succesfuld digitalisering af den offentlige sektor.

“Det er helt afgørende, at vi formår at øge den samlede viden hos borgerne om, hvad kunstig intelligens er, hvad den kan, og ikke mindst, hvad den ikke kan,” siger Amalie Brogaard Pauli, Machine Learning Specialist, Alexandra Institutet, som eksempelvis slår fast, at systemer baseret på kunstig intelligens kun gør, hvad de får besked på.

“Vi støder gang på gang på undersøgelser, der viser, at

“Det er helt afgørende, at vi formår at øge den samlede viden hos borgerne om, hvad kunstig intelligens er, hvad den kan, og ikke mindst, hvad den ikke kan”

Amalie Brogaard Pauli, Machine Learning Specialist, Alexandra Institutet

befolkningen tror, at kunstig intelligens er klogere, end den er. Nogle tror måske, at systemer baseret på kunstig intelligens bliver ved med at forbedre sig, når de bruger dem, eller at systemerne bruger mange flere informationer, end de faktisk gør, eller at de kan anvende deres viden på nye opgaver. Alt sammen fordi det ville være intelligent, hvis systemet faktisk gjorde det. Men det er bare ofte ikke tilfældet. Ofte er kunstig intelligens blot et ord for et værktøj, der bruges til helt specifikke og afgrænsede opgaver, som det er programmeret til,” siger Amalie Brogaard Pauli.

Myndighederne står således ikke bare med en teknologi- og implementeringsudfordring, men også en udfordring i at gøre teknologien forklarlig og til en vis grad transparent over for både personale og borgere – og reelt også at få lovgivere til at forstå den teknologi, der har et potentiale til at højne kvaliteten af og effektivisere processer og beslutninger. Og at nedbryde de fejlagtige forestillinger om kunstig intelligens, der skulle opstå i processen.

Inddragelse og øget transparens

Eksperterne opfordrer derfor stat, region og kommuner til i højere grad at inddrage både personale og borgere tidligt i de digitale udviklingsprocesser for at sikre, at man udvikler nye sy-

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Større viden om teknologi kan fjerne fejlagtige forestillinger om, hvad den gør og ikke gør
- ✓ Involvering og forklaring skaber tillid og transparens
- ✓ Myndigheder skal skærpe strategien for brug af kunstig intelligens



OM MARIE RØRDAM FENGER

Marie Rørdam Fenger er Senior Digital Innovation Specialist og projektleder på det toårige projekt, som gruppen arbejder på p.t. Projektets omdrejningspunkt er den såkaldte Explainable AI, som er metoder til at forklare, hvad machine learning-modeller gør – altså en form for kig ind i den sorte boks, som kunstig intelligens kan være



OM NIKLAS KASENBURG

Niklas Kasenburg er Machine Learning Specialist. Hans primære arbejdsområde er maskinlæring og data science. Han er specialist i at udvikle og opbygge datadrevne modeller, der automatisk lærer de underliggende strukturer og sammenhænge i dataene at kende



OM AMALIE BROGAARD PAULI

Amalie Brogaard Pauli er Machine Learning Specialist. Hun arbejder med at udvikle modeller til forskellige typer af problemer og data og har særligt fokus på tekstdata

FOTO: BO AMSTFUP/RITZAU SCANPIX

“Vi må ikke stole så meget på systemerne, at vi mister vores kritiske sans og i effektiviseringens navn tror, at vi kan programmere os til løsningerne”

Marie Rørdam Fenger, Senior Digital Innovation Specialist, Alexandra Institutttet

OM ALEXANDRA INSTITUTTET

Alexandra Institutttet har siden 1999 hjulpet virksomheder med at udnytte den nyeste it-forskning. Institutttet har siden 2007 har været udpeget til Godkendt Teknologisk Service-institut og er dermed godkendt af uddannelses- og forskningsministeren til at omsætte forskning til vækst. Som GTS-institut er Alexandra Institutttet forpligtet til at hjælpe danske virksomheder med at anvende den nyeste forskning og teknologi



FOTO: BO AMSTRUP/RITZAU SCANPIX

“Involvering i starten af processen vil betyde, at man som myndighed får væsentlige input fra borgerne om deres holdning til kunstig intelligens, og hvad de evt. frygter”

Niklas Kasenburg, Machine Learning Specialist, Alexandra Institutet

stemer, der opleves som en hjælp for dem, og som borgere og personale fortsat føler, at de kan have tillid til.

