Den digitale fremtid: Seks signaturprojekters erfaringer med kunstig intelligens i den offentlige sektor

Andreas Finnlaugsson

Fie Amalie Søndergaard

Henrik P. Stougaard Nielsen

Lasse Ravn

Mads Trudslev

Kandidatspeciale

IT-ledelse 10. semester, Gruppe 7

31.05.2022

Titelblad

Title: Den digitale fremtid: Seks signaturprojekters erfaringer med kunstig intelligens i den offentlige sektor

Type: Kandidatspeciale, 30 ECTS

Topic: Pilotprojekter i den offentlige sektor

Normalsider: 69

Antal tegn: 164 640

Afleveringsdato: 31. maj 2022

Forfattere:

Andreas Finnlaugsson
Studienr: 20176816 M: +45 22 98 50 45

Fie Amalie Søndergaard
Studienr: 20176813 M: +45 24 82 19 14

Henrik P. Stougaard Nielsen
Studienr: 20176822 M: +45 23 88 29 76

Lasse Ravn
Studienr: 20161178 M: +45 30 13 74 92

Mads Trudslev Christensen
Studienr: 20176815 M: +45 42 80 15 25

Vejleder: Jon Aaen, PhD

Forord

Dette er det afsluttende speciale i forbindelse med Kandidaten i IT-ledelse på Aalborg Universitet. Specialet er skrevet på baggrund af et litteraturstudie på 9. semester, hvor gruppen så nærmere på digital transformation som begreb og fænomen i den offentlige sektor.

Projektet indeholder et praksisbidrag til Digitaliseringsstyrelsen såvel som et teoretisk bidrag omkring pilotprojekter.

En særlig tak skal lyde til alle involverede for deres medvirken. Desuden en stor tak til vejleder Jon Aaen, PhD, for konstruktiv og god sparring gennem projektet.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 Indledning **2**

1.1 Problemformulering 4

1.2 Læsevejledning 5

Kapitel 2 Baggrundsviden **6**

2.1 Digital transformation 6

2.2 Pilotprojekter 7

Kapitel 3 Metode **10**

3.1 Undersøgelsesdesign 10

3.2 Casebeskrivelser 13

3.3 Dataindsamling 16

3.4 Analysestrategi 22

Kapitel 4 Delanalyse 1: De seks signaturprojekter **29**

4.1 Case 1: HjerteRo 29

4.2 Case 2: Digital inklusion 30

4.3 Case 3: Bedre diagnosticering af prostatacancer 32

4.4 Case 4: Energioptimering af eksisterende byggemasse 33

4.5 Case 5: Visitation af gravide 35

4.6 Case 6: Målrettet beskæftigelsesindsats 36

4.7 Væsensforskellige projekter 37

4.8 Delkonklusion 40

Kapitel 5 Delanalyse 2: Forudsætninger for erfaring **41**

5.1 Forudsætninger for at skabe viden og erfaringer 41

5.2 Forudsætninger for at formidle og udveksle viden og erfaringer 47

5.3 Delkonklusion 51

Kapitel 6 Diskussion **53**

6.1 Erfaringer fra offentlige pilotprojekter 53

6.2 Opnås den ønskede værdi med signaturprojekterne? 60

6.3 Anbefalinger til fremtiden 61

Kapitel 7 Konklusion **64**

7.1 Kan regionale og kommunale pilotprojekter styres ens? 65

Litteratur **66**

BILAG **70**

Case 1 HjerteRo **72**

Case 2 Digital Inklusion **76**

Case 3 Prostatacancer **98**

Case 4 Energioptimering **120**

Case 5 Gravide **145**

Case 6 Beskæftigelse **164**

Case 7 Digitaliseringsstyrelsen **181**

Abstract

For more than two decades, Denmark has been at the forefront of digitalization of its public sector through innovative new technologies. Recently, Artificial Intelligence (AI) has caught on as a technology to bring about further improvement on such diverse topics as welfare, climate, and government processes. Within this context the Danish Agency of Digital Government launched the initiative *Signature Projects*—AI pilot projects whose purpose is to gather practical knowledge of the use of AI in a public-sector context. It is thus the goal of this exploratory case study to look into these Signature Projects as devices of public-sector innovation to gain knowledge of the manifold experiences gathered through these Signature Projects. Based on a grounded analysis of six embedded cases chosen among a range of municipal and regional AI projects, this study finds that the knowledge-sharing process employed between these is ineffectual. Based on this finding this report makes four direct recommendations to improve in this area. This study contributes to the theoretical field of public pilot projects by defining types of experiences acquired.

Keywords: signature project | pilot project | artificial intelligence | AI | Denmark | public sector | welfare | government | municipal government | regional government | healthcare | automation | climate change

1 Indledning

Digitalisering har i mange år været et slagord, som har fyldt meget i både den private og den offentlige sektor. Det ses også i Danmark, hvor digitalisering siden 2001 for alvor er kommet til som et strategisk imperativ, da den første af en lang række fællesoffentlige digitaliseringsstrategier blev udgivet. Den første digitaliseringsstrategi, *På vej mod digital forvaltning* (2001), dannede både fundamentet for det fremtidige digitale Danmark, men blev også startskuddet for stor digital innovation, som netop har været med til at sætte den danske offentlige sektor på verdenskortet (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-a). Efterfølgende digitaliseringsstrategier; *Strategi for digital forvaltning* (2004), *Mod bedre digital service, øget effektivisering og stærkere samarbejde* (2007), *Den digitale vej til fremtidens velfærd* (2011) og *Et stærkere og mere trygt digitalt samfund* (2016), har ligeledes cementeret Danmarks offentlige sektor som værende et digitalt fyrtårn.

Derfor synes det helt naturligt med en rig digitaliseringshistorie, som den vi har i Danmark, at den danske offentlige sektor nu søger mod det næste skridt i digitaliseringsrejsen — digital transformation. Digital transformation fremhæves blandt andet af Digitaliseringsstyrelsen som en mærkesag, de har høje forventninger til, hvorfor det også er en af hovedpunkterne på deres hjemmeside.[1] Jævnfør litteraturstudiet »*Digital Transformation i Den Offentlige Sektor*« af Ravn et al. (2021) har digital transformation særligt fokus på »at afprøve nye teknologier som f.eks. Machine Learning (ML) og Artificial Intelligence (AI), med forventning om, at disse former for teknologi bliver altafgørende for den digitalt transformerede offentlige sektor« (Ravn et al., 2021, s. 9). Der er altså store forventninger til teknologien, og dette indikeres også i den nyeste digitaliseringsstrategi, *Sammen om den digitale udvikling* fra 2022 (Regeringen, 2022):

> *Dermed kan øget brug af kunstig intelligens gøre administrationen mere effektiv og understøtte bedre og hurtigere beslutninger, ligesom de kan udføre gentagne administrative processer og frigive mere tid til virksomhedernes kerneforretning og den borgernære velfærd.* (Regeringen, 2022, s. 25)

AI skal altså hjælpe med både at effektivisere, tage bedre beslutninger og at automatisere processer. Der er således potentiale på flere forskellige fronter, hvor AI kan assistere

[1] https://digst.dk/digital-transformation.

medarbejderne i den eksisterende praksis. Interessen for teknologien understøttes også af, at strategien præsenterer, at Danmark ønsker at være teknologiske frontløbere:

> *Danmark skal være blandt de bedste i verden til hurtigt og effektivt at udvikle og implementere nye teknologier, der kan skabe værdi for borgere, virksomheder og samfundet.* (Regeringen, 2022, s. 25)

At blive frontløber sker dog ikke ved blot at have en vision. En ting er forventninger, et andet er praksis. Her er der set flere IT-skandaler de seneste år, der har kostet skatteyderne dyrt, hvor der iblandt de større ses:

- IT-systemet til nye ejendomsvurderinger: Skattestyrelsen begyndte i 2014 at udvikle et nyt ejendomsvurderingssystem, som skulle medvirke til at vurdere ejendommes værdi. Projektet kom op på en tidobling af den forventede pris på oprindeligt 82 mio. kr i 2015 til over 1 mia. kr. bare fire år senere. Projektet er ligeledes blevet forsinket ad flere omgange (Hyltoft, 2021; Korsgaard, 2021; Ranhauge, 2019).
- EFI, Skattestyrelsens nye gældsinddrivelsessystem: Projektet havde undervurderet kompleksiteten og omfanget af at lave et fælles system, som skulle håndtere samtlige forskellige gældstyper og regler. Systemet blev for omfangsrigt og det blev stort set umuligt at teste, hvorvidt det virkede efter intention. Derudover medvirkede et politisk pres også til, at systemet blev sat alt for tidligt i drift. EFI nåede at frustrere offentlige medarbejdere i 11 år og gav derudover en gæld på op mod 475 mio. kr. (Gandrup, 2016; Jørgensen, 2016).
- Polsag, Politiets fejlslagne sagshåndteringssystem: Polsag blev påbegyndt i 2007, men blev i februar 2012 kasseret uden nogensinde for alvor at være kommet i drift. Systemet medførte et tab på 535 mio. kr. (Hansen & Pedersen, 2012; Ritzau, 2012).

Det kan tydeligvis blive en dyr affære at være frontløber og udvikle nyt. Derfor indikerer Digitaliseringsstyrelsens igangsættelse af nye AI-pilotprojekter, i samarbejde med Regeringen, Kommunernes Landsforening (KL) og Danske Regioner, at der forsøges at undgå lignende skandaler med AI og digital transformation. Pilotprojekterne har netop til formål at indsamle erfaringer med udvikling af AI i det offentlige, for blandt andet at finde ud af, hvordan de høje forventninger til teknologien kan omsættes i praksis. De skal være med til at identificere, hvilke muligheder AI giver, men også hvilke »begrænsninger og udfordringer, der er ved anvendelsen« (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

I litteraturen er der dog ikke megen viden om, hvordan sådanne offentlige pilotprojekter kan organiseres, så de faktisk bidrager med ny viden og erfaringer samt opnår deres formål. I stedet er der oftere fokus på kliniske tests eller pilottestning af surveys, som ikke indeholder en reel organisatorisk del i deres konstruktion.[2]

1.1 Problemformulering

Denne rapport vil derfor belyse, hvordan pilotprojekter til udvikling og afprøvning af ny teknologi i en offentlig kontekst kan se ud samt give overvejelser til, hvad der eventuelt kan gøres anderledes for at få et øget udbytte af pilotprojekterne. Det vil blive gjort med et fokus på, hvordan disse pilotprojekter kan være med til at sikre den nødvendige erfaringsindsamling og -deling til at optimere fremtidige projekter. Hovedproblemstillingen er derfor som følgende:

> **Hvordan kan pilotprojekter, og den erfaring som tilegnes i forbindelse hermed, understøtte ibrugtagningen af nye digitale teknologier i den offentlige sektor?**

Til at svare på problemstillingen, vil der blive taget udgangspunkt i en case med Digitaliseringsstyrelsens såkaldte *Signaturprojekter*, der alle er AI-fokuserede pilotprojekter, som arbejder hen mod at opnå digital transformation i den offentlige sektor (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Det vil blive undersøgt, hvordan signaturprojekterne former sig som pilotprojekter i en offentlig kontekst, og hvordan de kan bidrage med en bedre forståelse for ibrugtagning af AI. Heri søges en indsigt i, hvilken værdi der opnås gennem signaturprojekterne, samt hvilke udfordringer de møder. Dette støttes af en generel nysgerrighed for, hvordan resultaterne af signaturprojekterne samles op og videreformidles. Her vil der især være fokus på erfaringsdannelsen og erfaringsindsamlingen, der sker både i det enkelte signaturprojekt, men også det der forekommer mellem projekter og Digitaliseringsstyrelsen.

Med dette ønskes der sammenlagt at kunne give et praksisbidrag til Digitaliseringsstyrelsen, hvormed de kan reflektere over deres fremtidige håndtering af pilotprojekter, og hvordan disse opererer i en offentlig digital kontekst. Dertil gives et opsamlende teoretisk bud på, hvordan pilotprojekter ser ud i den offentlige sektor, samt hvad de primært indbringer af erfaringer.

[2] Scopus.com søgning på pilotprojekter, sorteret efter mest citerede (link).

1.1.1 Afgrænsning

Selvom AI er et af hovedelementerne i signaturprojekterne, og at det er en teknologi, der i høj grad er på radaren i den offentlige sektor, så har vi valgt at afgrænse rapporten fra den tekniske del af dette område. AI sættes eksempelvis ofte i forbindelse med Big Data og Robotic Process Automation (RPA), men det ligger uden for rapportens scope at skrive sig ind i denne diskussion. Vi vælger derfor at ekskludere os herfra, idet formålet med denne rapport ikke er at identificere, hvorvidt de forskellige signaturprojekter reelt anvender AI. I stedet vælger vi at se nærmere på de erfaringer, signaturprojekterne har gjort sig ved anvendelsen af AI i relation til udvikling og implementering.

1.2 Læsevejledning

Indledningsvist gennemgås rapportens forskningsdesign samt den groundede og eksplorative tilgang til empirien. Herefter præsenteres hvert signaturprojekt som subcases. Hvert signaturprojekt er udvalgt for at reflektere forskellige tilgange til denne type projekt på tværs af regioner og kommuner og giver derved en bredspektret indsigt i fænomenet. Derpå beskrives interviewmetoden, interviewspørgsmålene og en beskrivelse af hvert interview samt de metodiske forskelle derimellem for at understøtte den groundede tilgang, hvor ny viden er taget med fra de forrige interviews og videreføres i de senere interviews. Interviewmaterialet behandles efter Gioia et al.s (2012) framework, hvor teksterne er kondenseret i overordnede tematikker. Denne kodningsproces gennemgås for derpå at påbegynde analysen. Analysen består af to delanalyser, hvor den første delanalyse gennemgår hvert enkelt signaturprojekt overordnet, og hvad der særligt kendetegner disse, herunder hvert signaturprojekts primære udfordringer. Herefter følger anden delanalyse, hvor de gennemgående tematikker, der definerer signaturprojekterne, analyseres på et mere holistisk plan. Herpå følger diskussionen med et forslag til en model, som diskuteres op mod problemstillingerne fremfundet i de to delanalyser, og hvor rapporten herfra kommer med fire anbefalinger til Digitaliseringsstyrelsen fremadrettet. Afslutningsvist konkluderes rapporten med de overordnede forskningsmæssige bidrag til offentlige pilotprojekter om ibrugtagning samt erfaringsudveksling af teknologier i den offentlige sektor.

2 Baggrundsviden

Det følgende afsnit vil fokusere på to af de overordnede fænomener fra problemformuleringen: Digital transformation og pilotprojekter. Der vil blive set nærmere på litteraturen for at belyse, hvad hvert af de to begreber indebærer, samt hvilke områder problemstillingen lægger sig ind i.

2.1 Digital transformation

Digital transformation anses som at være »en forandringsproces, hvor et område forbedres ved hjælp af teknologi« (Vial, 2019, s. 121, frit oversat). Definitionen minder om den traditionelle forståelse af *digitalisering*; dog ses der en varians ved de to begreber. Digital transformation kendetegnes f.eks. ved at dække over mere end bare en enkelt proces, samtidig med at den fokuserer på den omkringliggende organisation, der skal implementere og få en effekt ud af en ny teknologi, hvilket giver en mere holistisk vinkel på digital udvikling (Jackson & Carruthers, 2019). Dette, samt et større fokus på behovet for at foretage organisatoriske forandringer, ses også hos Parviainen et al. (2017), som definerer digital transformation som følgende:

> *Changes in ways of working, roles, and business offering caused by adoption of digital technologies in an organization, or in the operation environment of the organization.* (Parviainen et al., 2017, s. 64)

Digital transformation er altså ikke bare *introduktionen* af en teknologi, men også *forandringen* af medarbejdernes roller, opgaver og de værditilbud, som organisationen tilbyder. I forlængelse heraf knyttes det, at forandringer forekommer på flere forskellige forandringsniveauer, specifikt taler Parviainen et al. (2017) om disse fire:

- Procesniveau: optagelse af nye værktøjer og strømligning af eksisterende processer ved at forsimple nuværende processer og trin.
- Organisatorisk niveau: tilbyde nye tjenester og afskaffe unødige praksisser. Derudover tilbydes eksisterende tjenester på nye måder.
- Forretningsniveau: forandringer forekommer indenfor enkelte roller såvel som økosystemets værdikæder.

- Samfundsmæssigt niveau: forandringer på samfundsmæssige strukturer. (Parviainen et al., 2017, s. 64)

Det bemærkes desuden, at et initiativ også kan dække over flere niveauer på én gang. Eksempelvis kan et nyt system både afskaffe overflødige trin ved en eksisterende service, og/eller samtidigt tilbyde nye tjenester for borgeren.

I det førnævnte litteraturstudie af Ravn et al. (2021) findes tre overordnede gevinster, som kan opnås ved at gennemføre en digital transformation. De tre forholder sig til forbedret administrativt arbejde, forbedret service (i sundhedsvæsnet) og bedre samarbejde med, og selvstændiggørelse af, borgere. Alle tre gevinster kan også ses indgå under den nye digitaliseringsstrategis intention om at anvende AI til at opnå effektivisering, beslutningsstøtte og automatisering.

Udover gevinster identificerer Ravn et al. (2021, s. 13–15) også en række barrierer, som besværliggør digital transformation, herunder:

- Der fokuseres ikke tilstrækkeligt på brugerne
- Der er for lidt transparens og manglende kommunikation
- Der er manglende opmærksomhed på stor offentlig diversitet
- Der er ikke tilstrækkelig medarbejderinklusion
- Der er for lidt fokus på træning og support af medarbejdere
- Der bliver ikke taget højde for kulturelle og normative rammer
- Mediebevågenhed påvirker projekternes handlerum.

Tilgangen med pilotprojekter gøres kun mere interessant, når talrige barrierer ved digital transformation fremhæves. Specifikt er det spændende at tage et kig nærmere på, om dét at føre pilotprojekter for at skabe erfaring med teknologier, kan være med til at forebygge og afværge nogle af de udfordringer, som kan opstå ved mere traditionelle måder at drive digital transformation på. For at se nærmere på dette, er det først vigtigt at klarlægge, hvad der menes med pilotprojekter, og identificere, hvad der kendetegner denne projekttype.

2.2 Pilotprojekter

Et pilotprojekt er et eksperimenterende projekt, der gennemføres før et typisk større projekt foretages eller udrulles. Denne projekttype kan benyttes til afsøgning af muligheder, erfaringsindsamling på gevinster og udfordringer, såvel som test af teknologier eller produkter for at reducere risici og eventuel usikkerhed (Rodney Turner, 2005). Essentielt for denne

tilgang er, at man bygger projekter, der har til formål at opsamle, konsolidere og udbrede erfaringerne (Brady & Davies, 2004), på samme vis som signaturprojekterne søger at gøre det. Gøres dette effektivt, kan der opnås mere robuste projekter, som i højere grad er i trit med virkeligheden, hvilket kan medføre at organisationen bliver bedre udrustet til at gennemføre projektet (Preece et al., 2015).

Brady og Davies (2004) opstiller konkret tre sfærer for den erfaring, der kan opnås gennem disse projekter:

1. **Vanguards:** Hvor der laves noget nyt og der opnås viden til brug internt i projektet og ved projektdeltagerne. I disse setups er hensigten, at der skal gives plads til at »*bryde reglerne*« for organisationen, for at udforske nye rutiner. Her vil der blot være tale om den viden den enkelte projektleder og deltager opnår i forbindelse med et pilotprojekt.
2. **Project to project:** Hvor der forsøges at indfange erfaringer fra et projekt og overføre dem til et andet. Det kan foregå ved at overflytte projektdeltagere fra det tidligere projekt eller at lave dokumentation omkring, hvad man lærte fra det enkelte projekt, der så efterfølgende kan bruges. Dette vil f.eks. være i et scenarie med erfaringsudveksling mellem to parralelt kørende pilotprojekter.
3. **Project to organisation:** Hvor erfaringerne skal spredes systematisk ind i organisationen, og den nye viden søges institutionaliseret. På den måde kan organisationens kapabiliteter udbygges. Dette kræver en indsamling og strukturering af pilotprojektets erfaring foretaget af organisationen, så det er sikret mod, at eksempelvis medarbejdere skifter job, hvormed erfaring ellers ville være gået tabt.

Brady og Davies (2004) foreskriver selv de tre sfærer som faser, men bemærker samtidigt, at det ikke er alle organisationer, som når alle faserne. Det giver dog et ideal om, at »*project to organisation*« er den erfaringsopnåelse, der i udgangspunktet bør stræbes efter. Sfærerne vil typisk foregå som en lineær udvikling, men kan også foregå mere sideløbende (Brady & Davies, 2004).

Det kan dog være svært at bevæge sig mellem sfærerne, når der skal tages højde for mange andre ting i pilotprojekter. Ét er nemlig, at pilotprojekterne forsøger at opnå erfaring ved at afdække og identificere udfordringer, noget andet er, at pilotprojekterne selv påvirkes af en række udfordringer, som kan besværliggøre gennemførslen. Pilotprojekter lider ofte under, at de indgår i en organisation, hvor der kan være mange andre opgaver, som skal varetages samtidigt. Dertil kommer, at de også skal udforske og innovere, hvilket kan være svært i en typisk organisation, hvor der kan være flere tendenser, som påvirker den læring

man forsøger at opnå. Keegan og Turner (2001) stiller især skarpt på følgende udfordringer:

- **Tidspres:** Der afsættes ikke tid nok til sidst og undervejs i projektet til at lave egentlig evaluering.
- **Exploiting over exploring:** Der sættes forventninger til projekterne fra topledelsen. Topledelsen bliver derfor central for, hvad der defineres som »reel, sand læring«.
- **Kontraktpersonale:** Folk, der er ansat på kontrakt til det ene projekt og efterfølgende ender andetsteds fordi de egentlig ikke er tilknyttet virksomheden som sådan. Viden bliver derfor ikke spredt eller bibeholdt i organisationen.
- **Outcome over processen:** Det er kun outcomet og resultatet, der bliver evalueret og ikke selve processen undervejs.
- **Centraliseret læring over det lokale og emergente:** I sammenhæng med, at topledelsen styrer, hvad der er rigtig læring, så bliver det evaluerede også mere målrettet topledelsen end de egentlige medarbejdere.
- **Topledelse-evaluering:** Problematisk, at det ofte kun er tekniske medarbejdere og projektledere, der deltager i evalueringen; og ikke de medarbejdere, som reelt bliver udsat for forandringen, der evaluerer.

Disse indsigter er dog alle outcome-fokuserede på, hvad man opnår med pilotprojekter, og hvad de kan blive udsat for. Der er i langt mindre grad blevet belyst, hvordan et pilotprojekt skal se ud. Det vil denne rapport kunne skrive sig ind i ved at tage de første skridt i kortlægningen af, hvordan et pilotprojekt kan tage form i den offentlige sektor.

3 Metode

I det følgende kapitel afdækkes rapportens forskningsdesign, den valgte metode til indsamlingen af data, samt hvordan denne data er blevet behandlet. For at styrke rapportens reliabilitet og validitet er der i forbindelse med hvert afsnit givet begrundelser for valget af de enkelte metoder, og det beskrives, hvordan den enkelte metode er blevet benyttet. Dette gøres for at sikre transparens og klarhed over rapportens metodiske proces.

Til start præsenteres undersøgelsesdesignet, som blandt andet udfolder den eksplorative tilgang, der benyttes i denne rapport. Dernæst kommer en gennemgang af, hvordan de enkelte empirikilder er blevet fundet og behandlet i rapporten. Afslutningsvist vil kapitlet give en beskrivelse af, hvordan empirien er blevet kodet med en induktiv tilgang qua det eksplorative udgangspunkt.

3.1 Undersøgelsesdesign

Denne rapport beskæftiger sig hovedsageligt med en analytisk-induktiv vinkling, hvilket er inspireret af Glaser og Strauss's (2017) forskningstilgang *Grounded Theory*. Valget er taget med afsæt i ønsket om at gå eksplorativt til værks gennem rapporten for at undersøge signaturprojekterne som et fænomen på pilotprojekter. Dette bevirker, at der tages en kvalitativ indgangsvinkel i rapporten, dels fordi der er en begrænset mængde signaturprojekter, hvorved en kvantitativ approach ikke falder naturligt, men dels også pga. den kvalitative metodes afsæt i, at »man interesserer sig for, *hvordan* noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles« (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13) og ønsket om »at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings *kvaliteter*« (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13, oprindelig fremhævning), hvilket også er præget af en eksplorativ karakter (Harboe & Eriksen, 2008). Ydermere har vi draget inspiration fra Gioia et al.s (2012) artikel »*Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*«, der har fokus på at skabe stringens i Grounded Theory-studier. Dette vil blive præsenteret løbende i de følgende afsnit.

Under dette tilløb til et kvalitativt og eksplorativt studie udmærker den analytisk-induktive metodetilgang fra Grounded Theory sig, da denne beskrives som værende en konstant veksling mellem induktion og deduktion. Analytisk induktion er en proces, hvori empiri og teori er under bevægelse hele tiden. Dermed er analytisk induktion en kombination af

den induktive tilgang, hvor data er udgangspunktet for at forme en teori; og den deduktive tilgang, hvor eksisterende teori testes med afsæt i data for enten at be- eller afkræfte den (Boolsen, 2015).

Vi har valgt at lade os inspirere af Grounded Theory, netop på baggrund af den analytiske induktion, da den muliggør, at vi sideløbende kan foretage dataindsamling, dataanalyse såvel som inklusion af nye empirikilder. Dette tillader, at interviewspørgsmål kan udvikles og videreudvikles undervejs i rapporten på baggrund af ny viden og forståelse.

Valget om Grounded Theory er taget på baggrund af, at undersøgelsesemnet i form af pilotprojekter samt den underliggende signaturprojektcase er underbelyste. Vores ønske er derfor at afdække disse med en åben tilgang, der ikke i forvejen er teoretisk begrænset i sit udsyn.

Tilgangen kommer til at have indflydelse på vores interviewguides, generelle dataindsamling og databehandling. Vi kommer særligt til at benytte den analytiske kodningstilgang, som udgør fundamentet i Grounded Theory, til at udfolde og undersøge vores indsamlede datamateriale. Dette uddybes nærmere i sektion 3.4.

Grounded Theory og dets begrænsninger

Grounded Theorys tilgang har dog også nogle begrænsninger, som påvirker rapporten. Grounded Theory ligger under et paradigme hvori, at analysen er båret af en forforståelse fra den, der ser på materialet. Det bevirker, at der kan være situationer, hvor én persons måde at forstå og forklare analysen på, kan være ulogisk for en anden person, hvis tænkemåde er anderledes (Heath & Cowley, 2004). Dette er en uhensigtsmæssighed, som er svær at undgå, hvorfor det vil blive forsøgt imødekommet ved at være deskriptive omkring, hvordan forståelsen af det empiriske materiale opstår.

Desuden tilsigter Grounded Theory at opnå »teoretisk mætning«, hvori man i rapporten bliver ved med at indsamle og tilføje deltagere indtil der opnås empiri nok til at udvikle en fyldestgørende teori. I praksis er dette dog svært at opnå, og det vil i stedet handle om, at tiden, der er til rådighed for rapporten, vil sætte en begrænsning for, hvor længe denne mæthed kan afventes (Boolsen, 2015).

3.1.1 Eksplorativt casestudie

Til udarbejdelsen af denne rapport har vi konkretiseret det eksplorative casestudie til ét overordnet casestudie af Digitaliseringsstyrelsens signaturprojekter. Signaturprojekterne

udgør herunder seks indlejrede subcases, der indgår som analyseenheder (Yin, 2018). Disse vil blive præsenteret senere i afsnittet. Opstillingen er således, da vi ønsker at undersøge signaturprojekterne som fænomen, hvor Digitaliseringsstyrelsen som tovholder danner en fælles kontekst og ramme for de seks projekter. Dertil har vi også foretaget et interview med en specialkonsulent fra Digitaliseringsstyrelsen, som arbejder med signaturprojekterne, for at få en overordnet indsigt i området, som de forskellige signaturprojekter ikke nødvendigvis kan give.

Casestudiet har som design førhen mødt kritik for, at det ikke kan generaliseres eller undersøges med andre forskningsformer, men dette har Flyvbjerg (2006/2015) modsat sig. Blandt andet modsætter han sig kritikken om, at casestudiet ikke er velegnet til at afspejle og generalisere virkeligheden, da det ikke bygger på en række objektive observationer, som man typisk ser med andre metodiske traditioner (Flyvbjerg, 2006/2015, s. 503–504).

En anden misforståelse, som Flyvbjerg fremhæver, forholder sig til virkelighedens kompleksitet. Pointen er, at virkeligheden langt fra altid er simpel nok til at kunne reduceres til »pæne videnskabelige formler« (Flyvbjerg, 2006/2015, s. 515). Casestudiet giver netop mulighed for at få dette virkelighedsnære og tvetydige indblik, som ikke nødvendigvis er muligt ved andre metodiske discipliner. For dette studie er det spændende, da det empiriske er af primær interesse og de teoretiske udledninger følger derefter, såfremt det giver mening. Flyvbjerg skriver også om samfundsvidenskaben, at:

> *Det er ikke lykkedes samfundsvidenskaberne at udvikle kontekstuafhængig, forudsigende teori, som i naturvidenskaberne. Derfor har samfundsvidenskaberne i sidste instans ikke andet at tilbyde end konkret, kontekstbunden viden. Og casestudiet er særlig velegnet til at tilvejebringe netop denne form for viden.* (Flyvbjerg, 2006/2015, s. 501-502)

Det er dermed kun den kontekstnære viden, som kan bringe os tættere på en komplet forståelse af, hvordan virkelighedens sociale fænomener fungerer (Flyvbjerg, 2006/2015). De seks subcases er inddraget til både at imødekomme behovet for den kontekstnære viden, og til at inddrage ekspertviden, da centrale personer for signaturprojekterne er blevet interviewet.

3.2 Casebeskrivelser

Signaturprojekterne stammer fra en investeringsfond, der er blevet oprettet i et samarbejde mellem Digitaliseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Med denne fond er intentionen, at Digitaliseringsstyrelsen støtter igangsættelsen af en række projekter i kommuner og regioner, hvor det primære formål er at »give konkrete erfaringer med anvendelse af kunstig intelligens på velfærdsområderne, klimaområdet og administrationsområdet« (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Dette skal være en form for pilotprojekter, som giver indsigt i, hvorvidt AI kan være medvirkende til at optimere den offentlige sektor, og i så fald hvor der skal sættes ind for at få den største effekt. Fokusset for projekterne ligger i at »udnytte de muligheder som kunstig intelligens giver, men samtidig også på at gøre os klogere på de begrænsninger og udfordringer, der er i forbindelse med anvendelsen« (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Sammenlagt er der blevet givet funding for næsten 187 mio. kr. til signaturprojekterne. Udvælgelsen af projekterne startede i 2020 og er forløbet indtil 2022, hvor der er blevet tilføjet projekter hvert år med følgende fordeling:

- **2020:** 67 mio. kr. til 15 signaturprojekter
- **2021:** 60 mio. kr. til 13 signaturprojekter
- **2022:** 60 mio. kr. til 12 signaturprojekter (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Der er altså igangsat signaturprojekter ad tre omgange (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Pengepuljen til signaturprojekterne er sat til at stoppe fra 2022, hvor der ikke vil blive igangsat flere projekter. Dog vil der være nogle igangværende projekter, der løber frem til og med 2024. Digitaliseringsstyrelsen fungerer som den overordnede tovholder på tværs af alle signaturprojekterne, mens de enkelte projekter er forankret ude i den pågældende region eller kommune. Generelt er projekterne i vidt forskellige stadier: Nogle få er afsluttet, andre har kun taget de første skridt til at starte projektet. Der er dog ikke inkluderet subcases fra den tredje bølge, da vi ikke fik respons på vores forespørgsler. Det kunne have givet et interessant billede på, hvordan forventningerne var helt fra start, eller hvorvidt de nyeste signaturprojekter bliver kørt på en anderledes måde, fordi de eventuelt har fået gavn af erfaring fra allerede igangværende projekter.

3.2.1 De seks indlejrede subcases

I det følgende afsnit vil der kort blive redegjort for de seks subcases. Herunder vil det blive præsenteret, hvad hvert projekt arbejder med, hvor det er forankret, mængden af funding,

samt hvilken signaturprojektsbølge det er en del af.

Case 1: HjerteRo — Forebyggelse af angst og depression hos hjertepatienter

Projektet HjerteRo bygger på en statistisk observation af, at patienter med igangværende eller tidligere hjerteproblemer har markant større risiko for at få angst eller depression (Syddansk Sundhedsinnovation, 2020). HjerteRo forsøger, at imødekomme dette problem ved at identificere personer, som er i særlig risiko. Disse identificeres via en AI, der skal fødes med forskellige data om sygdomshistorik kombineret med socioøkonomiske forhold og derefter oplyse lægen eller den relevante sundhedsfaglige, hvis AI'en identificerer forhøjet risiko (Skeem, 2020). HjerteRo er forankret hos Syddansk Sundhedsinnovation, der samarbejder om projektet med Odense Universitetshospital og Syddansk Universitet. Projektet forløber fra starten af 2021 til slutningen af 2023 med et budget på 6,3 mio. kr. og er udvalgt i anden bølge af signaturprojekter (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Case 2: Digital inklusion og support ved talegenkendelse

Hvor HjerteRo havde ét fokus, er dette projekt todelt. I den ene del ligger fokus på, hvordan man kan bruge AI-talegenkendelse over telefonen ved f.eks. borgerservice til at hjælpe ældre og andre IT-udfordrede borgere. Intentionen er, at borgere kan snakke med en robot over telefonen, som kan besvare en lang række forskellige spørgsmål og udføre handlinger, der ellers kunne have været foretaget digitalt af borgeren (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Den anden del fokuserer på, hvordan man kan assistere kommunale medarbejdere i deres telefoniske møder med en borger (Sprogteknologi.dk, 2021). Selve projektet er forankret i Roskilde Kommune, der samarbejder med Aarhus Kommune, hvor der køres et spor i hver kommune. Signaturprojektets tidshorisont er fra start 2021 til slut 2022 med en bevilling på 4,6 mio. kr. Projektet er fra anden bølge af signaturprojekter (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Case 3: Bedre diagnosticering af prostatacancer

Signaturprojektet om bedre diagnosticering af prostatacancer er forankret på Odense Universitetshospital. Projektet bygger på den udfordring, at prostatacancer er den mest hyppige kræftform blandt mænd, men at man i de fleste tilfælde vil kunne leve ubesværet med sygdommen uden at foretage operationelt indgreb. Trods dette bliver mange mænd præventivt opereret, uden at der reelt foreligger et helbredsmæssigt behov for det; og med operationen følger alvorlige bivirkninger som livsvarig impotens og inkontinens, som reelt kan opleves som et værre alternativ fra patientens synspunkt. Projektet forsøger derfor at

udforske, hvorvidt AI kan vurdere, hvornår man bør operere på grund af canceren, og hvornår man ikke behøver at gøre det. Dette gøres på baggrund af patienternes sygdomshistorik og forventes at kunne efterlignes på andre cancer- og sygdomsområder (DMCG & RKKP, 2020). Projektet er forankret ved Region Syddanmark og er blevet tildelt et budget på 5 mio. kr. Projektet vil forløbe fra slutningen af 2019 til starten af 2022 og er et signaturprojekt fra første bølge (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Case 4: Energioptimering af eksisterende bygningsmasse ved hjælp af kunstig intelligens

Dette signaturprojekt forsøger at minimere energispilde i eksisterende bygninger, hvor man ved hjælp af AI og forskellige typer af data fra bygningssensorer, vil udvikle styringsparametre for energiforbruget og automatisere dette. Dette skal også hjælpe med at mindske CO_2-forbruget i Københavns kommune så de kan nå deres mål om at blive CO_2-neutrale i 2025 (Teknik- og Miljøudvalget, 2021). Til at gennemføre projektet er Københavns Kommune blevet tildelt fem mio. kr. Projektet forventes at løbe fra starten af 2021 til slutningen af 2022 og er en del af anden bølge af signaturprojekter (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Case 5: Forbedret visitation af gravide

Dette projekt blev påbegyndt i starten af 2021 og afsluttes i slutningen af 2023. Projektet sigter efter at udvikle en AI, som kan forstå og analysere telefonsamtaler mellem jordemødre og borgere, således jordemoderen understøttes bedst muligt i at identificere eventuelle akutte behov hos den gravide. Dette skal hjælpe til at kritiske tilstande undgås, såvel som kun nødvendige undersøgelser foretages. I sidste ende skal AI'en altså være med til både at øge kvaliteten, men også til at skabe en »effektiv udnyttelse af ressourcerne« (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Til at gennemføre projektet modtog projektholdet bestående af Hvidovre Hospital samt Region Sjælland og Hovedstaden 4,1 mio. kr. i anden bølge af signaturprojekterne (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

Case 6: Målrettede beskæftigelsesindsatser til ledige borgere

Det sjette og sidste signaturprojekt er et projekt fra den første bølge og startede i 2020. Signaturprojektet er et kommunalt forankret projekt placeret ved Odense Kommune, men der er også et samarbejde med Københavns kommune, der er med som projektdeltager (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Løsningen fokuserer på at undersøge, hvorvidt sagsbehandlere kan drage fordel af en AI til beslutningsstøtte, når de skal

hjælpe ledige borgere i job. Algoritmen skal hjælpe med at give en idé til en beskæftigelsesindsats, der passer borgerens profil (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b). Derudover undersøges også forudsætningerne for at lave en fælles platform til deling af algoritmer på beskæftigelsesområdet. Projektet er opdelt i to faser, hvor den første fokuserer på behovsafklaring og den anden på udvikling og afprøvning. Under den anden fase ligger desuden et fokus på forandringsledelse, hvor der skal bygges tillid til AI (Odense Kommune, Beskæftigelses- og Socialudvalget, 2021). Ifølge planen skal projektet afsluttes i medio 2022 og har hertil et budget på 7,2 mio. kr. (Digitaliseringsstyrelsen, u.d.-b).

3.2.2 Oversigt over subcases

I Tabel 3.1 ses de seks subcases, som er medtaget i rapporten. Det giver en kort oversigt over projekterne, samt hvor de bliver prøvet af henne, og hvor meget funding de har fået fra Digitaliseringsstyrelsen.

Projekttitel	Tidsperiode	Bølge	Forankring	Funding
HjerteRo — Forebyggelse af angst og depression hos hjertepatienter	Start 2021 → ultimo 2023	2.	Region Syddanmark	6,3 mio. kr.
Digital inklusion og support ved talegenkendelse	Start 2021 → ultimo 2022	2.	Roskilde & Aarhus Kommune	4,6 mio. kr.
Bedre diagnose af prostatacancer	Ultimo 2019 → primo 2022	1.	Region Syddanmark	5,0 mio. kr.
Energioptimering af eksisterende byggemasse ved hjælp af kunstig intelligens	Start 2021 → ultimo 2022	2.	Københavns Kommune	5,0 mio. kr.
Forbedret visitation af gravide	Start 2021 → ultimo 2023	2.	Region Hovedstaden	4,1 mio. kr.
Målrettet beskæftigelsesindsats til ledige borgere	Start 2020 → medio 2022	1.	Odense Kommune	7,2 mio. kr.

Tabel 3.1: Oversigt over subcases, der indgår i rapporten

3.3 Dataindsamling

I rapporten er der primært gjort brug af kvalitative interviews til dataindsamlingen. I dette afsnit vil denne metode kort blive udfoldet, og derefter vil der følge en beskrivelse af den indsamlede data, samt hvordan dette er blevet indhentet. Dette vil blive præsenteret kronologisk efter, hvornår i processen data er indsamlet.

3.3.1 Det kvalitative interview

Det kvalitative interview er en stærk metode til at belyse et område, hvori det er nogle specifikke aktører, som besidder viden, der ønskes indsigt i. Det er dog også en metode, hvori der tillades, at empirien kan være præget af subjektivitet og fortolkninger fra de

interviewede (Andersen, 2012). Det giver sammenlagt rapporten mulighed for at få indsamlet relevant data om et afgrænset fænomen, hvilket stemmer overens med rapportens hensigt om at få dyb indsigt i pilotprojekter i den offentlige sektor. Dette betyder også, at der i udvalget af interviewpersoner har været fokuseret på, at de skulle spille en aktiv nøglerolle i et signaturprojekt. Desuden er alle interviews afholdt virtuelt via Microsoft Teams.

3.3.2 Forudgående interviews og undersøgelse

Forud for rapportens specificering på at belyse signaturprojekterne blev der foretaget to interviews med henholdsvis projektlederen fra »*HjerteRo*« og projektlederen fra »*Digital inklusion og support ved talegenkendelse*«. Interviewene blev foretaget med en åben struktur, uden en interviewguide, da de blev afholdt med hensigt på at identificere eventuelle undersøgelsesmuligheder ved signaturprojekterne. Disse blev ikke optaget, og der indgår derfor ikke transskriptioner heraf. Indsigter derfra har dog medvirket til at afgrænse fokus i de senere, semistrukturerede interviewguides.

Udover de to interviews blev der også fundet data om signaturprojekterne via Digitaliseringsstyrelsens såkaldte *Temperaturmåling*. Denne består af en analyse og sammenfatning af erfaringer fra de første 15 signaturprojekter med formålet at syntetisere og kategorisere både udfordringer og gode råd fra projektlederne.[3] Dertil kom også empiri opnået via Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside, hvilket gav en forståelse for de formelle rammer. Disse forudgående indsigter gav inspiration til, at vi søgte et interview med Digitaliseringsstyrelsen.

3.3.3 Interview med Digitaliseringsstyrelsen

Interviewet med Digitaliseringsstyrelsen blev foretaget med en specialkonsulent, der er ansvarlig for signaturprojekterne. Interviewet tog en semistruktureret tilgang, hvor der blev gjort brug af en interviewguide—der kan ses i Tabel 3.2—udviklet på baggrund af den forudgående viden. Dette blev valgt, da det giver en balance, hvor interviewpersonen har mulighed for at udfolde sig, men hvor interviewet stadig holdes i en bestemt retning (Tanggaard & Brinkmann, 2015). Dette giver en grad af frihed, men sikrer at interviewet holder sig indenfor de emner, som vi vurderede kunne have interesse på tværs af signaturprojekterne.

[3] Kan findes under erfaringsopsamling på følgende link: https://digst.dk/media/24194/pixi-udgave-af-temperaturmaaling.pdf.

Spørgsmål	Formål
Hvad er jeres rolle ift. signaturprojekterne?	*Hvad laver specialkonsulenten?*
Hvordan foregår processen med at udvælge ansøgninger til at være signaturprojekter?	*Hvilke ting lægges der vægt på, når en ansøgning udvælges til at være et signaturprojekt?*
Hvordan styres signaturprojekterne fra Digitaliseringsstyrelsens side af?	*Hvor involveret er Digitaliseringsstyrelsen i det enkelte projekt?*
Følger I løbende op på projekterne, eller er det signaturprojektets værtssted der står for dette?	*Hvordan skaber signaturprojekterne værdi?*
Hvordan sikrer I jer erfaringsopsamling efter et endt signaturprojekt?	
Er der planlagt en endelig opfølgning på tværs af alle signaturprojekterne efter, at de er blevet gennemført?	
Hvad skal erfaringerne fra signaturprojekterne bruges til?	
Hvem kommer til at drage nytte af erfaringerne?	
Er der mulighed for at signaturprojekterne fortsætter efter den reelle slutdato? Og i så fald, hvad vil jeres rolle så være?	*Er signaturprojekterne afgrænset til den fastsatte tidsperiode i ansøgningen?*
Er der nogle projekter der har overrasket jer? Hvis ja, hvad er det mest overraskende I har oplevet?	*Hvilke erfaringer har specialkonsulenten gjort sig?*
Har I oplevet nogle nye udfordringer siden udformningen af Temperaturmålingen?	
Vejer udfordringerne identificeret i temperaturmålingen stadig det samme i signaturprojekterne? Holder erfaringerne stik?	