“Involvering i starten af processen vil betyde, at man som myndighed får væsentlige input fra borgerne om deres holdning til kunstig intelligens, og hvad de evt. frygter ved stigende brug af kunstig intelligens. Og samtidig vil det skabe et øget kendskab hos borgerne og ikke mindst en øget transparens mellem myndighed og borgere,” siger Niklas Kasenburg, Machine Learning Specialist, Alexandra Institutet.

Skabe mere tid til borgerne

Den samme opfordring om transparens gælder også i forhold til de konkrete beslutninger hos myndighederne, som påvirker den enkelte borger, og hvor kunstig intelligens har været involveret. Det bør være et formål alle steder at bevare mennesket i forvaltningen og sikre den menneskelige kontakt mellem borger og myndighed, lyder det fra trioen.

“Tilliden til den offentlige sektor i Danmark er høj, og den tillid er i høj grad båret af, at de mennesker, som borgerne møder i deres dagligdag, agerer ordentligt over for hinanden. Generelt prøver forvaltere af systemer ikke at snyde, men på at gøre det bedst mulige i situationen. Udfordringen ligger derfor i at udnytte teknologien, samtidig med at man sikrer, at systemet både er ordentligt og opfattes som sådan,” siger Amalie Brogaard Pauli, der bakkes op af Marie Rørdam Fenger.

“Skrækscenariet er, at vi stoler for meget på, at de kunstigt intelligente modeller, vi bygger, kan klare opgaverne bedre eller billigere end det faglige personale. Og at vi på den baggrund lader systemerne overtage væsentlige samfundsfunktioner på bekostning af den tætte relation mellem mennesker. Vi må ikke stole så meget på systemerne, at vi mister vores kritiske sans og i effektiviseringsens navn tror, at vi kan programmere os til løsningerne,” forklarer hun og slår samtidig fast, at “teknologien skal bruges som beslutningsstøtte til fagpersonerne, således at de ansatte leverer en højere kvalitet.”

De indlysende fordele

En sikker vinder i kampen om den fortsatte tillid er desuden kontinuerligt at fortælle om de indlysende fordele, der opnås gennem brug af nye digitale værktøjer. Nogle af de fordele, der p.t. allerede opnås, er af ren administrativ karakter, men bør alligevel synliggøres. Det gælder fx skemaplanlægning på sygehuse og i hjemmeplejen. På samme måde skal myndigheder,

ifølge de tre eksperter, være bedre til at fortælle om potentialet fremadrettet.

“Vi kigger fx lige nu på en case, hvor optikere, øjensygeplejersker og øjenlæger kan få såkaldt beslutningsstøtte fra store mængder af billeddata til at stille diagnoser på patienter hurtigere end det er muligt i dag,” fortæller Marie Rørdam Fenger.

En del af den åbenhed og transparens, der er brug for, handler også om, at man på tværs af myndigheder og eventuelt også på tværs af lande udveksler erfaring. Og at man ikke mindst lærer af både positive og negative erfaringer, der gøres.

Fokus på potentialet

I forlængelse heraf ser gruppen et stort potentiale i at synliggøre, hvordan teknologien forventes at kunne optimere eller forbedre den måde, der bliver taget beslutninger og forvaltet på i den offentlige sektor i dag.

“Et af de store potentialer, der ligger i ny teknologi, og som en øget udnyttelse af digitalisering og kunstig intelligens vil medføre, er fx at synliggøre bias, dvs. synliggøre skævheder, fx i vores socialvæsen eller retssystem, som man ellers ikke ville opdage,” siger Amalie Brogaard Pauli.

Ved hjælp af kunstig intelligens vil man potentielt kunne tilbyde borgerne en mere ensartet og formentlig også mere retfærdig service. Det er bredt anerkendt, at der i dag træffes beslutninger i den offentlige sektor, som på den ene eller den anden måde forfordeler nogle borgere frem for andre. Her kan kunstig intelligens måske være med til at afhjælpe den udfordring. Det kræver dog, at man er opmærksom på, at de data, man benytter, kan være biased. Ellers risikerer man derimod at videreføre en skævhed i beslutningstagningen.