Tabel 3.2: Interviewguide til interview med specialkonsulent.

Efter interviewet fik vi også tilsendt det dokument, som Digitaliseringsstyrelsen beder signaturprojekterne om at udfylde for at få tilskud. Dette understøttede os under interviewene med signaturprojekterne, hvor indsigten gav os bedre mulighed for at forstå de trin, som hvert signaturprojekt skal gennemgå for at få finansieret deres udvikling. Derudover hjalp Digitaliseringsstyrelsen med kontaktinformationer på yderligere projektledere at tage kontakt til.

3.3.4 Interviews med projektlederne i de seks signaturprojekter

De første interviewpersoner fra signaturprojekterne blev fundet via Digitaliseringsstyrelsens oversigt over signaturprojekterne. Det viste sig, at det ikke var alle projektlederne, der var lige lette at identificere, hvorfor der i første omgang kun blev etableret kontakt til projektlederne fra Case 1, *HjerteRo*, og Case 2, *Digital Inklusion*. Disse indgik, som nævnt, i den forudgående undersøgelse, men blev efterfølgende også interviewet yderligere på baggrund af ny indsigt fra interviewet med Digitaliseringsstyrelsen. Digitaliseringsstyrelsens

hjælp gav os kontakt til yderligere fire signaturprojekter. Overordnet har identifikationen af interviewpersoner derfor haft en karakter af snowball-sampling, hvor forskellige kontaktpersoner har ageret gatekeepers på forskellige tidspunkter, og har hjulpet med at »rulle projektet videre« (Andersen, 2012, s. 103).

Ligesom i interviewet med specialkonsulenten fra Digitaliseringsstyrelsen, blev projektlederne fra signaturprojekterne interviewet ud fra en semistruktureret tilgang, fordi en struktureret tilgang ville have frataget den interviewede muligheden for at tage initiativ til at gå i andre retninger end interviewguiden. I stedet ville det strukturerede interview have undersøgt, om nogle forudbestemte termer ville passe ind i forhold til de forskellige cases, hvilket ikke passer til en eksplorativ tilgang. Havde vi omvendt valgt en ustruktureret tilgang, ville vi risikere at interviewene gik i markant forskellige retninger, hvilket kunne være problematisk, da vi så risikerede, at de emner, som vi forsøgte at afdække, ikke blev belyst. Til trods for, at det semistrukturerede interview besidder nogle af de samme svagheder fra både det strukturerede og ustrukturerede interview (Tanggaard & Brinkmann, 2015), så blev det vurderet, at den semistrukturerede vej var at foretrække, fordi denne både kan understøtte signaturprojekternes eksplorative natur, samtidig med at vi kan trække på informationer fra forudgående møder.

For interviewene blev der lavet en overordnet interviewguide på baggrund af tidligere indsigter som set i Tabel 3.3. Her bliver der spurgt ind til tidslinjen omkring projektet: Hvordan idéen opstod, godkendelse af projektet, ændringer undervejs, evaluering af projektet, og hvordan erfaringsopsamlingen er foregået. Også projektlederne bliver spurgt ind til gevinster og udfordringer i forhold til deres projekter for at få en dybere forståelse for projekterne.

Spørgsmål	Formål
Hvordan er jeres projekt organiseret?	*Hvordan er projektet opbygget?*
Hvad prioriteres højest i projektet?	
Hvordan er idéen til det her signaturprojekt opstået?	*Hvordan startes et signaturprojekt?*
Hvordan er ansøgningsprocessen forløbet for jer?	
Hvordan har du oplevet opstarten på projektet?	
Hvilke parter, med hvilke roller, har været involveret i projektet?	*Hvilke aktører er involveret?*
Har I mødt nogen udfordringer i projektperioden?	*Er der udfordringer i projektet?*
Har I nogle interne mål eller succeskriterier for signaturprojektet?	*Findes der andre mål, udover de som er beskrevet af Digitaliseringsstyrelsen?*
Har I brugt nogle af erfaringerne fra andre signaturprojekter?	*Hvordan foregår erfaringsdeling?*
Hvordan foregår den erfaringsindsamling, som Digitaliseringsstyrelsen periodisk udfører?	
Hvordan har I oplevet Digitaliseringsstyrelsens involvering i projektet?	*Hvad er Digitaliseringsstyrelsens rolle?*
Hvis du skulle gøre noget anderledes i signaturprojektet, hvad ville det så være?	*Hvilken personlig erfaring har du fra projektet?*
Er der noget bemærkelsesværdigt, du har oplevet i forbindelse med projektet?	

Tabel 3.3: Interviewguide til interviews med projektlederne.

Med inspiration fra Gioia et al. (2012) har vi løbende lavet små rettelser i interviewguiden på baggrund af viden fra tidligere interviews, såvel som på baggrund af, hvad der kunne findes på forhånd om det pågældende signaturprojekt. Gældende for størstedelen af interviewene har interviewguiden været udleveret på forhånd efter den interviewedes ønske. Dette har givet respondententerne mulighed for at reflektere over sine svar forud for interviewet og har potentielt styrket besvarelsen.

I nedenstående Tabel 3.4 ses en oversigt over rapportens benyttede empiri, der giver indblik i, hvorvidt de er benyttet *Forudgående* eller *Under* rapportens analyseproces.

	Kilder	Formål
Forudgående	- Data fra temperaturmålingen. - To uformelle interviews med signaturprojekterne »*HjerteRo*« og »*Digital inklusion*«. - Interview med Digitaliseringsstyrelsen.	Få indsigt i rammerne omkring signaturprojekter. Agerer primært baggrundsviden for efterfølgende interviewguides. Understøtter viden på tværs af signaturprojektnere.
Under	- Korte projektbeskrivelser af hvert signaturprojekt fra Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside. - Interview med seks projektledere fra seks forskellige signaturprojekter. - Projektdokumenter fra ét projekt, dog kun indgået som baggrundsforståelse forud for interviewet med pågældende projektleder.	Få en dybere indsigt i enkelte signaturprojekter og deres opsætning samt erfaringselement. Dette empiri, der primært indgår i analysen.

Tabel 3.4: Overblik over empirikilder.

Der er desuden et tidsmæssigt aspekt i forbindelse med indsamlingen af interviewempiri fra signaturprojekterne, da interviewene er blevet afholdt over en periode på lidt under en måned. De første interviews havde en mere eksplorativ karakter end de sidste interviews, fordi de løbende indsigter herfra blev søgt be- eller afkræftet i de senere interviews. Dette stemmer overens med tilgangen fra analytisk induktion. Nedenstående Tabel 3.5 viser, hvornår interviewene har været foretaget.

Projekt	Længde (t:mm)	Interviewdato
HjerteRo	1:05	17-03-2022
Digital inklusion og support ved talegenkendelse	1:03	18-03-2022
Bedre diagnose af prostatacancer	1:02	23-03-2022
Energioptimering af eksisterende byggemasse ved hjælp af kunstig intelligens	1:17	24-03-2022
Forbedret visitation af gravice	0:52	04-04-2022
Målrettet beskæftigelsesindsats til ledige borgere	0:52	06-04-2022

Tabel 3.5: Foretagede interviews

3.3.5 Transskribering

Fem af seks interviews med projektlederne er blevet transskriberet, og interviewet med specialkonsulenten fra Digitaliseringsstyrelsen er også transskriberet. Case 1, *HjerteRo*, frabad sig optagelse, og der blev derfor kun ført referat for dette interview. Transskriptionerne er foretaget ved hjælp af Microsoft Teams' transskriberingsfunktion, der kan transskribere live (med machine learning), imens interviewet foregår. Efterfølgende er transskriberingsfilen blevet gennemlæst og korrigeret i henhold til forståelsesmæssige behov og talegenkendelsens fejlfortolkninger. Transskriberingsværktøjet transskriberer udelukkende det, der bliver sagt. Derfor tages der ikke højde for følelsesmæssige notationer

eller naturlige opbremsninger, eksempelvis »*æh*«, »*øh*« og »*åh*«, som forekommer i interviewene. Dermed er der anvendt en såkaldt »enkel transskriptionsstrategi« (Tanggaard & Brinkmann, 2015), hvor der kun har været få retningslinjer for transskriberingen:

- Interviewer(e): I1, I2, I3, ...
- Respondent(er): R1, R2, R3, ...
- Medarbejder(e)/Tredjepart(er): M1, M2, M3, ...
- Skift linje, når en ny person begynder at tale
- Meningskondensering hvis en sætning er semantisk indviklet, afbrudt, forkert syntax, manglende ord, o.lign.

Man kunne i rapporten have foretaget en yderligere detaljeret transskription, hvor den interviewedes stemmeleje og kropssprog var medtaget. Det er dog vurderet, at der i højere grad ønskes fokus på det konkret sagte, og ikke hvordan det er blevet sagt, da empirien benyttes som en vidensindsamling snarere end til at vurdere, hvordan de enkelte projektledere subjektivt forholder sig til signaturprojekterne som fænomen. Transskriberingerne og referatet er inkluderet i bilagene.

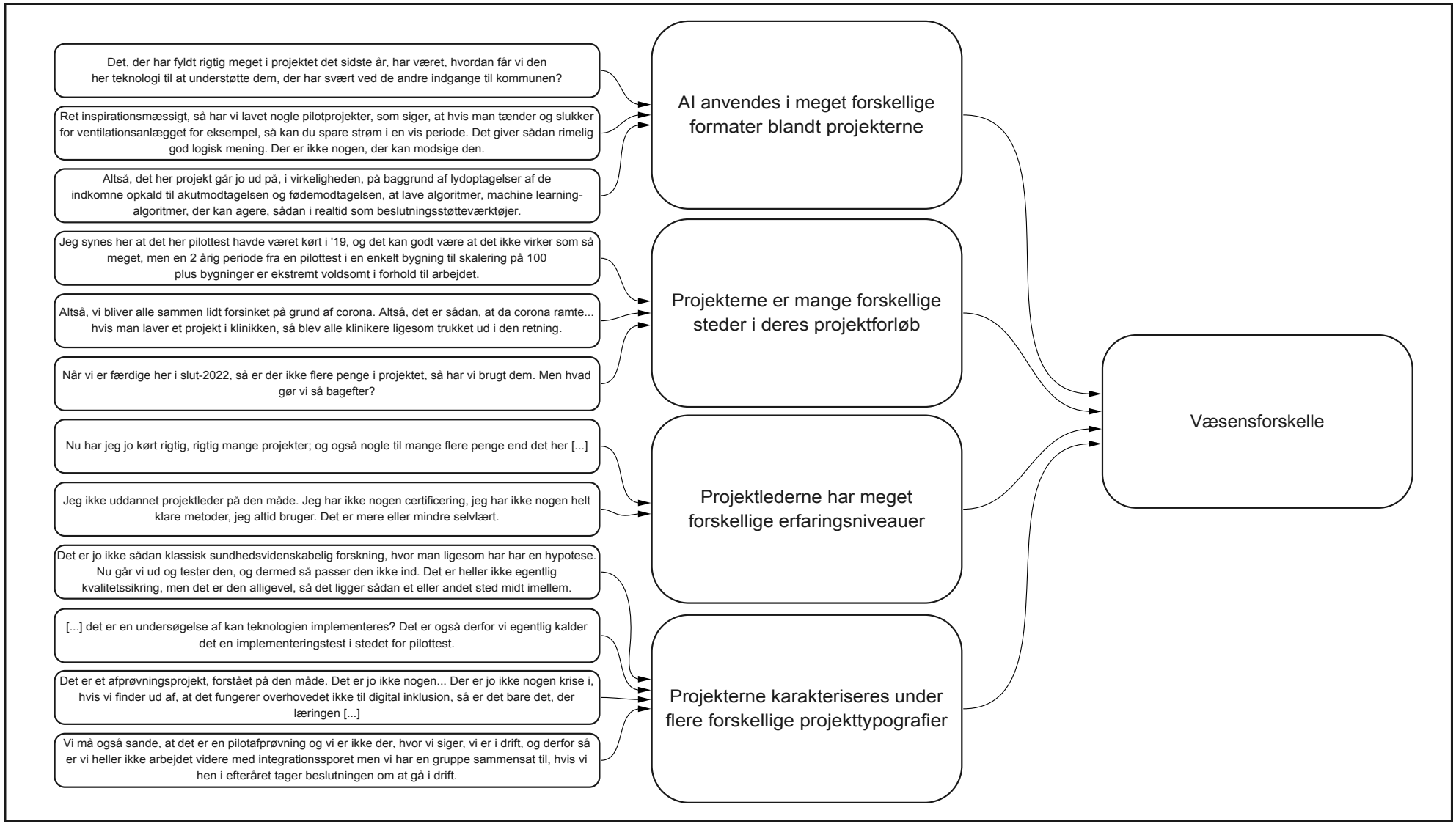
3.4 Analysestrategi

I dette afsnit vil behandlingen af rapportens interviewdata blive berørt med henblik på at være transparent omkring, hvordan kodningen af interviewene blev foretaget. Databehandlingen er foregået i to overordnede faser. Først blev hvert af signaturprojekterne kortlagt med henblik på at afdække deres status, hvordan de er organiseret såvel som deres udfordringer. Dette giver et grundlag for at forstå, hvordan signaturprojekterne er konstrueret, og hvordan de kan bidrage med erfaringer. Herunder vil der også blive identificeret, hvilke ligheder og forskelle der er imellem projekterne. Resultaterne af denne proces kan findes i Delanalyse 1. Dernæst er signaturprojekterne blevet analyseret på tværs med opmærksomheden rettet mod at kortlægge forudsætningerne for skabelse og formidling af viden og erfaringer. Dette ser på, om der er nogle tendenser eller nogle strukturer, der gør sig gældende for den erfaring, der opnås gennem projekterne. Resultat af dette findes i Delanalyse 2. For at nå dertil, er der gennemgået en kodningsproces ved hjælp af NVivo.

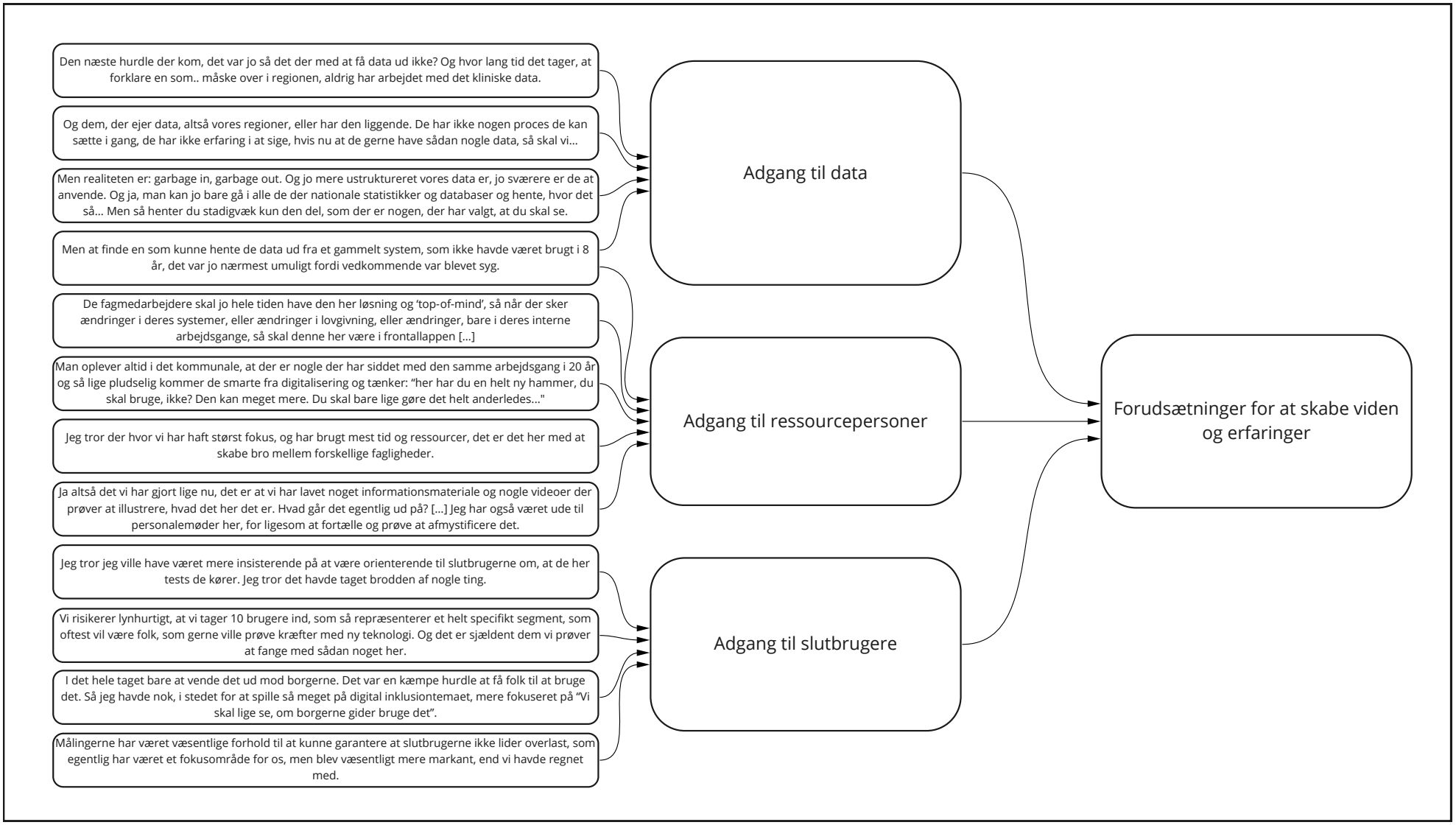
3.4.1 Kodning af interviews

I kodningen af interviewene har vi kombineret retningslinjerne for Grounded Theory (Boolsen, 2015) og Gioia et al.s (2012) tilgang. Kodningsprocessen har derfor taget en flerfaset tilgang, med henblik på at benytte empirien som byggeklodser til at opbygge mere

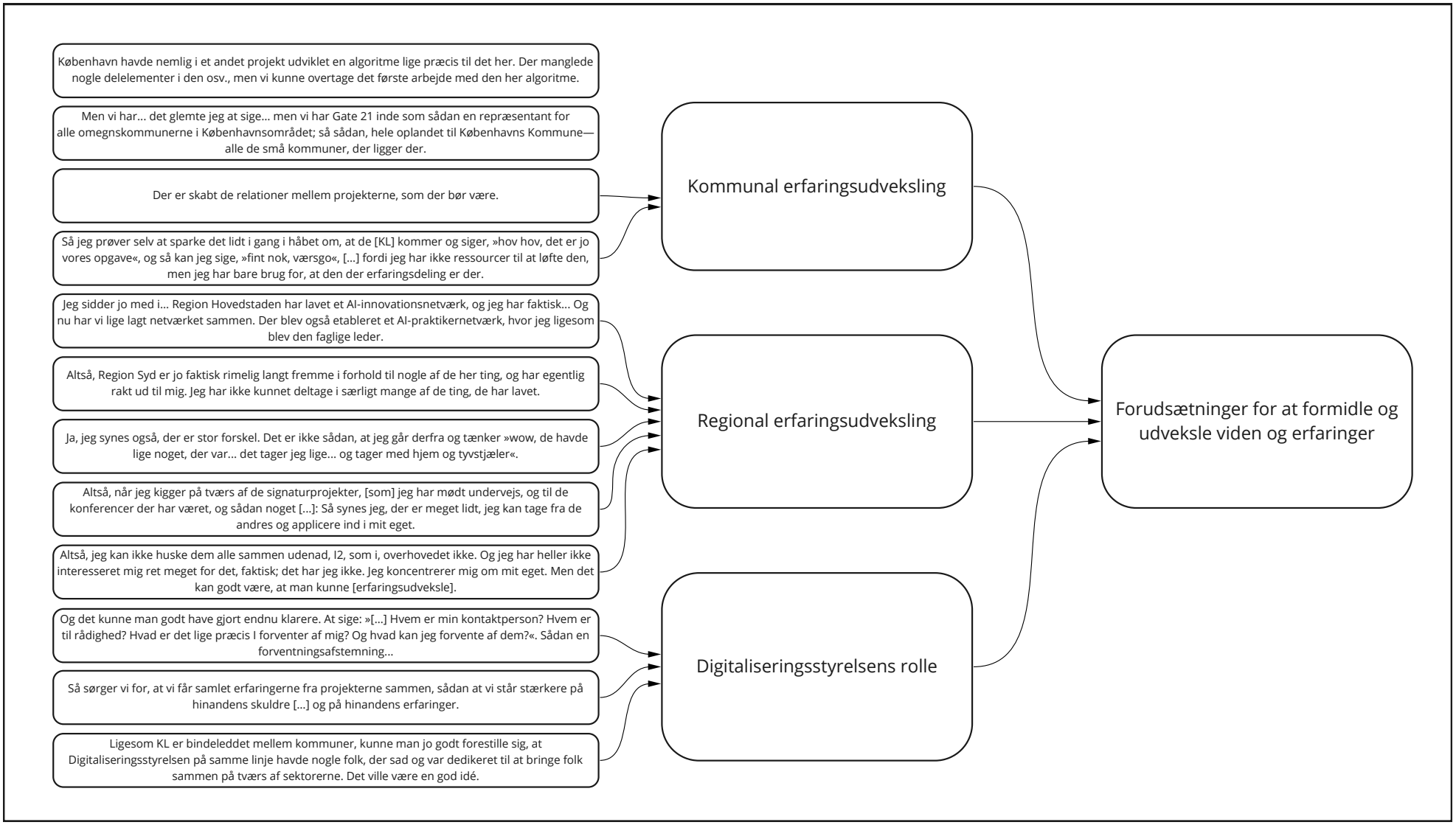
abstrakte koncepter fra bunden. I Figur 3.2, Figur 3.3 samt Figur 3.1 ses illustrationer over kodningen for de overordnede koncepter vi identificerede. Det bemærkes, at disse figurer ikke er udtømmende, men at der er taget et udvalg af data med til at visualisere kodningslogikken. Figuren er inspireret af den, som ses hos Gioia et al. (2012), hvor der først (i venstre side af figuren) findes førsteordenskoder, som efterfølgende sammenlægges til andenordenskoder, og endeligt aggregeres til de endelige abstrakte fænomener, der indgår i analysen.



Figur 3.1: Figur over datastruktur for koden om væsensforskelle mellem projekterne (inspireret af Gioia et al., 2012).



Figur 3.2: Figur over datastruktur af forudsætningerne for at skabe viden og erfaringer (inspireret af Gioia et al., 2012).



Figur 3.3: Figur over datastruktur for forudsætningerne for at formidle og udveksle viden og erfaringer (inspireret af Gioia et al., 2012).

Førsteordenskodning

Den første kodning, som bliver foretaget, er indbegrebet af at være eksplorativ. Der ledes ikke efter bestemte kategorier, og enkelte udtalelser sammenkobles endnu ikke. Der ledes blot efter udtalelser, som på en eller anden vis synes interessante. Det betyder, at det er en omstændelig proces, hvor hvert interview gennemgås linje for linje, og det vurderes, hvorvidt den enkelte udtalelse indeholder noget, som er spændende for rapporten. Dette kan selvsagt blive enormt bredt, hvorfor det jf. Gioia et al. (2012) heller ikke er unaturligt at »fare vild i kodningen« (Gioia et al., 2012, s. 20, løst oversat). Det bliver fulgt op med, at det ikke er uhørt at finde 50 til 100 koder i de første ti interviews, hvilket også ses i denne rapport, hvor der blev fundet 83 førsteordenskoder. Samtidig med at interviewene blev gennemgået, blev der også benyttet memoer til eventuelle emner og lignende, der synes at være på tværs af paragrafferne. Et eksempel på en af disse memoer kunne være: »Projekterne er komplekse hvilket gør borger/bruger/leverandør-samarbejdet svært«. Formålet med disse memoer var at assistere til den videre tematisering, som forekom i andenordenskodningen (Boolsen, 2015, s. 262).

Andenordenskodning

Andenordenskodningen er viderebygningen til førsteordenskodningen. Her forsøges at sammenholde de kodede tekststykker fra førsteordenskodningen for at identificere tendenser. Et eksempel, som også ses i Figur 3.2, kunne være, at der er flere udtalelser, som udtrykker besværligheden ved at inkludere borgerne i signaturprojekterne. Gioia et al. (2012) skriver, at andenordenskoderne i højere grad udtrykker et forsøg på at finde ud af, »hvad er det der sker her?« (Gioia et al., 2012, s. 20, løst oversat). Man begynder at fremfinde forskellige koncepter, som kan teoretiseres, og hjælpe med at forstå virkeligheden, og hvorfor den ser ud som den gør. Dette udtrykkes eksempelvist gennem andenordenskoden: »*Adgang til ressourcepersoner*«, der ses i Figur 3.2. Det er vigtigt at forfatterne forsøger at forholde sig objektivt og neutralt over for koderne for at forsøge at undgå en videnskabelig bias baseret på tidligere erfaringer og viden om området. Hvorvidt dette reelt kan lade sig gøre er en diskussion i sig selv i forhold til, hvor høj en grad af reliabilitet man i sandhed kan opnå ved denne type tilgang.

Desuden pointerer Gioia et al. (2012), at det er vigtigt at navngive sine koder på en tilstrækkeligt præcis måde, hvorved de klart indikerer, hvad koderne indeholder, og hvad der skal kodes derunder. Gøres dette ikke, risikeres det, at der skabes højere grad af tvetydighed. Dette er en faldgrube, som kan være fristende, da tvetydighed gør forarbejdet nemmere. Det har dog den modsatte effekt i analysen, hvor tvetydighed kan gøre det svært

at konkludere noget på baggrund af koderne. Det bliver altså en validitetsudfordring, hvis andenordenskoderne navngives for bredt. For at forsøge at undgå denne problematik er andenordenskoderne for denne rapport blevet udviklet iterativt og ved hjælp af de tidligerenævnte memoer. Memoerne understøttede tematisering og udvælgelsen af, hvilke førsteordenskoder der befandt sig inden for en tematik. I alt endte det ud i ti andenordenskoder, som kan ses i Figur 3.1, Figur 3.2 og Figur 3.3.

Aggregering

På baggrund af andenordenskoderne, blev der foretaget en endelig aggregering. Herved kom vi ned til de tre overordnede koder fra figurerne: »*Væsensforskelle*«; »*Forudsætninger for at skabe viden og erfaringer*«; og »*Forudsætninger for at formidle og udveksle viden og erfaringer*«. Formålet med denne aggregering er at samordne koderne systematisk for derved at højne den metodiske kvalitet af den efterfølgende analyse. Yderligere kan man, ved at aggregere, opbygge den datastruktur, som ses i figurerne, hvilket grafisk visualiserer ruten fra de empiriske rådata (interviewene) til de endelige termer og temaer, der behandles i analysen (Gioia et al., 2012). I analysen, vil *Væsensforskelle* indgå i delanalyse 1, mens de andre to aggregeringer vil indgå i delanalyse 2.

4 Delanalyse 1: De seks signaturprojekter

I det følgende kapitel vil hver af de seks subcases fra sektion 3.2 blive belyst. Dette gøres for at få en forståelse af projekterne, og hvordan de konkret tager sig ud i praksis. Først blev hvert af signaturprojekterne kortlagt med henblik på at undersøge deres status, hvordan de er organiseret, såvel som deres udfordringer. Dette giver et grundlag for at forstå, hvordan signaturprojekterne er konstrueret, og hvordan de kan bidrage med erfaringer. Det vil ikke være et udtømmende afsnit, der berører alle udfordringer for hvert projekt, men i stedet vil der være fokus på de mest gennemgående aspekter i projekterne. Til sidst identificeres ligheder og forskelle mellem projekterne for at få en indsigt i, hvor generaliserbare de opnåede erfaringer er på tværs af projekterne. Dette udgør grundlaget for at forstå erfaringsperspektivet i Delanalyse 2, hvor der gås mere i dybden med forudsætningerne for selve erfaringsskabelsen samt erfaringsdannelsen.

4.1 Case 1: HjerteRo

Signaturprojekt *HjerteRo* er i øjeblikket ca. halvvejs i den afsatte projektperiode, og der arbejdes med finde data og at udvikle den algoritme, som projektet skal anvende i sin løsning (Case 1, *HjerteRo*, l. 95–97). Projektlederen fortæller om, hvordan han har søgt bredt efter projektudviklings og -styringsmodeller, der har AI som omdrejningspunkt. Det han ønsker er, at få flere erfaringer med idriftsættelse og generel drift af AI-projekter, hvor han mener, at der endnu er usikkerhed på området, der gør, at mange projekter bare går i graven, så snart de slutter (Case 1, *HjerteRo*, l. 64–65). Intentionen er dog ikke, at der skal udvikles noget direkte revolutionerende, men mere at der skal opnås praksisnært indsigt (Case 1, *HjerteRo*, l. 19–31). Målet er at kunne yde beslutningsstøtte til læger, som kan lede til bedre behandling af risikopatienter (Case 1, *HjerteRo*, l. 54–63). Projektet hviler på at skabe erfaring med, hvordan man kan anvende AI inden for prædiktion og behandling i sundhedsvæsnet (Case 1, *HjerteRo*, l. 22). Idet de stadig kun er i gang med selve udviklingsdelen, er der endnu ikke opnået praktisk erfaring med selve anvendelsen. Projektlederen siger dog også, at man ikke bare kan lave det og sætte det i drift på kun de tre år, der er afsat til projektet (Case 1, *HjerteRo*, l. 27–32). Udover at skabe erfaring

omkring AI lægger projektlederen også vægt på, at signaturprojektet også skaber mulighed for at afprøve kræfter med agile projektmetoder. Han fremhæver blandt andet brugen af agile værktøjer såsom Jira[4], og hvordan de har til hensigt at arbejde i sprints, når de kommer længere i udviklingsdelen af projektforløbet (Case 1, *HjerteRo*, l. 81–91).

Signaturprojektet har været i gang i lidt over et år, men projektlederen identificerer allerede en række udfordringer. Disse er primært opstået internt i projektgruppen. Internt rettet har der været visse uoverensstemmelser med den forventede projektmetode og -formål, hvor dele af projektgruppen har opfattet signaturprojektet som mere forskningsrettet, i stedet for udviklings- og praksisbaseret. Her klager projektlederen endvidere over, at de, der gerne vil forske, reelt ikke må udvikle værktøjer, der konkurrerer med det private. Denne konflikt har krævet en hel del kræfter fra projektlederens side, og det lader til at være en udfordring som stadig berører projektet (Case 1, *HjerteRo*, l. 33–41). Han udtaler også, at hvis han skulle have gjort noget anderledes i organiseringen af projektet, så ville han have valgt en anden partnerkonstruktion, hvor det bl.a. ville være relevant at inddrage flere kommuner i projektet og i mindre grad universiteter for at få lidt mere praksis og lidt mindre forskning (Case 1, *HjerteRo*, l. 140–147). Derudover fortæller han også, at der har været flere juridiske udfordringer, hvilket har gjort, at de er bagud tidsmæssigt i forhold til planen (Case 1, *HjerteRo*, l. 77–78).

4.2 Case 2: Digital inklusion

Signaturprojektet *Digital inklusion og support ved talegenkendelse* er ved at nærme sig afslutningen, med lidt over seks måneder tilbage af den afsatte projektperiode. Projektet bygger videre på en tidligere chatbot, og har allerede testet en dansk sprogmodel til talegenkendelse med gode resultater. I øjeblikket tester de løsningen og er ved at udforske muligheder for, at projektet kan løbe videre udover den afsatte projektperiode (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 359-380). Det er tydeligt, at projektlederen brænder for projektet, og selvom der blandt projektdeltagerne er bred enighed om, at det er et afprøvningsprojekt, og dermed også et læringsprojekt (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 348–354), så ønskes der hverken fra projektleder eller styregruppen, at projektet bare løber ud i sandet, når slutningen af projektperioden nærmer sig.

> *Så de [styregruppen] har helt fra start været meget opsat på, at når vi laver det her, så skal det ikke bare være noget, vi, sådan, lige kan holde kørende med [noget]*

[4] Et digitalt projektledelsesværktøj primært til agil projektstyring: https://atlassian.com/software/jira.

> *gaffertape og noget WD-40. Det skal implementeres i bund, og der skal være en driftsstruktur omkring det.* (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 366–369)

Idriftsættelse og erfaring med, hvordan dette skal gøres er altså i centrum for dette projekt, men der er også en forhåbning om, at projektet kan bredes ud til andre kommuner i fremtiden (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 60–63). I og med at projektet anses som et læringsprojekt, og at det udvikles i et lille team, så har projektlederen også set det nærliggende at køre i det agile spor (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 851–857). Dette har været en succes indtil videre, og på nuværende tidspunkt er projektet godt på vej. Meget af den teknologiske løsning er udviklet og er i færd med at blive testet. Det næste skridt er derfor at skabe dialog med borgerne, for at sikre at der er en interesse i at anvende stemmeteknologien, og at den passer til formålet (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 306–316).

Dette projekt har mødt udfordringer, som primært fordeler sig på tre områder. Et af disse områder er selve inddragelsen af borgere i projektet. Projektlederen fortæller, at de har valgt at lade frontlinjemedarbejderne repræsentere borgerne af frygt for at teste løsningen på et ikke-repræsentativt borgersegment:

> *Vi risikerer lynhurtigt, at vi tager ti brugere ind, som så repræsenterer et helt specifikt segment... som oftest vil være folk, som gerne vil prøve kræfter med ny teknologi. Og det er sjældent dem, vi prøver at fange med sådan noget her. Det er som regel dem, der har svært ved det i forvejen, ikke, som vi gerne vil prøve at se, om vi kan tilbyde en ekstra kanal.* (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 137–142)

Det er f.eks. også blandt borgerne, at projektlederen spår fremtidige udfordringer. Han konstaterer, at det er sjældent, at nye digitale tiltag implementeres smertefrit, og derfor kommer borgerens møde med teknologien i fremtiden også til at fylde meget i projektet. Hensigten er, at borgerne fremover kommer til at anvende løsningen, og at det ikke bare bliver endnu en »hurdle« i kontakten med det offentlige (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 808–825). Ligeledes forventer projektlederen, at der kan opstå modstand fra frontlinjemedarbejderne, til trods for, at »de er så dygtige og engagerede alle dem, vi har involveret« (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 439). Modstanden kan f.eks. opstå på baggrund af, at frontlinjemedarbejderne ikke bare skal håndtere sine normale opgaver i fremtiden, men at stemmeteknologien løbende skal holdes opdateret, så de svar den giver borgerne ikke er forældede (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 457–466). Derudover har der også været en del

uvished omkring den juridiske del af projektet. En af problematikkerne er nemlig, at man på grund af GDPR ikke må optage og transskribere borgernes samtaler med stemmeteknologien, uden først at have fået deres samtykke (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 189–191).

En af de primære tematikker, som projektlederen fremhæver, er den generelt manglende kommunikation med andre projekter. Projektlederen har f.eks. i længere tid troet, at projektet var det eneste i landet, som eksperimenterer med stemmeteknologi i offentlig regi. Dog viser det sig, at han i flere situationer har mødt andre kommuner, der har erfaringer fra lignende projekter. Det er bare ikke blevet videreformidlet til ham (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 214–224). Projektlederen lægger stor vægt på problematikken om den manglende spredning af eksisterende erfaring med stemmeteknologien og foreslår, at ansvaret for videreformidling skulle være en opgave for KL, som burde have indsigt i, hvad alle 98 danske kommuner har i støbeskeen (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 233–244).

4.3 Case 3: Bedre diagnosticering af prostatacancer

Signaturprojektet *Bedre diagnosticering af prostatacancer* skulle som signaturprojekt være afsluttet i begyndelsen af 2022. Projektet er dog ikke nået så langt som forventet. Der har været en del udfordringer, især i forhold til COVID-19, men også i forhold til indsamling af data, der har medført, at projektet er langt fra en eventuel drift; og projektlederen siger selv, at det går meget langsomt med projektet (Case 3, *Prostatacancer*, l. 25–29; 253–262):

> *Så potentialet er stort. Om man når at indfri... det ved jeg sgu da heller ikke. Altså, træerne vokser jo ikke ind i himlen—det går i hvert fald langsomt, det kan jeg sige dig. Det er det langsomste projekt, det her, i hele verden—det er godt, at jeg har et fuldtidsjob ved siden af!* (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 272–275)

Derfor er projektperioden også blevet rykket, så signaturprojektet først skal stå færdigt ultimo 2022, men projektlederen håber på yderligere forlængelse (Case 3, *Prostatacancer*, l. 19–21). Projektet bliver italesat af projektlederen som værende præget af at være et forskningsrettet projekt, blandt andet via samarbejdet om text mining med Københavns Universitet (Case 3, *Prostatacancer*, l. 55–63). Den interne intention i projektgruppen er ligeledes affødt af forskningsfokusset, hvor projektet egentlig går ud på at finde ud af, hvorvidt der i det hele taget er noget at finde i sundhedsdataene og hvad de i så fald kan sige (Case 3, *Prostatacancer*, l. 235–241).

Projektet har deraf et eksplorativt fokus, hvilket skabte en del udfordringer i starten af projektet i forhold til etablering af leverandørsamarbejdet, da de, ifølge projektlederen, ikke kunne imødekomme den eksplorative tilgang. Det skyldes, at leverandørerne fandt det svært, at give tilbud på noget, der ikke var afgrænset på forhånd (Case 3, *Prostatacancer*, l. 75–77). Projektlederen lægger dog vægt på, at det er vigtigt med det eksplorative fokus, hvor der tages en iterativ og agil indgangsvinkel, da de mere målrettede studier kan have overset ting, som ville være mulige at se i et eksplorativt projekt (Case 3, *Prostatacancer*, l. 77–89). Projektlederen er også opmærksom på, at den eksplorative tilgang i sidste ende kan resultere i, at man ikke finder nogle mønstre i den tilgængelige data, og projektet derfor kan anskues som fejlet (Case 3, *Prostatacancer*, l. 147–150). Der kan også stilles spørgsmålstegn ved, hvor eksplorativt projektet kan være, når de har en forholdsvist afgrænset projekttitel. Deres eksplorative tilgang kommer derfor mest til syne ved, at de forsøger at benytte algoritmen på forskellige datasæt. Projektlederen argumenterer derfor for, at regionen har fået en del erfaring i at anskaffe data gennem projektet, hvorfor projektet har ikke været uden værdi (Case 3, *Prostatacancer*, l. 235–240). Denne erfaring er dog kun opnået ved, at de har haft meget besvær med selve databehandlingen, og hvordan de skulle rense og samle data (Case 3, *Prostatacancer*, l. 520–529).

Projektlederen finder det bemærkelsesværdigt, at Danmark hyldes for at have meget sundhedsdata, hvor hun selv mener, at det ofte er dårlig eller mangelfuld data, der er tilgængelig. Dertil tilføjer hun, at der burde være et større fokus på at få samlet og struktureret sundhedsdata fra hele landet, så projekter som dette har bedre forudsætninger for succes, da der ligger gemt store potentialer i at udnytte sundhedsdataene, især når landet ikke er større (Case 3, *Prostatacancer*, l. 207–219; 272).

4.4 Case 4: Energioptimering af eksisterende byggemasse

Dette signaturprojekt er ved at ramme sidste del af projektperioden med en udløbsdato, der ligger i slutningen af 2022. Projektet følger tidsplanen og er ved at teste skalering og drift. Projektlederen har allerede erfaring med lignende projekter, da kommunen tidligere har kørt pilotprojekter i forbindelse med el- og varmekontrol i de kommunale bygninger. Derfor valgte de, at signaturprojektet skulle forsøge at skalere disse tidligere pilotprojekter (Case 4, *Energioptimering*, 647–658). I og med at signaturprojektet er funderet på forudgående pilotprojekter, så fremgår projektet knapt så eksplorativt som de andre signaturprojekter. Der lader også til at være en mere traditionel tilgang til projektstyringen, hvor emner, såsom risikovurdering, målhierarki, succeskriterier og interessentanalyser, har præget

arbejdsmetoden (Case 4, *Energioptimering*, l. 526–537).

Dette adskiller signaturprojektet fra de forrige ved, at de kender deres teknologi og løsning på forhånd, men at det i højere grad er en idriftsættelse og skalering, de ønsker at få erfaring med. Det kan således ses som en test af, hvorvidt teknologien kan virke i praksis (Case 4, *Energioptimering*, l. 319–320; 688–693). En praktisk udfordring har været slutbrugernes oplevelser i projektet. Specifikt ses det ved besvarelsen af, hvorvidt projektlederen ville havde gjort noget anderledes, at:

> *Jeg tror, [at] jeg ville have været mere insisterende på at være orienterende om—til slutbrugerne—at de her tests, de kører. Jeg tror, det havde taget brodden af nogle ting. [...]. Sådan så man ikke lige pludselig står med håret i postkassen, når der er noget, der går galt. [...] [J]eg ærgrer mig over, at jeg ikke var mere insisterende på, at vi gjorde det.* (Projektleder, Case 4, *Energioptimering*, l. 767–776)

Det, at man ikke har inkluderet slutbrugerne i tilpas grad, er særligt interessant, fordi deres accept er afgørende for både projektets resultat og dermed udsigelseskraft samt erfaringsmæssige værdi i testøjemed. Udover den slutbrugervendte kommunikative udfordring ses der også en anden udfordring, som forholder sig til den mere bagvedliggende infrastruktur. Konkret handler den om, hvordan man får sat strøm til løsningen, fordi den skal sættes op på tværs af bybilledet. Specifikt nævner projektlederen selv, at »det er fandeme svært at finde strøm ude i byen, fordi man må ikke bare lægge kabler overalt« (Projektleder, Case 4, *Energioptimering*, l. 188–189), så derfor har man været nødt til at vurdere muligheder, som eksempelvis at udnytte lygtepælene. Det viste sig dog, at det ikke kunne lade sig gøre, fordi der bliver slukket for strømmen til lygtepælene i dagtimerne, hvorfor man måtte løse problemet med batterier eller faste strømforsyninger (Case 4, *Energioptimering*, l. 191–195). Det er dog erfaringer, de har gjort sig allerede fra de forudgående pilottests, så de har allerede fundet en løsning. I forhold til konstruktionen er der også nogle politiske og organisatoriske udfordringer, som forholder sig til at få tilladelser til at operere i det offentlige rum og generelt få gang i organisationen (Case 4, *Energioptimering*, l. 175–186). Dette er en typisk bureaukratisk udfordring, men ikke desto mindre kan det tage lang tid og forsinke projektet. Det for det offentlige særlige politiske aspekt kommer også til udtryk i interviewet, hvor projektlederen udtaler, at:

> *Vi kan ikke have, at der er kolde bygninger. Vi kan ikke have politiske klager, og [at] det kommer ud i nyhederne, og alt muligt andet.* (Projektleder, Case 4,

Energioptimering, l. 360–362)

Dette blev set i forbindelse med en situation, hvor man øgede bygningskapaciteten for hurtigt. Det resulterede i »nogle forskellige ting, der ramler sammen« (Projektleder, Case 4, *Energioptimering*, l. 354–355). Situationen blev håndteret, og uheldets størrelse blev begrænset, men alligevel overvejede man at lukke varmesporet i projektet (Case 4, *Energioptimering*, l. 351–361). I forlængelse af dette ses det også, at man, for at sikre bedre kommunikation og større sikkerhed, nedskalerede projektet til kun at køre på 20 og ikke 128 bygninger, hvilket ellers var målsætningen (Case 4, *Energioptimering*, l. 375–376).