“Bias er meget svært at undgå, men man kan spørge sig selv, hvad der er bedst: At man har et system, hvor man mistænker bias, men ikke ved det. Eller at man ved, at der er bias, og har et system, der kan rette op på det. Pointen er, at hvis man er opmærksom på bias, så kan man reagere på den,” siger Niklas Kasenburg.

Som en sidste opfordring fra de tre eksperter lyder det, at man i den offentlige sektor fremover skal være mere skarp på, hvad man vil med ny teknologi, hvilken viden man får, og hvordan man har tænkt sig at handle på den viden. Groft sagt, at man har en mere bevidst strategi på digitaliseringsområdet. ■



Artiklen er lavet på baggrund af interview med Esben Toft, Partner, Head of Digital, Automation and Data, PwC

Ansvarlig kunstig intelligens – et etisk dilemma

Toolbox

Kunstig intelligens - eller Artificial Intelligence (AI) - er for mange virksomheder og organisationer en helt ny måde, hvorpå data og teknologi kan bruges og udnyttes. Særligt er dét, der kaldes “ansvarlig AI”, i dag i fokus. For hvordan sikrer man, at AI-løsningen anvendes ansvarligt, når det for eksempel gælder relationen til den enkelte kunde, borger eller medarbejder? Vi har samlet nogle gode råd og inspiration til arbejdet med ansvarlig AI.

Forestil dig, at du arbejder i en kommunal stilling inden for socialområdet, og at du - qua kommunens brug af kunstig intelligens - har opbygget en model, der tager afsæt i store mængder data om borgernes tandsundhed samt data om udsatte børn og unge. Forestil dig, at du i kraft af disse data får indsigt i, at der er en klar sammenhæng mellem børn med dårlig tandsundhed og børn med sociale udfordringer i kommunen. Spørgsmålet er nu, om du som offentligt ansat skal kunne tage kontakt til forældrene i forsøget på at sikre, at barnets tarv og sociale udvikling bliver varetaget på bedste vis. Eller vil det være at overtræde den enkelte borgers ‘etiske privatsfære’? Det er blot ét af mange dilemmaer, som brugen af AI potentielt set kan medføre, hvis vi kigger ind i fremtiden. Vi har data og indsigt, men skal vi handle?

Det etiske kompas

Der er ingen tvivl om, at AI med sine ubegrænsede muligheder for innovation og effektivisering kan skabe store fordele mange steder i samfundet for både private virksomheder, offentlige institutioner, borgere, kunder og medarbejdere. Men med et stort potentiale og næsten ubegrænsede muligheder følger også store risici og et stort ansvar, hvis ikke AI bruges ansvarligt og med et klart etisk kompas for øje.

Kan man for eksempel være sikker på, at AI ved hjælp af algoritmer træffer/anbefaler de beslutninger, der stemmer overens med den enkelte virksomheds eller organisations værdier? Har medarbejdere, borgere og kunder tillid til, at deres data bliver behandlet fortroligt? Og hvordan påvirkes henholdsvis forretningen samt brand og omdømme, hvis “AI-systemerne” pludselig ikke fungerer?

Det er alfa og omega at kunne forholde sig til disse problematikker, så potentialet ved kunstig intelligens kan realiseres fuldt ud og på en ansvarlig og etisk korrekt måde.

Ifølge Esben Toft, der er partner og leder af PwC’s afdeling for Digital, Automation og Data, står vi i dag i en brydningstid, hvor både private virksomheder og offentlige organisationer er tvunget til at tage stilling til, hvordan man vil arbejde med AI-teknologi og de mulige prædiktive modeller, der udgør basen i forhold til at kunne målrette AI-indsatsen.

I den forbindelse er det vigtigt at have en klar holdning og

nogle solide principper, der kan styre virksomheden eller organisationen sikkert igennem de scenarier, som brugen af AI eventuelt vil kunne medføre.