4.5 Case 5: Visitation af gravide

Signaturprojektet *Forbedret visitation af gravide* er cirka halvvejs i den afsatte projektperiode, som ifølge planen løber til udgangen af 2023. Projektlederen udtaler gennem interviewet, at der har været en række »skarpe planer og milepæle« (Projektleder, Case 5, *Gravide*, l. 11) og en meget konkret opdeling af projektet i tre forskellige faser. Fase 1 omhandler kortlægning af hele processen omkring telefonopkaldene: Hvor mange ringer, hvor længe varer opkaldene og så videre. Fase 2 omhandler grundlæggende mønstergenkendelse i dataene fra opkaldene. Fase 3 handler om at trække data fra andre kilder som Sundhedsplatformen, for at kunne lave algoritmer, der kan hjælpe med at identificere risikopatienter (Case 5, *Gravide*, l. 163–169). Det har hele tiden været meningen, at der skulle ansættes nogle PhD-studerende på projektet, for at de kunne forske på området, samtidigt med at de kunne håndtere driften af projektet. Dette har endnu ikke fundet sted, da de ikke har data, og det endnu ikke vides, hvornår et eventuelt dataflow etableres (Case 5, *Gravide*, l. 102–103). På trods af den grundige planlægning, er projektet bagud i forhold til tidsplanen, hvilket projektlederen fremhæver i interviewet:

> *Efter to år, så må vi jo bare erkende, at det har taget rigtig lang tid for os at få etableret den helt basale lydoptagelse af de indkommende opkald; og det har ligesom forrykket hele vores køreplan. Det betyder også, at vi er ikke så langt, som vi havde forventet at være.* (Projektleder, Case 5, *Gravide*, l. 12–15)

Problemerne med anskaffelse af data er ikke det eneste problem, der bliver fremhævet i interviewet. Projektlederen fremhæver også problemer med at have tid til at arbejde på projektet. Projektlederen havde, på det tidspunkt interviewet blev afholdt, ikke fået afsat dedikeret tid til at arbejde på projektet i sin arbejdstid, men måtte i stedet arbejde

på det sideløbende med sit fuldtidsjob. Dette fremhæves som en barriere, da det kan være svært at »lave de store ryk« når der ikke er afsat tid til at arbejde med projektet (Projektleder, Case 5, *Gravide*, l. 96). Udover dedikeret tid har COVID-19 også skabt stor travlhed i Sundhedsvæsenet, som ydermere har forsinket projektet, og gjort det sværere for projektlederen og ressourcepersonerne (her jordemødrene) at afsætte tid til projektet (Case 5, *Gravide*, l. 299–310). Jordemødrene danner også en form for barriere i forbindelse med modstand mod forandring. Projektlederen fortæller i interviewet, at hun har forsøgt at undgå det, hun kalder for en »automatreaktion« (Projektleder, Case 5, *Gravide*, l. 218). Det vil sige, at jordemødrene enten føler, at teknologien er til for at overflødiggøre dem, at de ikke gør deres arbejde godt nok, eller at de føler sig overvåget. Projektlederen har derfor lavet forskelligt informationsmateriale og deltaget på flere møder for at sprede budskabet omkring projektet og imødekomme jordemødrene for at mindske modstanden.

En bemærkelsesværdig ting ved dette projekt er, at selvom det har taget lang tid at få det fundamentale på plads, herunder især det juridiske, omkring data, så er projektlederen yderst tilfreds og roser de jurister, der har hjulpet til gennem projektet (Case 5, *Gravide*, l. 385–396). I og med at projektet ikke er nået så langt endnu, kunne det dog være interessant at se, hvorvidt jura forbliver et stort indsatsområde fremadrettet.

4.6 Case 6: Målrettet beskæftigelsesindsats

Signaturprojektet om *Målrettede beskæftigelsesindsatser til ledige borgere* er nået langt i løbet af dets to års levetid. Projektlederen forventer alligevel, at de fortsætter ind i efteråret 2022, hvor det ellers var sat til at slutte midt i 2022 (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 38). På nuværende tidspunkt er de i gang med pilotafprøvning af drift (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 35–36), hvorunder projektlederen siger, at de har nået »version 1.0« (Projektleder, Case 6, *Beskæftigelse*, l. 98) på deres løsning, men at der stadig er lidt vej endnu:

> *Vi havde egentlig en ambition om, at en løsning som den her skulle implementeres, eller i hvert fald gøres tilgængelig, via det fagsystem, som medarbejderne til daglig sidder i. Vi må også sande, at det er en pilotafprøvning, og [at] vi er ikke der, hvor vi siger, [at] vi er i drift.* (Projektleder, Case 6, *Beskæftigelse*, l. 33–36)

Der har dog før dette også været en udviklingsfase, så der er erfaringer både fra udvikling og en pilotimplementering (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 526–531). På sigt er håbet idriftsættelse og eventuelt skalering til andre kommuner, hvor man kan opbygge et tværkommunelt datagrundlag, som algoritmen kan trække fra (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 33–36).

Det er begrænset hvad projektlederen har oplevet af reelle udfordringer, men det nævnes dog, at det er svært for projektet at se, om løsningen gør en forskel for ledigheden fordi konjunkturer og mange andre elementer også påvirker ledigheden (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 298–306). Derudover nævnte projektlederen, at det ikke var alle sagsbehandlere, som brugte løsningen, men at de dog alle havde prøvet den, og at der ikke var synderlig modstand mod den (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 498–511). Projektlederen antager, at det skyldes projektets store fokus på inddragelse af både medarbejdere og borgere, hvor der blandt andet har været uddannelsesforløb til at støtte teknologiforståelsen mellem udviklere og medarbejdere (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 216–234).

Interessant for dette projekt er, at der er ansat en studentermedhjælper til specifikt at beskæftige sig med erfaringsopsamling og behandlingen heraf (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 366–373). Specielt for projektet er også, at de har udviklet løsningen internt med egne data scientists og udviklere uden at trække et eksternt konsulenthus med indover (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 29–32), hvorved projektet adskiller sig fra de andre projekter.

4.7 Væsensforskellige projekter

I ovenstående afsnit er hvert signaturprojekt blevet analyseret med henblik på at berøre, hvordan de hver især udformer sig. Det udledes af ovenstående, at der blandt signaturprojekterne er mange parametre, hvorpå de kan være svære at sammenligne. Pilotprojekter i det offentlige ser altså ud til at kunne have en alsidig profil. Når projekterne i dette afsnit bliver beskrevet som *væsensforskellige*, så menes der, at projekterne er grundlæggende forskellige, både organisatorisk og i forhold til den erfaring, de kan opnå, på trods af deres fælles fokus på afprøvning af AI i kontekst af den offentlige sektor. Dertil kommer også de mangeartede udfordringer, som projekterne møder. Dette afsnit vil belyse disse forskelle på tværs af projekterne.

4.7.1 Anvendelsen af AI i signaturprojekterne

Selvom alle signaturprojekterne har fokus på AI, så er selve formålet med anvendelsen forskellig fra projekt til projekt. Ud fra de seks cases kommer tre forskellige anvendelsesformer af AI til udtryk. Den første type omhandler beslutningsstøttesystemer til fagprofessionelle. Herunder hører de projekter, som ved hjælp af store datasæt vil benytte AI til, blandt andet, at rette fokus på patienter, der er i større risiko for f.eks. angst og depression (Case 1, *HjerteRo*, l. 54–63), eller skal opereres for prostatacancer (Case 3, *Prostatacancer*, l. 107–110). Derudover kan teknologien bruges som støtte til jordemødre, i forhold til

telefonsamtaler med gravide, for at hjælpe med at afdække akutte behov (Case 5, *Gravide*, l. 110–112), eller som støtte til sagsbehandlere med forslag til forskellige jobs baseret på folks kompetencer (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 181–184; 309–315). Den anden type anvendelse ses i form af automatisering af processer. Dette kommer til udtryk i et af projekterne, hvor energistyringen af forskellige bygninger er automatiseret på baggrund af et datagrundlag fra opsatte sensorer i bygningerne (Case 4, *Energioptimering*, l. 177-184). Det er hensigten, at denne type automatisering skal kunne køre af sig selv uden medarbejderinvolvering. Den sidste type af anvendelse ses i forbindelse med telefonisk selvhjælp til borgerservice. Her skal teknologien kunne hjælpe borgerne med de spørgsmål de har, uden at der er behov for en fysisk medarbejder (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 321–327).

Disse forskellige anvendelsesområder giver vidt forskellige berøringsflader og kontekster for projekterne. Beslutningsstøtteprojekterne har f.eks. en større indflydelse fra fagpersonale og eksperter (Case 5, *Gravide*, l. 212–241), som også ses i nedenstående citat:

> *Så har vi de her fem forskellige spor, hvor vi har et, der handler om forretningen—altså medarbejderinvolveringen [...] [D]er har vi jo repræsentanter fra de driftsområder, som vi arbejder ind i; både på chef- og leder- og medarbejderniveau og også en repræsentant, som til daglig sidder med deres normale fagsystemer, forstår deres systemlandskab, opsætning, arbejdsgange osv.* (Projektleder, Case 6, *Beskæftigelse*, l. 21–28)

I Case 4, *Energioptimering*, skete der—i hvert fald indledningsvist—knapt nogen form for inddragelse, da hverken medarbejdere eller borgere aktivt skal gøre brug af funktionaliteten, men i stedet mere bliver "udsat" for løsningen ved, at opvarmning og belysning af deres lokaler sker anderledes. I stedet foregår dette projekt nærmere i et vakuum, hvor fokusset er samarbejdet med leverandører og udviklere, som bidrager til den tekniske del (Case 4, *Energioptimering*, l. 608-626). I samme case reflekterede projektlederen også over, at en større inddragelse eller orientering af borgerne ville have været en fordel for projektets fremskridt (Case 4, *Energioptimering*, l. 767–785). Den sidstnævnte AI-projektform, telefonisk selvhjælp, er mere borgercentreret, hvor berøringsfladerne næsten eksklusivt ligger ude hos borgeren og de fagmedarbejdere, der til hverdag sidder ved telefonerne (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 132–137). Som det blev beskrevet i (Case 2, *Digital Inklusion*), har projektlederen alligevel valgt at lade frontlinjemedarbejderne repræsentere borgersegmentet pba. en forståelse af, at det kan være svært at inddrage et repræsentativt tværsnit af borgergrupperinger (Case 2, *Digital Inklusion* l. 127–132).

Hertil kommer også, at nogle af de benyttede løsninger er hyldevarer, hvor det er en færdigudviklet løsning, der primært skal tilpasses og implementeres, imens andre projekter har udviklet helt nye løsninger. Dette betyder, at nogle projekter arbejder mere med idriftsættelse og afprøvning i praksis, mens andre i højere grad har brugt tiden og pengene på udvikling af løsningen. Endvidere kunne det også overvejes, hvilken indflydelse det har, at de forskellige AI-løsninger kører på forskellige datagrundlag, når fire af de seks AIs (Case 1, *HjerteRo*; Case 3, *Prostatacancer*; Case 4, *Energioptimering*; Case 6, *Beskæftigelse*) skal køre på en form for datasæt, mens de to sidste løsninger fungerer primært på baggrund af talegenkendelse (Case 2, *Digital Inklusion*; Case 5, *Gravide*). Dette gør igen, at det er forskellige evner og fagligheder, der er i spil. Nogle signsturprojekter er fokuseret på data og løsningen, imens andre projekter i højere grad ser på organisationen og den proces, der er omkring implementeringen af løsninger. Dette skyldes nok hovedsageligt de forskellige stadier, signaturprojekterne befinder sig i. Dette vil blive taget op i Diskussionen, idet dette kræver opmærksomhed for at projekterne kan dele hinandens indsigter på tværs.

4.7.2 Projektlederen

En variabel, som signaturprojekterne har til fælles, uanset om de er forankret i en kommune eller region, er, at de alle har en central projektleder, der spiller en afgørende rolle i erfaringsdelingen. Det er denne person, der styrer, hvem der indgår i selve erfaringsindsamlingen, såvel som i erfaringsudvekslingen. Der er dog store forskelle i projektlederprofilerne i de undersøgte signaturprojekter. Eksempelvis svinger erfaringsniveauet hos projektlederne meget. I nogle projekter er der tale om projektledere med mange års erfaring, og som tidligere har drevet et større antal projekter (Case 3, *Prostatacancer*, l. 416–417). Modsat er andre projektledere noget mere uerfarne i rollen (Case 2, *Digital Inklusion* l. 408–410; Case 5, *Gravide* l. 458–460). Manglende erfaring som projektleder kan i nogle tilfælde skabe udfordringer, som det eksempelvis kommer til udtryk gennem interviewet med en af projektlederne:

> *Det kan være rigtig svært som projektleder, nogle gange, at have det der helikopterperspektiv på sin egen metode igennem et projekt. Og jeg synes især det er svært, for jeg er ikke uddannet projektleder på den måde; jeg har ikke nogen, sådan, certificeringer [uklart], [og jeg har] ikke nogle helt klare metoder, jeg altid bruger.* (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 404–410)

Modsat kan en erfaren projektleder være med til at afhjælpe udfordringer gennem tidligere erfaring og netværk i organisationen. I et interview fortæller en af projektlederne om,

hvordan hun aktivt har brugt sit netværk til at løse problemer med at finde data til projektet:

> *Og så kan de ikke finde data... og så er det mig der ringer rundt. Og fordi jeg [har] arbejdet i gamet i så mange år, så kender jeg simpelthen så mange mennesker; så jeg kan, sådan, ringe lidt rundt og sætte nogle andre i gang.* (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 370–373)

Der er altså en forskel på projektlederne i forhold til deres erfaring og kendskab til »*gamet*«. Hvor meget dette betyder kan være svært endegyldigt og præcist at konkludere; dog påvirker det processen i et eller andet omfang: Havde projektlederen i ovenstående citat eksempelvis ikke haft mange års erfaring, havde det kunne besværliggøre fremdriften af pilotprojektet.

4.8 Delkonklusion

Signaturprojekterne er forskelligartede i deres brug af AI, hvordan projekterne forløber, og hvad projektledernes forudgående erfaringer er. Vi har derudover fået indblik i, hvordan projektlederne selv beskriver sine egne signaturprojekter, og der er opsummeret nogle af de udfordringer, signaturprojekterne og projektlederne oplever. Forskelligartetheden af de seks signaturprojekter, og erfaringerne de hver især gør sig, kan være med til at fremhæve, at der ikke synes at være én bestemt måde at drive offentlige pilotprojekter på. Spørgsmålet er, om der ikke alligevel er noget fælles på tværs af signaturprojekterne. I Delanalyse 2 dykkes der dybere ned i det tværgående perspektiv ved at belyse de forudsætninger, projekterne har for at danne og dele erfaring.

5 Delanalyse 2: Forudsætninger for erfaring

Denne delanalyse tager udgangspunkt i to overordnede emner, som beskrives i sektion 3.4.1: *Forudsætninger for at skabe viden og erfaringer* og *Forudsætninger for at formidle og udveksle viden og erfaringer*. Kapitlet søger at belyse nogle af de forudsætninger, projektlederne udtrykker, for at kunne skabe og dele erfaring blandt signaturprojekterne. Dette beror mere på rammerne og udfordringerne, der omkranser projekterne i egenskab af at være pilotprojekter, end hvad der sker i de enkelte projekter som Delanalyse 1 belyste.

5.1 Forudsætninger for at skabe viden og erfaringer

For at lave gode pilotprojekter kræver det de nødvendige ressourcer. Brugen af ressourcer og udfordringer relateret hertil, er noget, der ses på tværs af alle seks signaturprojekter. Dette viser sig blandt andet ved signaturprojekternes behov for data, tid og ekspertise. Afsnittet vil starte med at give et indblik i nogle af de datarelaterede udfordringer, hvorefter der vil være fokus på forskellige ressourcepersoner, som er direkte eller indirekte del af projekterne. Endeligt vil der blive sat fokus på slutbrugerne og deres involvering. Dette er variabler, der påvirker muligheden for at skabe erfaring, såvel som præger den erfaring, der opnås.

5.1.1 Adgang til data

Et ressourcemæssigt problem, som ses i flere af interviewene, forholder sig til, hvordan man skal arbejde med data. Herunder ses en række udfordringer, som har mange forskellige former. En af disse forholder sig til, hvordan data trækkes ud af systemet, så det kan anvendes i praksis. Konkret ses det i Case 3, *Prostatacancer*, at det blev en besværlig og tidskrævende proces at trække data ud (Case 3, *Prostatacancer*, l. 520–533), og derudover var der mangel på medarbejdere med de nødvendige kompetencer. Dette fik også konsekvenser for projektet, da den medarbejder, som havde det primære ansvar for dataarbejdet, blev syg, hvorfor de fik svært ved at trække data ud af systemet (Case 3, *Prostatacancer*, l. 543–544). I forlængelse af denne problematiske situation udtalte projektlederen desuden, at:

> *Dem, der ejer data, altså vores regioner... eller har den liggende... de har ikke nogen proces, de kan sætte i gang; de har ikke erfaring i at sige, »hvis nu at de gerne vil have sådan nogle data« [...].* (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 547–550)

Der er derfor plads til forbedring, og der er stadig masser af initiativer, som skal påbegyndes, hvis man ønsker at optimere dataanvendelse i det offentlige. Ligeledes ses det i et af de andre projekter, at der endnu ikke ligger en fast strategi for, hvordan man anvender data (Case 5, *Gravide*, l. 285–286). Projektlederne fra Case 3, *Prostatacancer*, og Case 5, *Gravide*, udtrykker også, at man ville kunne optimere deres og lignende signaturprojekter ved først at opbygge et solidt fundament med fokus på at udbrede kompetencer og kapabiliteter, og lægge en strategi for dataanvendelse. Det efterspørges også i det ene interview, at der laves en national »data lake« (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 209–213), hvilket ville kunne gøre indsamling, deling og generel anvendelse af data mere håndgribeligt. Dette bliver ydermere italesat som »grundstenen for at arbejde med AI inden for sundhed« (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 679–680). Havde denne forudsætning været på plads, kunne projekterne potentielt have bidraget med mere organisatorisk erfaring om selve anvendelsen af AI. I stedet for er der blevet brugt meget tid og energi på mere tekniske elementer i projekterne, der muligvis kunne have været løst ud fra forrige projekters erfaringer, således man kun havde opfundet »*den dybe tallerken*« én gang.

5.1.2 Adgang til ressourcepersoner

Ligesom adgang til data er essentielt for signaturprojekterne, er vigtigheden af at inddrage ressourcepersoner også afgørende. Her er man nødt til at kunne trække på deres kompetencer og ekspertise til fordel for projektet. Blandt ressourcepersonerne i signaturprojekterne ses der blandt andet frontlinjemedarbejdere, leverandører og Digitaliseringsstyrelsen, der alle har en form for ekspertviden inden for deres respektive områder, som kan støtte forskellige aspekter af signaturprojekterne.

Frontlinjemedarbejderne

En af de grupperinger af ressourcepersoner, som nævnes hyppigst på tværs af de undersøgte signaturprojekter, er frontlinjemedarbejderne. Der er flere af projektlederne, der udtrykker en bekymring for de forandringer, som denne medarbejdergruppe skal tilpasses. Det ses derfor, at der tages højde for medarbejdernes bekymringer relateret til overflødiggørelse, manglende kompetencer og overvågning som resultat af implementering af AI i deres

arbejdsopgaver (Case 5, *Gravide*, l. 221–222). Denne bekymring ses eksempelvis i Case 2, *Digital Inklusion*:

> *Man oplever altid i det kommunale, at der er nogle, der har siddet med den samme arbejdsgang i 20 år; og så lige pludselig kommer de smarte oppe fra digitalisering og tænker, »her, nu har du en helt ny hammer, du skal bruge, ikke? Den kan meget mere. Du skal bare lige gøre det helt anderledes«.* (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 440–443)

Dette følges op med en understregelse af, at det er en massiv omlægning, som kræver stor mental investering for medarbejderne, der potentielt også har andre driftsopgaver, som de samtidig skal vedligeholde (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 457–467, Case 5, *Gravide*, l. 749–754). I Case 5, *Gravide*, ses der forsøg på at forebygge potentiel modstand, ved at projektlederen, som nævnt, har udarbejdet informationsmateriale og introduktionsvideoer, samt at der er foretaget samtaler med den aktuelle gruppering af frontlinjemedarbejdere (Case 5, *Gravide*, l. 212–241).

Ligeledes fortæller en anden projektleder om, at der er et særligt projektspor, som er oprettet med fokus på netop at skabe medarbejderinvolvering (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 21–24), blandt andet gennem et udviklings- og medarbejderinvolveringsforløb (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 555–559). Samme projektleder fortæller også, at:

> *Jeg tror dér, hvor vi har haft størst fokus og har brugt mest tid og ressourcer, det er denne her »skaben bro mellem forskellige fagligheder«.* (Projektleder, Case 6, *Beskæftigelse*, l. 199–200)

De forskellige fagligheder, der her refereres til, er data scientists og frontlinjemedarbejderne. Igen sættes der fokus på, at disse ressourcepersoner er afgørende for projektet, og det at skabe balance har udgjort en så vital opgave, at det jævnfør projektlederen er den primære årsag for projektets fire måneders forsinkelse (Projektleder, Case 6, *Beskæftigelse*, l. 207–211). Hertil bemærkes også, at det synes at have medvirket til efterfølgende succes, eftersom samtlige medarbejdere, der har fået adgang til det nye system, har anvendt det i praksis (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 492–501). Frontlinjemedarbejdernes tid samt deres indstilling til projektet synes altså at være i fokus fra projektlederne i de her offentlige pilotprojekter. Derved får frontlinjemedarbejderne også en indirekte effekt på, hvordan erfaringen fra projekterne ser ud, alt efter hvordan medarbejderne påvirkes og inddrages.

Leverandørerne

En anden form for ressourceperson, som i varierende grad har haft indflydelse på signaturprojekterne, er leverandørerne. Grunden til, at de har haft varierende indflydelse, er, at det er forskelligt, hvor meget de forskellige leverandører har været inde over projekterne. Som nævnt i sektion 4.6 udvikles løsningen i ét projekt endda internt, hvor leverandøren altså helt undværes, og man derved også opsamler intern udviklingserfaring; i modsætning til de andre projekter (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 29–32). Ikke desto mindre ses der projekter, hvor leverandørene er grobund for problemer. Eksempelvis ses det i Case 3, *Prostatacancer*, hvordan pilotprojektets form ikke stemte tilstrækkeligt overens med den måde, leverandørerne arbejder på. Dette krævede, at der først skulle skabes en »forståelsesbro« mellem de to felter, hvilket blev en tidskrævende opgave (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 73). På grund af mismatchet blev det første halve år af projektet brugt på at etablere et samarbejde, hvilket projektlederen beskriver som »den første, sværeste udfordring« (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 493). En af årsagerne til at det er besværligt for signaturprojekterne at finde en samarbejdspartner skyldes, som nævnt, at de er iterative og eksplorative. Dette gør det vanskeligt at estimere og fakturere, og dermed at opstille en brugbar business case, hvilket komplicerer leverandørsamarbejdet (Case 3, *Prostatacancer*, l. 501–506). Selve pilotprojektformatet kan derfor udgøre en form for barriere i forhold til, hvordan selve leverandørsamarbejdet køres optimalt i et senere, opskaleret projekt.

En anden udfordring, som forholder sig til leverandørerne, er deres økonomisk fokuserede udgangspunkt. Leverandørerne vil gerne lave salg, og det betyder også, at de typisk gerne vil holde sig gode venner med projektlederen. Digitaliseringsstyrelsen er også opmærksomme på udfordringen, hvor de bemærker, at det kan forekomme, at leverandører kommer til at »love lidt mere, end hvad de kan holde« (Specialkonsulent, Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 685). Netop, fordi leverandørerne gerne vil sælge, ses der hos en projektleder bekymring for, at leverandørerne rygklapper i stedet for at sige ham imod (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 563–569). Dette er uhensigtsmæssigt, især i kontekst af at det er et pilotprojekt, og man derfor gerne vil lære, hvad der virker og ikke virker. At leverandørerne ikke er kritiske over for projektlederens idéer, er derfor ekstra problematisk, i og med at det er en potentiel erfaringskilde, der går til spilde.

Digitaliseringsstyrelsen

Endeligt spiller Digitaliseringsstyrelsen også en afgørende rolle ift. de ressourcer, der kan være behov for i signaturprojekterne. Eksempelvis har flere af projektlederne ikke selv været

en del af ansøgningsfasen (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 23–24; Case 4, *Energioptimering*, l. 121). Disse projektledere ser Digitaliseringsstyrelsen som en årligt tilbagevendende aktør, der indtager en revisionsrolle. Her står Digitaliseringsstyrelsen for forvaltningen af de økonomiske ressourcer, og ellers er det begrænset, hvor meget projektlederne hører til dem (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 31-37).

Nogle af projektlederne har dog indsigt i, hvordan ansøgningsfasen er foregået, og beskriver den på forskellige måder: Ét projekt læste ind i lovgivningen og Regeringens målsætning for at skræddersy en ansøgning, som kunne sikre tildeling af midler (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 9–31). En anden projektleder med mange års erfaring fra andre projekter beskrev ansøgnings- og dokumentationskravene til Digitaliseringsstyrelsen som en helt almindelig proces: »Hvor du end får penge fra, så er der ikke den store forskel [...] det er nogenlunde det samme« (Case 3, *Prostatacancer*, l. 420–426). Nogle regionale signaturprojekter kræver desuden en større tildeling af økonomiske og tidsmæssige ressourcer end dem, som investeringsfonden kan dække, hvorfor regioner må medfinansiere projektet, og der forventes at blive søgt midler fra andre fonde på sigt (Case 3, *Prostatacancer*, l. 282–294, Case 5, *Gravide* l. 275–276; 804–815).

På nogle fronter lader det imidlertid til, at Digitaliseringsstyrelsen, trods sin begrænsede involvering, stiller sig til rådighed, hvis projektlederne føler et behov for yderligere kontakt (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 620-624). Digitaliseringsstyrelsen beskriver også, at hvert signaturprojekt har sin egen »følgegruppe« (Specialkonsulent, Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 234–238) og kontaktperson til yderligere sparring. Flere projektledere har dog oplevet udfordringer i deres kommunikation med Digitaliseringsstyrelsen, hvor der blandt andet har været stort udskiftning i kontaktpersoner, hvilket har skabt forvirring:

> *Så de [Digitaliseringsstyrelsen] skiftede kontaktperson, faktisk, to gange siden. Og nogle gange er jeg stadigvæk i tvivl om, hvem det er; for jeg har aldrig mødt vedkommende. Det er jo det, der er sket, efter vi har fået corona; det er, at man aldrig møder folk. Så jeg har ikke et ansigt på: Hvem er vedkommende, eller en fornemmelse af vedkommende. Så deres deltagelse er mindre, tror jeg.* (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 432–435)

Selvom skiftende kontaktpersoner ikke er så stort et problem for denne projektleder, så er hun ikke den eneste, som oplever forstyrrelser med det, hvilket f.eks. ses i (Case 4, *Energioptimering*, l. 460-467). Der stemmes i fra en tredje projektleder om, at skiftende

kontaktpersoner har medført, at der i kontakten med Digitaliseringsstyrelsen ikke har været »super stor kontinuitet« (Case 5, *Gravide*, l. 478) og siger følgende:

> *Jeg kunne godt, måske, have brugt et endnu tydeligere, sådan: »Okay, prøv at høre her: Det er mig, der er din kontaktperson. Hvis du oplever udfordringer, så vil jeg gerne høre fra dig med det samme, så jeg kan være med til at...«; [...] Altså, på den måde [...]. Du ved, sidst jeg rakte ud til dem, så var den, der egentlig havde været på, lige [...] været dedikeret til noget andet. Jeg anerkender, at de har travlt; men så fik vi ikke holdt det sidste statusmøde.* (Projektleder, Case 5, *Gravide*, l. 449–456)

Det kan derfor overvejes, hvorvidt Digitaliseringsstyrelsens tilbagetrukne rolle har skabt nogle dårligere forudsætninger for erfaringsdannelsen for nogle af aktørerne. Der synes i hvert fald at have været nogle signaturprojekter, hvori der har været savnet mere indblanding fra Digitaliseringsstyrelsens side af.

5.1.3 Adgang til slutbrugere

Afslutningsvist fremgår slutbrugerne som centrale ressourcepersoner i signaturprojekterne. Med *slutbrugere* henvises der til alle medarbejdere og borgere, som anvender teknologien. Uanset projektets type, struktur eller formål står slutbrugerne typisk i hjertet af projektet (Case 3, *Prostatacancer*, l. 357–360; Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 341–344). Når slutbrugerne er i hjertet af projekterne, virker det oplagt, at de bliver inkluderet i udviklingen. Mens det til tider sker, er det ofte en udfordring for projekterne (Case 1, *HjerteRo*, l. 94; Case 2, *Digital Inklusion*, l. 810–814). Der ses dog også positive oplevelser i forhold til brugerinvolveringen. En af projektlederne giver udtryk for, at både organisationen og slutbrugerne var meget klar på at afprøve og bidrage til anvendelse af teknologien (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 501–511).

Uanset står det klart, at slutbrugernes deltagelse er afgørende og ikke bør negligeres. Deres input og opfattelse er udslagsgivende, da utilfredse og uengagerede slutbrugere kan blive problematisk for projektet, da resultatet naturligvis er afhængigt af, om det, der udvikles, bliver anvendt. Ligeledes opstår der et politisk problem, hvis der blandt slutbrugerne er konsensus om, at løsningen er dårligere end den forhenværende. Vigtigheden af at huske slutbrugerne kommer også til udtryk hos en af projektlederne, hvor han udtaler følgende:

> *Selve... Teknologimæssigt og sådan alt setuppet; der kunne jeg godt sige, [at] vi kunne have gjort noget anderledes—[men] det havde nok ikke synderligt resulteret i*

> *meget anderledes udvikling i det, der [er] sket. Men orienteringen til slutbrugerne om, at de her tests [foregår] ude hos dem. [...]. Det tror jeg vel nok, var den del, jeg vil pege mest på.* (Projektleder, Case 4, *Energioptimering*, l. 769–774)

Slutbrugerne udgør således et afgørende aspekt, hvilket der i projekterne typisk bliver reflekteret over. Enten som noget, der har været afgørende for projektet, eller som noget projektlederne ville ønske, at de havde haft mere fokus på. Samtidigt er der også udfordringen, som Case 2, *Digital Inklusion*, oplever, hvor de har svært ved at få en repræsentativ brugerinddragelse til at teste deres løsninger (l. 137–142). Det er altså ikke bare et spørgsmål om at invitere slutbrugerne med indenfor, men det kræver ofte, at man tænker ud af boksen, hvilket både stiller krav til struktur, nøglepersoner og projektlederen. Dette gør, at det er svært at få erfaring fra nogle typer løsninger med slutbrugerne i disse pilotprojekter.

5.2 Forudsætninger for at formidle og udveksle viden og erfaringer

Foruden det at danne sig erfaringer internt i hvert signaturprojekt, så fremhæver Digitaliseringsstyrelsen i deres *Temperaturmåling*, at der kan være store fordele ved at dele sine erfaringer med andre, således man også selv kan lære af andre projekter (Digitaliseringsstyrelsen, 2021). Der er ikke på forhånd stillet krav til, hvordan dette skal gøres, men projektlederne har derimod frie tøjler til selv at tolke erfaringsdelingskomponenten. Nogle af projektlederne har store intentioner med erfaringsdeling, hvor andre tilgår erfaringsdeling med en mere sporadisk tilgang. Der tegner sig dog en række karakteristikker, som særligt adskiller signaturprojekter forankret i kommuner fra de, der er forankret i regioner.

5.2.1 Kommunal erfaringsudveksling

Et af de punkter, hvor de kommunalt forankrede signaturprojekter udmærker sig på, er erfaringsdeling. Der ses rigtig mange tilgange til erfaringsdeling blandt kommunerne: Fra ét projekt, som har overtaget og videreudviklet på en anden kommunes algoritme (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 78–82); til andre projekter der sidder med i flere forskellige erfaringsdelingsnetværk (Case 4, *Energioptimering*, l. 1032–1035; Case 6, *Beskæftigelse*, l. 322–324). Der findes en række erfaringsdelingsnetværk i Danmark, som eksempelvis DIGIT, K5 og GovTech Midtjylland (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 787–793), hvorfor det ikke er

ualmindeligt, at man i hvert fald spørger nærområdet, om de har erfaring med lignende projekter. Graden af erfaringsdeling blandt de kommunale projekter skyldes til dels KLs involvering og engagement i at skabe bro mellem kommunerne. Som en af projektlederne fremhæver i relation til KL: »Der er skabt de relationer mellem projekterne, som der bør være« (Projektleder, Case 6, *Beskæftigelse*, l. 419–420). En anden projektleder definerer KLs betydning og rolle ved, at de står for »at binde kommunerne sammen og sørge for, at der erfaringsudveksling og vidensdeling og ensretning på den måde, vi gennemfører arbejdsgangene på« (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 159–161). Han fremhæver også, at KL fungerer mere som en slags sparrings- og samarbejdspartner for projektet end bare en enhed, der afrapporteres til (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 172–173). Det er altså tydeligt, at KL er en afgørende aktør, og at de spiller en nøglerolle i erfaringsdelingen mellem de kommunale signaturprojekter. Trods denne overvejende positive erfaring med KL gives der dog også udtryk for mangler:

> *Så jeg prøver selv at sparke det lidt i gang i håbet om, at de [KL] kommer og siger, »hov hov, det er jo vores opgave«, og så kan jeg sige, »fint nok, værsgo«, [...] fordi jeg har ikke ressourcer til at løfte den, men jeg har bare brug for, at den der erfaringsdeling er der, fordi jeg kan se nogle af de fejl, vi laver i projektet, og nogle af de udfordringer vi kæmper med, det har de allerede løst i Faxe Kommune, uden vi anede, at de havde noget kørende [...] Det burde jeg jo vide igennem KL.* (Projektleder, Case 2, *Digital Inklusion*, l. 233–242)

Der er altså ingen tvivl om, at KL gør meget for at etablere erfaringsdeling og samarbejder på tværs af kommuner, men der ses dog også eksempler på, at der alligevel sker unødvendigt og omkostningstungt dobbeltarbejde. Eksempelvis nævner Digitaliseringsstyrelsen et tilfælde, hvor to forskellige kommuner, der beskæftiger sig med samme teknologi, indhenter hver sin juridiske fortolkning af lovligheden af deres databehandling. Den ene kommune fik det godkendt uden problemer af Datatilsynet, mens den anden kommune nærmest ikke kunne starte projektet grundet en stram juridisk fortolkning indhentet fra en ekstern rådgiver. Der opstår dermed den situation, at »når du spørger syv jurister, så får du syv svar« (Specialkonsulent, Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 819–820). Det er grundlæggende udfordringer som denne, der burde kommunikeres blandt kommunerne, for netop at undgå at den dybe tallerken opfindes på ny på syv forskellige måder—dette gælder også for regionerne.

5.2.2 Regional erfaringsudveksling

Anderledes ser det ud med samarbejdet inden for den regionale erfaringsdeling. Hvor der i de kommunale signaturprojekter erfaringsdeles på tværs af kommunerne, så er der et mere begrænset samarbejde mellem de regionale signaturprojekter. Projektlederne giver forskellige årsager herfor: At det er på grund af manglende tid (Case 5, *Gravide*, l. 505-516), eller at projekterne er for unikke (Case 3, *Prostatacancer*, l. 750-764), hvor der eksempelvis bliver sagt:

> *Altså, når jeg kigger på tværs af de signaturprojekter, [som] jeg har mødt undervejs, og til de konferencer der har været, og sådan noget [...]: Så synes jeg, der er meget lidt, jeg kan tage fra de andres og applicere ind i mit eget.* (Projektleder, Case 3, *Prostatacancer*, l. 750–753)

Samme projektleder fortæller videre, at det er meget svært at dele erfaringer på tværs af regioner, fordi de er organiseret meget forskelligt. Der udvises også betænkelighed ved, om de erfaringer man gør sig i én region måske slet ikke kan oversættes til en anden regions kontekst (Case 3, *Prostatacancer*, l. 889–901). Dette kan eventuelt være årsagen til, at en af projektlederne udpeger, at han synes, at »der er noget hemmelighedskræmmeri, hvor man ikke deler ting med hinanden« (Case 1, *HjerteRo*, l. 119–120). Casene *HjerteRo* og *Prostatacancer* minder dog om hinanden, ved begge at ville identificere risikopatienter på baggrund af datasæt og en algoritme, der skal finde mønstre i disse data. Der burde derfor kunne foretages en eller anden form for erfaringsudveksling mellem disse. At denne enslighed alligevel ikke ses, kan skyldes mange ting, men det at projektlederen fra Case 3, *Prostatacancer* ikke er engageret i de andre projekter, men kun fokuserer på sit eget, er en potentiel hæmsko:

> *Altså, jeg kan ikke huske dem alle sammen udenad, I2, som i, overhovedet ikke. Og jeg har heller ikke interesseret mig ret meget for det, faktisk; det har jeg ikke. Jeg koncentrerer mig om mit eget. Men det kan godt være, at man kunne [erfaringsudveksle] (Projektleder, Case 3, Prostatacancer, l. 831–834).*

Engagementet for at erfaringsdele virker altså heller ikke synderligt stort, hvilket synes at være typisk i regionerne. Denne skepsis i regionerne står således i skarp kontrast til de kommunale signaturprojekter og KL, hvor der var stor interesse og engagement for erfaringsdeling. Danske Regioner som interesseorganisation bliver heller ikke nævnt en

eneste gang i interviewene, i modsætning til KL der ofte nævnes af de kommunale projekter. Udfordringerne afholder dog ikke signaturprojekterne fuldstændigt fra at erfaringsdele med andre regioner. Eksempelvist er der blevet rakt ud til en af projektlederne, som af og til deltager i erfaringsudveksling med en anden region (Case 5, *Gravide*, l. 432–439). Samme projektleder har også været med til at starte et internt AI-netværk op i hendes region hvori medarbejdere, der arbejder med AI, kan dele erfaringer (Case 5, *Gravide*, l. 329-335).

Det kniber dog med udveksling, når det drejer sig om at erfaringsdele på et større plan. I forbindelse med at de tre regionale signaturprojekter er blevet udspurgt om deres erfaringsdeling med andre regioner, så fortæller de alle tre, at de enten slet ikke erfaringsdeler, eller at de gør det i et meget begrænset omfang (Case 1, *HjerteRo*, l. 113–120; Case 3, *Prostatacancer*, l. 805–807; Case 5, *Gravide*, l. 428–439).

Selvom kommunale og regionale signaturprojekter er meget forskellige i deres erfaringsdeling, så har de dog én ting til fælles. De erfaringsdeler umiddelbart ikke mellem hinanden. Kommunerne har ikke rigtigt nogen kontakt til regionerne (Case 6, *Beskæftigelse*, l. 432–435), og regionerne har heller ikke rigtigt nogen udveksling med kommunerne (Case 5, *Gravide*, l. 428). Projektlederne afviser dog ikke, at det kunne være nyttigt og givende at dele erfaringer på tværs, men det kræver, at der eksempelvis er »overblik over, hvilke projekter der er i gang« så de ved, hvem de skal snakke med (Projektleder, Case 5, *Gravide*, l. 517).

5.2.3 Digitaliseringsstyrelsens rolle

Digitaliseringsstyrelsen spiller også en rolle i erfaringsdelingen som værende dem, der har udvalgt, hvilke signaturprojekter der i sidste ende skulle igangsættes og indsamles erfaringer fra. Dertil udtalte specialkonsulenten fra Digitaliseringsstyrelsen, at:

> *Så sørger vi for, at vi får samlet erfaringerne fra projekterne sammen, sådan at vi står stærkere på hinandens skuldre [...] og på hinandens erfaringer.* (Specialkonsulent, Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 54-56)

Flere projektledere giver dog udtryk for, at Digitaliseringsstyrelsen burde spille en større rolle i forbindelse med erfaringsdelingen mellem signaturprojekterne i medfør af deres erfaring og kompetencer. Der er nemlig efterspørgsel på, at Digitaliseringsstyrelsen tager teten som matchmaker, for at skabe forbindelse mellem lignende projekter og agere bindeled i erfaringsdelingen:

> *Ligesom KL er bindeleddet mellem kommuner, kunne man jo godt forestille sig, at Digitaliseringsstyrelsen på samme linje havde nogle folk, der sad og var dedikeret til at bringe folk sammen på tværs af sektorerne. Det ville være en god idé. Vi aner jo ikke, hvad der foregår i Staten—overhovedet.* (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 794–797)

Dertil kommer problematikken med de skiftende kontaktpersoner også i spil igen, hvor det for en af projektlederne betyder, at hun er i tvivl om, hvad Digitaliseringsstyrelsen overhovedet forventer af hende (Case 5, *Gravide*, l. 466). I den sammenhæng efterspørger hun også, at Digitaliseringsstyrelsens erfaringer og »muskler« kom mere i spil i forbindelse med projektet, samtidigt med, at der burde have været en forventningsafstemning med Digitaliseringsstyrelsen omkring involvering og engagement på opfølgningen (Case 5, *Gravide*, l. 443–467).

Den begrænsede involvering af Digitaliseringsstyrelsen blandt signaturprojekterne kan i sidste ende være en ulempe for erfaringsdelingen på tværs af signaturprojekterne. Ved at skabe bro mellem flere signaturprojekter, måske endda på tværs af kommuner og regioner, ville Digitaliseringsstyrelsen have mulighed for at cementere sin rolle i signaturprojekterne, samtidigt med at de aktivt bidrager og støtter op om erfaringsemnet som det ultimative mål. Som det første citat udtrykker, ville man hermed bedre kunne stå på skuldrene af hinanden og undgå, at flere projekter gør sig de samme erfaringer. I stedet ville signaturprojekterne bedre kunne fokusere på det nye og ukendte, og på den måde skabe et bredere kendskab til, hvordan man bør gennemføre AI-pilotprojekter i det offentlige.

5.3 Delkonklusion

Gennem Delanalyse 2 står det klart, at der er en række forudsætninger for at kunne skabe og dele erfaringer i AI-pilotprojekter i det offentlige. Erfaringerne er mange, men er overordnet af organisatorisk, praktisk, teknisk, politisk og juridisk karakter; og netop erfaringer som disse vil kunne genbruges af andre kommuner og regioner, som vælger at beskæftige sig med den samme eller lignende teknologier. Det er netop disse erfaringer, som senere vil skulle understøtte en optimal ibrugtagning af nye digitale teknologier på tværs af den offentlige sektor, og hvor signaturprojekterne ses som understøttende for en bredere—endda landsdækkende—udrulning af en given teknologi. Det står klart ud fra den samlede analyse, at erfaringsdannelsen generelt sker lokalt og begrænser sig til få medarbejdere, som i flere tilfælde flytter til nye stillinger midt i projektforløbene. Erfaringerne, som signaturprojekterne gør sig, er dyre, hvis erfaringerne kun gøres lokalt, og ikke deles på

tværs—i både tidsmæssig som økonomisk forstand.