“Det er essentielt at besidde et etisk kompas i form af nogle principper, der kan guide virksomheden eller organisationen sikkert igennem de etiske dilemmaer, der måtte opstå. Det kræver, at man som ledelse - hvad enten der er tale om det private eller det offentlige - er villig til at diskutere en række centrale spørgsmål, der dykker direkte ned i de konkrete AI-tiltag,” fortæller Esben Toft fra PwC.

Fire hovedområder

Der er særligt fire hovedområder, man som ledelse bør forholde sig til. Det første handler om sikkerhed og robusthed, samt hvordan man kan validere, overvåge og vedligeholde sin AI-løsning. De andre punkter stiller skarpt på styringsmodeller, formidling, etik og moral, AI-algoritmer samt beslutningsprocesser.

1. Hvordan kan vi forbedre sikkerheden og robustheden af AI-anvendelsen via validering, kontinuerlig overvågning og vedligeholdelse?

Når man vil anvende AI og i den forbindelse træne en ‘model’, er det yderst vigtigt, at modellen er så korrekt som muligt. En model kan nemlig blive ‘biased’, hvis den tilføres forkert træningsdata eller misvisende forretningslogik.

Afspejler træningsdata ikke virkeligheden, kommer modellen til at have en skævvridning i forhold til virkeligheden. Det vil i sidste ende betyde, at modellen vil fremkomme med forkerte anbefalinger/forudsigelser.

Hvis man som privat virksomhed eller offentlig organisation står over for at skulle lancere en AI-assistent, er det derfor vigtigt at lave et kontrol-setup eller en kontrolmekanisme, der skal sikre, at modellen opfører sig, som den skal.

“Hvis en sagsbehandler i den offentlige sektor skal kunne rådføre sig med en AI-assistent, kræver det, at den ‘menneskelige beslutningskraft’ fortsat er til stede. Man kan for eksempel operere med et scenarie, hvor AI-assistenten giver sagsbehandleren en ‘second opinion’ baseret på de træningsdata, den har fået. Det er her ekstremt vigtigt, at virksomheden eller organisa-

“Det er essentielt at besidde et etisk kompas i form af nogle principper, der kan guide virksomheden eller organisationen sikkert igennem de etiske dilemmaer, der måtte opstå”

Esben Toft, Partner, Head of Digital, Automation and Data, PwC

tionen regelmæssigt tester korrektheden af data. Man skal således altid kunne lægge til og trække fra og vurdere assistentens anbefalinger. Det kræver en løbende validering i kraft af et kontrolmiljø,” forklarer Esben Toft.

2. Hvad kan vi gøre for at sikre gennemsigtighed og ‘klar tale’ i formidlingsprocessen - og hvorfor er det vigtigt?

Når befolkningen for eksempel afgiver data til den offentlige eller private sektor, skal det være 100 procent klart for den enkelte borger, hvordan disse data vil blive brugt. Man skal være transparent og præcis i sin formidling. Derudover skal også resultatet af brugen af data formidles præcist. Men hvordan kan det sikres?

Esben Toft uddyber: “Hvis man har en AI-assistent, der kommer med en konkret anbefaling til dig som sagsbehandler i det offentlige, og du vælger at følge den - og der så kommer en klagesag ud af det efterfølgende - er det helt centralt at kunne dokumentere, hvorfor assistenten har anbefalet dét, den har, da det er et vigtigt element i forhold til at kunne forsvare de afgørelser, man som sagsbehandler har truffet.”

3. Hvordan vurderer vi de etiske, moralske og lovgivningsmæssige konsekvenser af udviklingen og brugen af AI?

Det er vigtigt, at de etiske, moralske og lovgivningsmæssige konsekvenser i forhold til anvendelsen af AI vurderes på ledelsesplan. Det gælder ikke mindst i en politisk styret organisation, da det ofte vil være de politisk ansvarlige, der skal kunne stå på mål for brugen af AI.

“Tag derfor diskussionen i ledergruppen. Det er essentielt, at alle i ledelsen er enige med hensyn til, hvad man vil være med til, og hvad man ikke vil være med til. Ved at tage diskussionen kan man sikre et beredskab, samtidig med at man gør virksomheden/organisationen langt mere modstandsdygtig i forhold til eventuelle udefrakommende trusler, for eksempel i form af negativ medieomtale,” fortæller Esben Toft.

4. Hvordan kan vi designe effektive AI-algoritmer og beslutningsprocesser, så de understøtter ansvarlighed og kvalitet?

Som offentlig organisation bør man i høj grad kommunikere om sin brug af AI. Man skal stå ved det og turde melde ud, at man benytter sig af teknologien. Man skal også være åben omkring, hvordan brugen af AI skaber kvalitet og værdi for den enkelte borger. Derudover skal man kommunikere, at data konsekvent håndteres korrekt og ansvarligt.

Netop den menneskelige brug af AI-algoritmer er her et centralt omdrejningspunkt - samt mere specifikt spørgsmålet om, hvordan et menneske skal interagere med AI-algoritmer.

“Man kan vælge imellem flere tilgange. For eksempel kan man vælge en AI-model, der som udgangspunkt leder sagens gang - men når algoritmen er i tvivl, tager den fat i sagsbehandleren. En anden måde kunne være, at det altid er sagsbehandleren, der bestemmer og kører alle sager. Men hvis sagsbehandleren så er i tvivl, konsulterer han eller hun AI-modellen. Dette skal der træffes et klart valg om, og man skal som ledelse være fuldt ud bevidst om valget. Dermed gøres valget også ansvarligt,” afslutter Esben Toft.

KOM GODT I GANG MED IMPLEMENTERINGEN AF AI



PwC foreslår, at du starter med at prioritere implementering af AI-teknologier og automationer i de administrative funktioner, såsom økonomi eller sagsstyring. Årsagerne til at starte netop her bygger på, at det typisk er hurtige besparelser at finde inden for disse områder, samt at man her kan digitalisere allerede kendte og ikke borgervendte processer. AI vil eksempelvis kunne udtrække informationer fra forskellige længere tekstformater, herunder indsendt dokumentation, regninger og andre teksttunge dokumenter, hvilket kan bidrage til at effektivisere interne processer og øge produktiviteten.



GENTÆNK OPKVALIFICERING AF DINE MEDARBEJDERE

Ny teknologi og evnen til at analysere og forbedre processer kræver uddannelse og oplæring af medarbejdere på tværs af kompetenceområder. PwC anbefaler, at du fokuserer på, at dine medarbejdere besidder 'T'-formede kompetencer. Det betyder i praksis, at du sikrer dig, at der i virksomheden er specialister med 'dybe' kompetencer, og at disse også har tværgående kompetencer, tilsammen illustreret som et 'T'. Via denne opbygning af kompetencer muliggør du tværfaglige samarbejder, hvor de ansatte på den ene side kan sparre med hinanden omkring nye ideer, og på den anden side også har evnen til at kunne implementere disse og levere på ideerne, herunder også omkring brugen af AI.



BESLUTNINGSTAGEN OG ANSVARLIG AI



Brugen af kunstig intelligens giver mere eller mindre automatiserede processer, der tilsvarende træffer mere eller mindre 'usynlige' beslutninger. Derfor er det afgørende at have en fuld kontrol over og dokumentation af, hvilke beslutninger, I tillader og ønsker, at algoritmer skal tage i alle situationer, samt om de følger de forventede beslutningsmønstre. Denne form for ansvarlig brug af AI bør betragtes som et krav til en varedeklaration på den service, som algoritmen yder.

OPERATIONALISÉR DIT DATA-FUNDAMENT



Data er nøglen til at operationalisere AI, og jo bedre data-fundamentet, som algoritmerne kan agere ud fra, er, desto mere kompleks og holistisk beslutningsstøtte vil data kunne generere. Algoritmer kan fx prioritere, hvilke borgere der skal have deres ydelser først baseret på indsigter fra data, der indikerer, hvilke borgere der har det største behov holdt op imod den mulige effekt af indsatsen. På den måde sikrer I en målretning af indsatsen, så I opnår størst mulig effekt.



Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



pwc

Revision. Skat. Rådgivning.

Kr. 100,-



Succes skaber vi sammen ...