I forhold til erfaringsudveksling står det klart, at kommunerne i langt højere grad end regionerne kommunikerer imellem sig selv grundet et utal af tværkommunale netværksorganisationer, hvor dette ikke nødvendigvis er tilfældet imellem regionerne. Samtidigt er det kommunale og regionale separate siloer, hvor tværgående samarbejde kommuner og regioner imellem afvises af de interviewede projektledere med forskellige begrundelser, såsom sektorspecifik lovgivning og den specifikke type data projektet anvender. Der ses med andre ord en manglende holistisk anskuelse af sit eget signaturprojekt; og dette på trods af, at flere projekter på tværs af kommuner og regioner beskæftiger sig med lignende teknologier og nogenlunde ens problemstillinger, herunder juridiske udfordringer som GDPR og optagelse af telefonsamtaler med borgerne. Samtidigt ses en manglende indsats fra Digitaliseringsstyrelsens side for at gennemtvinge dette samarbejde på tværs, hvor særligt de skiftende kontaktpersoner i Digitaliseringsstyrelsen ikke fremmer sagen. Disse erkendelser både kan og bør problematiseres, idet formålet med et pilotprojekt netop må være at indsamle indledningsvise erfaringer, inden der udrulles i større skala.

6 Diskussion

Dette kapitel vil se nærmere på nogle af de emner, der blev belyst i analysen. Først vil der blive set på en dybere forståelse af de erfaringer, der opbygges i de belyste signaturprojekter. Dette vil blive gjort ved at reflektere over, hvad det er for en erfaring, de specifikt bidrager med. Dernæst vil det kort blive diskuteret, hvorvidt signaturprojekterne opnår den værdi, som de er sat i verden for at indfri. Afslutningsvist vil der på baggrund af dette blive givet anbefalinger til Digitaliseringsstyrelsen, der har potentiale til at øge erfaringsudbyttet, og dermed værdien, fra projekterne.

6.1 Erfaringer fra offentlige pilotprojekter

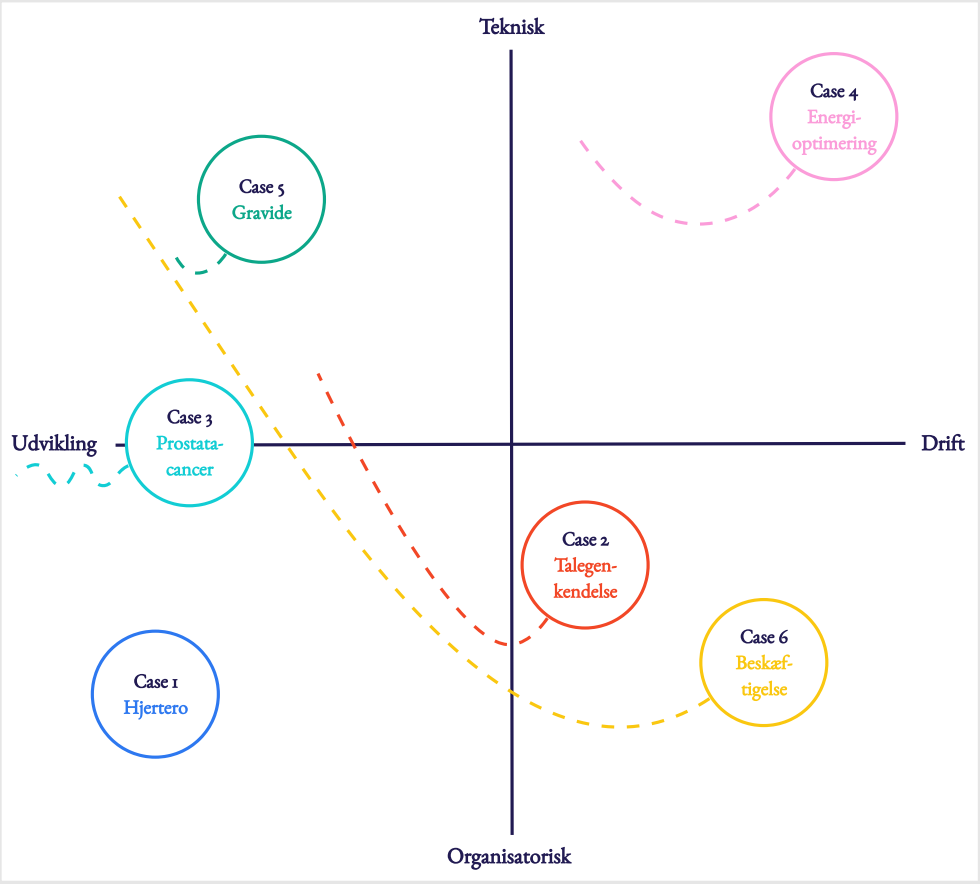
For at få en bedre forståelse for projekterne, og deres erfaringsudvikling har vi i det følgende opdelt projekterne ud fra to dimensioner. De to dimensioner forholder sig til erfaring og status for projektet. Erfaringssdimensionen ligger på et kontinuum, hvor man i den ene ende har opnået erfaringer, der er primært teknisk prægede, og i den anden ende i stedet har opnået erfaringer af mere organisatorisk karakter.

I den tekniske ende af erfaringsspektret fokuseres der på erfaringer, som er blevet tilegnet i forhold til, hvordan teknologien virker, og hvordan man kan udvikle på den. Dertil beror området også på viden tilegnet inden for dataområdet, hvilket blandt andet kan indeholde erfaringer om, hvordan man udtrækker og behandler data. I den anden ende er der et mere organisatorisk perspektiv, hvor erfaringer inden for dét at undersøge, hvordan teknologien kan tages i brug i en given kontekst, er i centrum. Her ses der blandt andet, ved hjælp af borger- og brugerinddragelse, hvilke organisatoriske tilpasninger der skal foretages, hvis teknologien skal virke i praksis.

De tekniske og organisatoriske erfaringer er ikke poler, og et projekt kan sagtens have gjort sig erfaringer inden for begge områder. På baggrund af de seks signaturprojekter viser det sig dog, at flere af projekterne har en mere tydelig opdeling mellem, hvorvidt de på nuværende tidspunkt placerer sig i det *Tekniske* eller *Organisatoriske* erfaringsområde. Derfor har vi valgt at placere de to typer af erfaring i hver sin ende af en akse i et koordinatsystem for på den måde at kunne skelne mellem de typer erfaring, projekterne har opnået. På det andet led i koordinatsystemet løber en akse, der indikerer, hvad status er i projektet. Denne løber fra udvikling til drift. Med *Udvikling* menes, at der arbejdes med at danne koncept

og konstruere løsningen. Dette strækker sig fra de mere indledende faser i projekterne, til at løsningen er i så færdigt et stadie, at den begynder at blive testet i brugsscenarier. *Drift* henviser til skiftet i status og fokus, hvor løsningen er mere færdigudviklet, og at der nu testes og tilrettelægges mod den endelige drift af løsningen.

Signaturprojekternes indplacering i koordinatsystemet skal dog ikke ses som endegyldige. I stedet er deres placeringer et øjebliksbillede af, hvor vi har identificeret dem til at være på nuværende tidspunkt. For at illustrere deres bevægelser gennem koordinatsystemet, i takt med at erfaringer bliver gjort, og projektets status rykker sig, har vi valgt at binde 'haler' på projekterne. Dette viser de baner de tidligere har kørt i, og hvordan typen af erfaring, samt status, ikke er statisk, men kan optræde mere varierende i et projektforløb. På den måde dannes der indsigt i, hvilken slags erfaring de forskellige projekter har opnået indtil nu. Hensigten med modellen er dermed at kunne sige noget om, hvilke projekter der er mest oplagte at danne erfaringsdeling mellem. Ideelt set ville alle 40 signaturprojekter være indplaceret i modellen. Herved ville man lettere kunne sammenholde dem med den type AI deres løsninger beror på, og derved bedst matche dem i forhold til effektiv og nyttig erfaringsudveksling.



Figur 6.1: Signaturprojekternes placeringer i koordinatsystem med erfaringstype og status.

De individuelle signaturprojekters placeringer i modellen skal ikke ses i sort-hvid. Eksempelvis er vores indplaceringer et stilbillede af, hvordan det stod til i projekterne på det tidspunkt, hvor projektlederne blev interviewet. Dette ligger allerede noget tid tilbage, hvorved projekterne i mellemtiden potentielt kan have rykket sig — både i forhold til status, men også i den erfaring de har gjort sig. Vi vil i det følgende argumentere for projekternes placering i forhold til modellen i Figur 6.1.

Case 1 - Hjertero

Signaturprojektet *Hjertero* ligger placeret i nederste venstre kvadrant i modellen. Dette skyldes forsinkelser i projektet, samt at der endnu ikke er blevet udviklet noget konkret. Projektet har i stor grad været præget af interne samarbejdsuoverensstemmelser, hvilket har gjort, at det primært er organisatoriske erfaringer, der er blevet opnået indtil videre. Ligeledes er Case 1, *HjerteRo*, det eneste signaturprojekt, der i modellen ikke har en tilknyttet hale. Dette er udelukkende på grund af, at projektet stadig er i opstartsfasen, og det dermed endnu ikke har haft mulighed for at rykke sig særlig meget i modellen. Intentionen med projektet er heller ikke idriftsættelse, men nærmere at opbygge erfaring med AI, og se om det er muligt at udvikle noget brugbart inden for deres scope. Derfor kan det tænkes, at selvom de får udviklet en AI-prototype, så vil projektet aldrig nå en reel idriftsættelse. Det forventes dog, at der vil blive gjort flere tekniske erfaringer, når samarbejdet er på plads.

Case 2 - Talegenkendelse

I den nederste kvadrant, i højre side, findes Case 2, *Digital Inklusion*. Projektet har været præget af, at der ønskes idriftsættelse, hvilket allerede nu ligger i horisonten. Dette projekt er det af alle seks signaturprojekter, der er placeret mest centralt i modellen. Dog er projektets erfaring på nuværende tidspunkt i højere grad præget af organisatoriske erfaringer, hvilket skyldes, at status på projektet løber i retningen af idriftsættelse, og de i øjeblikket arbejder med frontlinjemedarbejdere samt borgere. Derudover testes virkningen af deres AI-løsning, og hvorvidt den benyttes. Dertil ses et bevægelsesmønster, hvor de går fra teknisk erfaring i udviklingsstadiet, til i højere grad at danne sig organisatorisk erfaring, efterhånden som de nærmer sig idriftsættelse. Dette bunder i større menneskelige faktorer og læringer, der er involveret i løsningens afsluttende stadier — samtidig med at de i projektgruppen kæmper med at finde den rette vinkel på signaturprojektets business case.

Case 3 - Prostatacancer

Case 3, *Prostatacancer*, er endnu ikke nået så langt med udviklingen, da der har været større udfordringer med data. Mange af de erfaringer, som projektet har opnået, er inden for dataområdet, men er ikke udelukkende tekniske. Derimod er det et miks af både organisatoriske og tekniske aspekter, der har gjort dataudtræk og -behandling besværligt. Organisatorisk set har det været lovmæssigheder og medarbejderkapabiliteter, der har besværliggjort processen. Dette kan dog også skyldes teknologiske aspekter med datakvaliteten og systemet, det skal trækkes fra, der har skabt problemer. Det er lidt usikkert, om det ligger i en teknisk udfordring eller en organisatorisk udfordring, og derfor er denne case blevet placeret direkte på skillelinjen; dog langt mod venstre på x-aksen, da der kun er ved at blive etableret et datagrundlag. Halen viser ligeledes de svingende erfaringstyper, og er med til at illustrere de usikkerheden mellem det tekniske og organisatoriske.

Case 4 - Energioptimering

Case 4, *Energioptimering*, er det af projekterne, der er tættest på idriftsættelse. Dette kan man se ved deres placering i den øvre højre kvadrant. Et af de punkter, som adskiller dette projekt fra de andre signaturprojekter, vi har undersøgt, er, at de, allerede inden signaturprojektperioden gik i gang, har drevet tidligere pilotprojekter på samme AI-løsning. Formålet med dette pilotprojekt har dermed været at arbejde hen imod idriftsættelse og skalering af løsningen, hvilket de nu er i de sidste stadier med. Fordi vi har haft fokus på signaturprojekterne specifikt, så har vi ikke megen indsigt i, hvilke erfaringer projektet har gjort sig forud for projektperioden. Det kan sagtens tænkes, at der er opnået flere organisatoriske erfaringer i de tidligere versioner af projektet, da der kan være meget, der politisk set skal godkendes på lokalplan, inden en videre løsning kan udvikles. Det ses på deres nuværende placering samt halen, der er på projektet, at de har bevæget sig et godt stykke på driftsfronten, samtidigt med at de holder sig inden for den tekniske erfaring, da det hovedsageligt drejer sig om optimering af deres løsning. De har også haft et organisatorisk erfaringselement i forbindelse med orientering af personale om deres løsning, men det skyldtes i højere grad, at teknikken fejlede, end noget egentligt organisatorisk fokus. Derfor er det begrænset, hvor meget det har drejet sig om opnåelse af organisatorisk erfaring i dette pilotprojekt.

Case 5 - Gravide

Signaturprojektet Case 5, *Gravide*, er endnu ikke nået særligt langt med udviklingen. Dette skyldes delvist de udfordringer, COVID-19 har forårsaget i sundhedssektoren, og

det store pres der har været på det sundhedsfaglige personale. Selvom udviklingen af selve AI-løsningen endnu er i de indledende stadier, så placerer projektet sig ikke helt ude til venstre på x-aksen, fordi de har en meget klart defineret plan, hvor de er nået flere trin igennem trods projektets forsinkelser. Erfaringen har mest været teknisk baseret, da der har været stort fokus på dataudtrækkelse og nogle af de tekniske barrierer for dette. I og med at projektet ikke har rykket sig særligt meget statusmæssigt, så er halen meget kort, og den bevæger sig primært inden for det tekniske erfaringsaspekt. Om det er COVID-19, der har været den største hindring for projektets udvikling; projektlederens manglende tid til at arbejde på det; eller noget helt tredje, vides ikke. Det kunne dog være interessant at følge projektet ud i fremtiden, hvor COVID-19 ikke længere fylder så meget, og projektlederen får mere dedikeret tid, for at se hvordan det ville rykke på sig i modellen, både erfarings- og statusmæssigt.

Case 6 - Beskæftigelse

Case 6, *Beskæftigelse*, er et af de projekter, der er nået længst statusmæssigt. Projektet placeres i nederste højre kvadrant. Erfaringsmæssigt placeres projektet her, da det egentlig er baseret på en allerede forudviklet algoritme, som projektet har overtaget fra Københavns Kommune og derefter videreudviklet på. Dette har dog været helt i starten af projektet, hvilket den lange hale også illustrerer. Hvor erfaringstilegnelsen i begyndelsen hovedsageligt har været inden for det tekniske område, kan man se at i takt med at løsningen er blevet færdigudviklet, og projektstatus er rykket mod pilottest og -drift, så hælder erfaringerne mod det mere organisatoriske aspekt. Dette gør det blandt andet, fordi AI-løsningen nu testes af slutbrugerne i de scenarier, den ønskes at indgå i, hvilket skaber et mere organisatorisk udgangspunkt for erfaringsdannelsen. Resultaterne heraf har også været gode, og det ville være interessant at se, hvorvidt de sidste opsamlede erfaringer inden idriftsættelse vil være en udligning mellem teknisk og organisatorisk, eller om slutspurten markant ændrer på erfaringstypen.

6.1.1 Observationer i modellen

De seks signaturprojekter placerer sig dermed vidt forskelligt på modellen af mange årsager. Interessant er det dog, at der på nuværende tidspunkt er placeret projekter i alle fire kvadranter af modellen. Man kan kun gisne om, hvordan projekternes placeringer samt halerne derpå ville se ud, når alle projekterne har opbrugt budgetterne og projektperioden lakker mod enden.

Et af de mere interessante billeder, som tegner sig ud fra modellen, er den store forskel, der lader til at være mellem de regionalt og kommunalt forankrede projekter. De regionale projekter (Case 1, 3 og 5) er allesammen placeret i venstre side af modellen, og de har rykket sig meget lidt fra deres udgangspunkt. Dette viser umiddelbart, at der ikke er sket så store ændringer i deres status. Modsat er de kommunalt forankrede projekter tættere på idriftsættelse, og de ligger derfor mod den højre side af modellen. Samtidigt har de flyttet sig en del fra udgangspunktet og har fået både tekniske og organisatoriske erfaringer. Der tegner sig derfor et billede af, at de regionale signaturprojekter ikke klarer sig lige så godt som de kommunale signaturprojekter. Det er dog svært at sætte en finger på, hvad dette skyldes, og hvad det betyder. I de følgende afsnit vil vi diskutere nogle mulige forklaringer.

Forankring

En af årsagerne til opdelingen mellem de regionale og kommunale signaturprojekter i modellen, kan muligvis være at finde i forankringsstedet. Kommuner og regioner tjener det danske samfund på vidt forskellige måder og har forskellige opgaver fra hinanden. Derudover er størrelsesordenen af de administrative enheder meget forskellige, hvor der i Danmark er fem regioner og 98 kommuner. Man kan antage, at dette skel kan være en af årsagerne til, at de regionalt forankrede signaturprojekter ikke er nået længere i deres projektforløb, hvorimod de kommunale signaturprojekter er nået længere. Det kan altså være, at selve dét, at de tre haltende signaturprojekter er regionale, er den primære årsag til, at de ikke har bevæget sig så meget. Dette kan muligvis have noget at gøre med anderledes politikker i regionerne, større opdeling mellem afdelingerne eller en anden form for bureaukrati, der i større grad spænder ben for denne slags AI-funderede pilotprojekter.

Projektformål

Modsat kan skellet også have noget at gøre med selve projekttyperne og formålene med de seks projekter. Som nævnt tidligere udtaler projektlederne fra Case 1 og 3 for eksempel, at formålene med disse to projekter ikke er idriftsættelse, men nærmere er at undersøge og forske i, hvorvidt AI kan benyttes til at finde mønstre i sundhedsdata. Derimod er der større fokus blandt de kommunale projekter omkring idriftsættelse. Det skal dermed måske slet ikke ses som en negativ ting, at de tre regionale projekter ikke har rykket sig så meget, da de potentielt stadig bevæger sig fornuftigt inden for de individuelle projekters formål.

Hyldevarer eller nyudvikling

Ligeledes kan kontrasten også opstilles ved at se på, hvilken type af AI-projekter, der er tale om. I sektion 4.7.1 identificeres tre typer af AI-anvendelser blandt de seks signaturprojekter. Her ses det, at alle tre regionale projekter samt Case 6, *Beskæftigelse*, der er kommunalt forankret, har til formål at anvende AI i form af beslutningsstøtte. Dog ses det kommunale projekt at have rykket sig betydeligt længere — sågar så langt, at det allerede nu er i pilotdrift. Hvad modellen ikke viser, er, at de regionale signaturprojekter alle arbejder med at udvikle algoritmen helt fra bunden af. Modsat dette har det kommunale projekt overtaget dele af deres anvendte algoritme fra en anden kommune, som allerede har arbejdet en del med den. Spørgsmålet er derfor, om dét, at det kommunale projekt har haft et andet udgangspunkt end de regionale, er det, der skaber det store skel imellem, selvom de arbejder med samme AI-formål?

Forskellige størrelser af projekter

Spørgsmålet er, om det er en kombination af ovenstående faktorer, sammen med størrelsesordenen af projekterne, som udgør skellet. Signaturprojekterne forankret i regionerne lader nemlig til at være af en helt anden kaliber end de kommunale projekter. Blandt andet arbejdes der i nogle af projekterne med store sundhedsdatasæt, hvilket er noget af det, der har taget dem allerlængst tid at anskaffe sig. Omvendt kan det også være, at de regionale projekter simpelthen har gabt over for meget, hvor projekternes formål måske slet ikke er opnåelige inden for budgettet og de rammer, der er sat.

Kan man ændre på det?

Kunne de regionale signaturprojekter måske være nået længere, hvis der havde været erfaringsdeling mellem dem? Det står klart, at regionerne ikke har haft synderligt fokus på at erfaringsdele internt, og det kunne måske have afhjulpet nogle af de udfordringer, der er set, hvis de havde haft større fokus herpå. Samtidigt kunne det måske være værd at overveje, hvorvidt det er muligt at erfaringsdele på tværs af kommuner og regioner. I bund og grund synes der ikke at være så stor forskel på måden, hvorpå teknologien bliver anvendt.

Det er dog svært at sige med sikkerhed, om der er noget nytte i at erfaringsudveksle på tværs af projekterne. Det kan vise sig, at de udfordringer, som projekterne oplever, er så forskellige, at det ikke giver mening at dele erfaringerne. Dertil kan det også være, at konteksten er for forskellig mellem kommuner og regioner, så erfaringsdeling herimellem

ikke giver mening. Eksempelvis er de regionale cases, som er inddraget i denne rapport, alle fra sundhedssektoren, så der er tale om en helt anden type data, end det der er brugt i de kommunalt forankrede projekter.

Det kan også være, at man helt skal lade være med at se på de regionale og kommunale signaturprojekter samlet, fordi de er af så forskellig karakter, at sammenligninger altid vil vise dybe skel. Ligeledes kunne det også være, at de resultater Digitaliseringsstyrelsen ønsker fra signaturprojekterne slet ikke er opnåelige for regionerne, og at signaturprojektpuljen dermed i stedet kun burde fokusere på kommunal udvikling.

6.2 Opnås den ønskede værdi med signaturprojekterne?

Spørgsmålet er, om signaturprojekterne giver den ønskede værdi som pilotprojekter i denne kontekst. Vi definerer *værdien* til at være indfrielsen af det beskrevne formål fra Digitaliseringsstyrelsen, der som nævnt i sektion 3.2 gik på at: »give konkrete erfaringer med anvendelse af kunstig intelligens på velfærdsområderne, klimaområdet og administrationsområdet«. I forhold til det, så bliver områderne tydeligt berørt i de seks belyste cases, men det er mere diskutabelt, hvor *konkrete* erfaringerne er med selve anvendelsen af AI. Flere af de undersøgte projekter, herunder særligt de regionale, har arbejdet med datagrundlaget for AI'en, der er en stor del af teknologien, men som i sig selv ikke siger så meget om selve anvendelsen heraf. Erfaringerne med anvendelsen ligger altså primært ved de kommunale projekter.

Hvorvidt erfaringerne kommer til at give videre værdi, er imidlertid også afhængigt af delingen heraf. Hvis der bedømmes ud fra Digitaliseringsstyrelsens nuværende rolle, kan det være svært at forestille sig, at der opnås en reel overførsel af erfaring til organisationen, som ellers var det, Brady og Davies (2004) beskrev som idealet for læringsprocessen.

Her ligner det i højere grad, at læringen foregår mere i stil med vanguard-sfæren, hvori der opnås nye erfaringer og kapabiliteter internt i projekterne. Det kan også være med til at bevirke den identificerede tendens, hvor mange af projekterne oplever lignende udfordringer med data og jura, fordi denne erfaring ikke bliver institutionaliseret på tværs. Dette gør, at der er mange projekter, der potentielt skal ud at opfinde sin egen »*dybe tallerken*« i stedet for at supplere og bygge videre på hinandens erfaringer. Her kunne det have været interessant at have haft indsigt i projekter fra den tredje generation af signaturprojekter for at se, hvorvidt de nyeste signaturprojekter bliver drevet på en anderledes måde, fordi de eventuelt har fået gavn af erfaringerne fra allerede igangværende eller afsluttede signaturprojekter.

Ellers kunne man være bekymret for, om man nu blot er på vej til at køre i ring en tredje gang.

I sig selv er det dog heller ikke uden værdi, at man opbygger nye evner blandt sine medarbejdere i det offentlige, og dette kan også gavne fremadrettet, især når der startes nye AI-projekter, og medarbejderne indgår i disse. På den anden side løbes der også den risiko, at medarbejdere fyres, siger op eller bliver syge, og de opnåede kompetencer derfor mistes. Men overvejelserne melder sig: Kunne man have sat det op, så signaturprojekterne bygger mere ovenpå tidligere erfaringer, og på den måde komplimenterer hinanden? Hvordan kunne man øge delingen og institutionaliseringen af den opnåede erfaring? Hertil vil vi give nogle anbefalinger til Digitaliseringsstyrelsen i det kommende afsnit.

6.3 Anbefalinger til fremtiden

I dette afsnit præsenteres og begrundes fire anbefalinger til Digitaliseringsstyrelsen, der tager afsæt i de erfaringer og den viden, vi har erhvervet os gennem belysningen af de seks signaturprojekter. Anbefalingerne er møntet på, at de kan medvirke til at gavne signaturprojekternes videre forløb med erfaringsindsamling og -deling. Potentielt kan anbefalingerne også være med til at gavne den generelle pilotprojekttilgang ved at give nogle opfordringer, som Digitaliseringsstyrelsen kan benytte i senere projekter. Anbefalingerne skal ikke ses isoleret, men som komplementerende.

På baggrund af sektion 5.2 fremgår det, at der ikke er klare retningslinjer, når det kommer til erfaringdannelse og -deling i signaturprojekterne. Den eneste strukturerede deling, der er forekommet, ses ved Digitaliseringsstyrelsens temperaturmåling, hvor de anvender surveys og kvalitative interviews med projektlederne til at måle projekterne (Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 96–101). Det forventes i den forbindelse, at projektlederne selv sørger for at evaluere signaturprojekterne internt blandt alle relevante aktører, inden projektlederne selv bliver interviewet af Digitaliseringsstyrelsen (Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 129-135), hvilket også synes at have manglende struktur, der sikrer standardiseret erfaringsopsamling fra alle deltagere.

Temperaturmåling er kun blevet udført én gang, og omfatter derfor kun den første bølge af signaturprojekter fra 2020. Derudover laves en årlig revision, hvor projektlederne skal indsende en kort årsrapportering for at vise, at signaturprojekterne lever op til tilskudsbetingelserne (Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 217–221; 262–264). På baggrund af denne får projekterne tildelt deres funding. Man kunne forestille sig, at hvis man kun

evaluerer på denne måde, så bevirker det også, at man nemt ender med at løbe ind i den udfordring, som Keegan og Turner (2001) omtaler som »outcome over processen« (s. 23, frit oversat), fordi der synes at være større fokus på, hvad pengene er blevet brugt på, samt hvad der er opnået, og i mindre grad *hvordan*.

Dette kan også være skyld i, at der, som det blev belyst i sektion 5.2, er blandede holdninger til evalueringen af projekterne, som ikke altid prioriteres lige højt blandt projektlederne. Dette ville muligvis kunne understøttes af klarere dialog fra Digitaliseringsstyrelsen omkring vigtigheden af at evaluere, samt mulige retningslinjer der kan gøre det lettere at forholde sig til evaluering blandt projektlederne. Med baggrund i det, så er første anbefaling til Digitaliseringsstyrelsen, at:

(1) Digitaliseringsstyrelsen skal i større grad skabe en ramme omkring erfaringskomponenten i signaturprojekterne, med henblik på at strømline og fremhæve vigtigheden af evaluering både undervejs og til sidst.

Foruden den løbende evaluering af signaturprojekterne, så foretages der også en evaluering, når projekterne slutter. Dette fremstår som en afslutningsrapport, som projektlederne udfærdiger ved udgangen af projektperioden (Case 7, *Digitaliseringsstyrelsen*, l. 229-231). Der bliver også stillet spørgsmålstegn ved denne form for evaluering, da der eksisterer bekymring for at, at signaturprojekternes erfaringer ender med at blive glemt og gå tabt (Case 2, *Digital Inklusion*, l. 493–507). I stedet ønskes der, i højere grad, at deling af erfaringer og evalueringer understøttes på anden vis, for netop at øge spredningen af både teknologi og viden. Dette kan især siges at gælde på tværs af kommuner og regioner, hvori det giver mest mening at Digitaliseringsstyrelsen går ind og tager en aktiv rolle som værende den instans, der kan gå på tværs, i stedet for at det er KL eller Danske Regioner, der tager initiativet. Derfor anbefales det også, at:

(2) Digitaliseringsstyrelsen bør, foruden den afslutningsvise rapport, understøtte andre former for evaluering og videreformidling af erfaringer.

I forlængelse af denne mere aktive rolle kunne Digitaliseringsstyrelsen også gå ind at understøtte, at de rette projekter deler erfaring med hinanden. På nuværende tidspunkt er der flere af projektlederne, der problematiserer, at de ikke har et overblik, som tillader, at de kan finde andre, lignende projekter. Sparringen med andre er både noget, projektlederne selv efterspørger, og et element der kunne støtte en mere givende erfaringsdeling mellem lignende signaturprojekter, så de kan supplere hinanden i stedet for at begå de samme fejl og møde de samme udfordringer. Dette kan også spille sammen med, at projektlederne har

forskellige mængder af erfaring, og at nogle af den grund synes at efterspørge mere deltagelse fra Digitaliseringsstyrelsen end andre. Herunder kunne man forestille sig, at eksempelvis alle projekterne, der berører talegenkendelse, kunne sættes i et fælles netværk, faciliteret af Digitaliseringsstyrelsen, hvor de opnåede erfaringer kan grupperes efter anvendelsesområde. Det er dog ikke udelukket, at erfaringer kan benyttes på tværs af områderne, men det ville dog kunne hjælpe lidt på strukturen og, som minimum, sætte projektledere i kontakt med relevante sparringspartnere. Derfor lyder tredje anbefaling på, at:

(3) Digitaliseringsstyrelsen skal agere »*matchmaker*« for at skabe et bedre netværk mellem projekter, der kan have gavn af at erfaringsdele med hinanden.

I sektion 5.1.1 fremhæves udfordringerne med dataområdet, som skal fordre de AI-løsninger, der laves i signaturprojekterne. Dette har både skabt forsinkelser og frustrationer for projektlederne. Umiddelbart tyder det på manglende medarbejdere med de rette datakompetencer, men der er også mere juridiske forhindringer, der spiller ind og præger signaturprojekterne. Digitaliseringsstyrelsen ville muligvis kunne være med til at blødgøre dataprocessen ved eksempelvis at stille kompetente jurister til rådighed og udbrede viden om datadeling i det offentlige. Et muligt tiltag kunne eksempelvis være det, som projektlederen fra Case 3, *Prostatacancer*, nævnte med at udvikle en national data lake, der samler især sundhedsbaserede data, som AI-projekter kunne drage nytte af. Derfor anbefales det, at:

(4) Digitaliseringsstyrelsen skal være med til at uddanne den offentlige sektor inden for datadeling, blandt andet ved at støtte op om og fordre datadelingsinitiativer.

Ved at skabe faste rammer omkring brugen af data i den offentlige sektor, og ved at følge de andre ovenstående anbefalinger, tror vi på, at udbyttet af disse signaturprojekter kan øges. Særligt med 40 projekter i baghånden, der alle kan bidrage til en bedre forståelse af pilotprojekter i det offentlige. Signaturprojekternes erfaringer og udmærkelser er dermed ikke nødvendigvis kun relevante inden for emnet signaturprojekter, men kan meget vel være en afspejling af den generelle tendens om AI-udvikling i det offentlige — at der essentielt startes fra bunden med hvert nyt projekt. Med forventningerne, tiltroen og ambitionerne med AI, der ses i den nye digitaliseringsstrategi, så er det afgørende, at disse erfaringer gøres, deles og videreføres, således de forbliver relevante og giver nytte for den offentlige sektor.

7 Konklusion

På baggrund af denne rapports eksplorative natur, hvori det har været intentionen at bidrage både til praksis og teori, er denne konklusion todelt. Rapportens overordnede problemformulering lyder som følgende:

> **Hvordan kan pilotprojekter, og den erfaring som tilegnes i forbindelse hermed, understøtte ibrugtagningen af nye digitale teknologier i den offentlige sektor?**

Denne rapport har undersøgt seks indlejrede cases, som stiller skarpt på pilottests af AI i den offentlige sektor gennem Digitaliseringsstyrelsens signaturprojekter. Hvert signaturprojekt har sit eget særpræg, men der er alligevel flere ligheder, der går igen på tværs af dem alle. Disse aspekter er eksempelvis: Projektlederens rolle i at skabe og dele erfaring, adgangen til data, adgang til ressourcepersoner som frontlinjemedarbejdere, leverandører og borgere samt diverse juridiske udfordringer. Omvendt afdækker rapporten en række forskelligheder, som ses mest tydeligt, når det kommunale område sættes op mod de regionale signaturprojekter. Hvor det kommunale samarbejder og erfaringsdeler i langt større grad en regionerne, som opererer mere inden for egne siloer.

Rapportens teoretiske bidrag udgøres af en model, hvori pilotprojekter kan indplaceres på to akser, gående fra udvikling til drift og fra organisatorisk til teknisk erfaring. Modellen kan benyttes til, at belyse et pilotprojekts nuværende status samt hvilket forløb projektet er gennemgået. Modellen har til formål at kunne bruges som en porteføljemodel for pilotprojekter i den offentlige sektor. Ved at anvende denne porteføljelignende struktur kan man danne sig et overblik over, hvilke projekter der potentielt kan drage fordel af at erfaringsdele med hinanden. Yderligere ville modellen kunne bruges til at skabe overblik og på den måde anvende som et ledelsesværktøj for en højere instans som eksempelvis Digitaliseringsstyrelsen.

Pilotprojekter kan derudover understøtte ibrugtagningen af nye digitale teknologier, ved at danne en platform for at eksperimentere med forskellige anvendelser. På sigt vil det også vise sig, om det kan understøtte opnåelsen af digital transformation på det samfundsmæssige niveau, men projekterne har uden tvivl et potentiale til at støtte denne rejse. Det kræver dog, at erfaringsdelingen bliver mere strømlinet og at der kommer mere struktur, så

det sikres, at den opnåede viden institutionaliseres i det offentlige. Med afsæt i dette er der, i praksisøjemed, blevet formuleret fire anbefalinger til Digitaliseringsstyrelsen. Anbefalingerne er uddrevet af den viden, der er blevet tilegnet omkring signaturprojekterne gennem Delanalyse 1 og 2, men det tiltænkes at disse anbefalinger ligeledes kan applikeres på andre pilotprojekter i den offentlige sektor. Disse lyder således:

(1) Digitaliseringsstyrelsen skal i større grad skabe en ramme omkring erfaringskomponenten i signaturprojekterne, med henblik på at strømline og fremhæve vigtigheden af evaluering både undervejs og til sidst.
(2) Digitaliseringsstyrelsen bør, foruden den afslutningsvise rapport, understøtte andre former for evaluering og videreformidling af erfaringer.
(3) Digitaliseringsstyrelsen skal agere »*matchmaker*« for at skabe et bedre netværk mellem projekter, der kan have gavn af at erfaringsdele med hinanden.
(4) Digitaliseringsstyrelsen skal være med til at uddanne den offentlige sektor inden for datadeling, blandt andet ved at støtte op om og fordre datadelingsinitiativer.

Anbefalingerne understøtter desuden også tanken om, at det muligvis ikke er ideelt at køre op mod 40 pilotprojekter samtidigt, og at raten for mere succesfuld erfaringsdannelse og -deling ville være højere, hvis der var igangsat et færre antal signaturprojekter med en mere aktiv Digitaliseringsstyrelse til at understøtte erfaringsopsamlingen.

7.1 Kan regionale og kommunale pilotprojekter styres ens?

Vi har, foruden den teoretiske model og de praksisnære anbefalinger, givet et bidrag ved at have sat fokus på, at der synes at være en signifikant forskel mellem kommunale og regionale AI-pilotprojekter. Denne rapport dykker ikke fuldstændigt ned i, hvad dette kan have af betydning for håndtering og organisering af projekterne. I stedet ville dette område være oplagt at belyse yderligere, da det uden tvivl ville kunne yde mere fyldestgørende indsigt i, hvordan pilotprojekter kan støtte ibrugtagningen af digitale teknologier i det offentlige. Her kunne de nuværende signaturprojekter f.eks. følges til ende for at se, hvor langt de når, og hvorvidt de bliver fortsat i drift eller afsluttes. Dette vil tillade en komparativ belysning af pilotprojekter i begge kontekster og en endelig afgørelse på, om de reelt er forskellige eller om det blot er en tendens vi mødte i denne rapport. Videre kan dette også påvirke, at man skal opbygge to forskellige styringsapparater afhængigt af, om det er et kommunalt eller et regionalt projekt.

Litteratur

Andersen, L. B. (2012). Forskningskriterier. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, R. Klemmensen & K. L. Jensen (Red.), *Metoder i Statskundskab* (2. udg., s. 97–116). Hans Reitzels Forlag.

Boolsen, M. W. (2015). Grounded Theory. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder: En Grundbog* (2. udg., s. 241–272). Hans Reitzels Forlag.

Brady, T., & Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization studies*, *25*(9), 1601–1621. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840604048002

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative Metoder, Tilgange og Perspektiver: En Introduktion. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder: En Grundbog* (2. udg., s. 13–28). Hans Reitzels Forlag.

Digitaliseringsstyrelsen. (u.d.-a). *20 års fælles digitaliseringsstrategier*. Hentet 29. april 2022, fra https://digst.dk/strategier/digitaliseringsstrategien/20-aars-faelles-digitaliseringsstrategier/

Digitaliseringsstyrelsen. (u.d.-b). *Signaturprojekter med kunstig intelligens i kommuner og regioner*. Hentet 16. februar 2022, fra https://digst.dk/digital-transformation/signaturprojekter/

Digitaliseringsstyrelsen. (2021 april). *Temperaturmåling af signaturprojekter med kunstig intelligens (PIXI-udgave)* (Informationshæfte). Digitaliseringsstyrelsen. https://digst.dk/media/24194/pixi-udgave-af-temperaturmaaling.pdf

DMCG & RKKP. (2020). *Diagnostik af prostatacancer* (Version 2.1). DaProCa. https://www.dmcg.dk/siteassets/forside/kliniske-retningslinjer/godkendte-kr/daproca/daproca_diagnostik-v2.1_jadmgodk021220.pdf

Flyvbjerg, B. (2015) (O. Thornye, Overs.). I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder: En Grundbog* (2. udg., s. 497–520). Hans Reitzels Forlag. (Opr. off. 2006). Overs. fra Five misunderstandings about case-study research. (2006). *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219–245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Gandrup, N. (2016, 5. juli). *Derfor fejlede tre store offentlige it-projekter* [Nyhedsarkiv]. https://www.itu.dk/om-itu/presse/nyheder/2016/derfor-fejlede-tre-store-offentlige-it-projekter

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Hansen, K., & Pedersen, R. (2012, 28. august). Slut-opgørelse: Så mange penge blev tabt på Polsag (Online). *Computer World*. https://www.computerworld.dk/art/219529/slut-opgoerelse-saa-mange-penge-blev-tabt-paa-polsag

Harboe, T., & Eriksen, L. (2008). *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*. KLO.

Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, *41*(2), 141–150. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0020-7489(03)00113-5

Hyltoft, V. (2021, 7. september). Trods splinternyt it-system i Skat: 600.000 manuelle kontroller af nye ejendomsvurderinger (Online). *Berlingske*. https://www.berlingske.dk/oekonomi/trods-splinternyt-it-system-i-skat-600000-manuelle-kontroller-af-nye

Jackson, P., & Carruthers, C. (2019). *Data Driven Business Transformation: How to Disrupt, Innovate and Stay Ahead of the Competition*. John Wiley & Sons, Incorporated. https://ebookcentral.proquest.com/lib/aalborguniv-ebooks/detail.action?docID=5741745

Jørgensen, L. H. (2016, 15. februar). Skandalen om Skats it-system: Efter 11 års fiasko koster det millioner at lukke EFI ned (Online). *Danmarks Radio*. https://www.dr.dk/nyheder/penge/skandalen-om-skats-it-system-efter-11-aars-fiasko-koster-det-millioner-lukke-efi-ned

Keegan, A., & Turner, J. R. (2001). Quantity versus quality in project-based learning practices. *Management Learning*, *32*(1), 77–98. https://doi.org/10.1177/1350507601321006

Korsgaard, K. (2021, 27. maj). Bødskov beder om flere penge til forsinket system for nye ejendomsvurderinger (Online). *Altinget*. https://www.altinget.dk/artikel/regningen-for-det-nye-system-for-ejendomsvurderinger-var-i-forvejen-mangedoblet-nu-stiger-den-igen

Odense Kommune, Beskæftigelses- og Socialudvalget. (2021, 17. august). *Brug af kunstig intelligens til at målrette beskæftigelsesindsatsen. Orientering om Signaturprojekt* [Referat]. https://www.odense.dk/politik/dagsordner-og-referater/social-og-arbejdsmarkedsudvalget?agendauid=91d90e70-f277-4598-b427-eb7b2af5a430&presentationuid=37b768fb-58a6-4516-9ee6-616177e10774

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(1), 63–77. https://doi.org/10.12821/ijispm050104

Preece, J., Sharp, H., & Rogers, Y. (2015). *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction* (4. udg.). Wiley.

Ranhauge, C. E. (2019, 24. april). Fra 81 til 960 mio.: Prisen for it-system til ejendomsvurderinger er mere end tidoblet på fire år (Online). *Version2*. https://www.version2.dk/artikel/fra-81-til-960-mio-prisen-it-system-til-ejendomsvurderinger-er-mere-end-tidoblet-paa-fire

Ravn, L., Trudslev, M., Nielsen, H. P. S., Finnlaugsson, A., & Søndergaard, F. A. (2021). *Digital Transformation i Den Offentlige Sektor* [Graduate Literature Review]. Aalborg University. Aalborg Ø.

Regeringen. (2022). *Danmarks digitaliseringsstrategi: Sammen om den digitale udvikling*. Finansministeriet. https://fm.dk/media/25845/danmarks-digitaliseringsstrategi-sammen-om-den-digitale-udvikling_web.pdf

Ritzau. (2012, 26. juni). Regning for it-flop i politiet: 364 millioner kroner (Online). *Danmarks Radio*. https://www.dr.dk/nyheder/indland/regning-it-flop-i-politiet-364-millioner-kroner

Rodney Turner, J. (2005). The role of pilot studies in reducing risk on projects and programmes. *International Journal of Project Management*, *23*(1), 1–6. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.01.003

Skeem, M. (2020, 19. oktober). Kunstig intelligens skal opspore hjertepatienter med risiko for at blive angst. *Kardiologisk Tidsskrift*. https://medicinsktidsskrift.dk/behandlinger/hjertekar/2658-kunstig-intelligens-skal-opspore-hjertepatienter-med-risiko-for-at-blive-angst.html

Sprogteknologi.dk. (2021, 8. juli). *Få inspiration til talegenkendelse med nyt katalog* [Nyhedsarkiv]. https://sprogteknologi.dk/blog/signaturprojekt

Syddansk Sundhedsinnovation. (2020). *HjerteRo – opsporing af hjertepatienter med forhøjet risiko for angst og depression* [Projekter]. https://syddansksundhedsinnovation.dk/projekter/hjertero-opsporing-af-hjertepatienter-med-forhojet-risiko-for-angst-og-depression

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen Som Forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative Metoder: En Grundbog* (2. udg., s. 29–54). Hans Reitzels Forlag.

Teknik- og Miljøudvalget. (2021, 1. marts). *Indtægtsbevilling om energioptimering af bygninger ved hjælp af kunstig intelligens* [Referat]. https://www.kk.dk/dagsordener-og-referater/Teknik-%20og%20Milj%C3%B8udvalget/m%C3%B8de-01032021/referat/punkt-10

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. udg.). SAGE Publications Ltd.

Bilag

Interviews med interessepersoner

Forkortelser

Interviewer(e): I1, I2, I3, ...

Respondent(er): R1, R2, R3, ...

Medarbejder(e)/Tredjepart(er): M1, M2, M3, ...

1 Interview: HjerteRo

MØDEREFERAT

Interview m. Projektleder
Signaturprojekt: HjerteRo – Forebyggelse af angst og depression hos hjertepatienter

Torsdag | 17. marts 2022 | 13:00–14:00

- HjerteRo er projektejer - de har lavet ansøgningen og fået den hjem
    - Hjerteafdeling på OUH er den fysiske lokation / partner
    - Udsprunget fra OU fra psykologi
    - Forskningsenheden SDSI
    - Maersk Mckinney-Møller instituttet
    - SAS Institute står for noget med algoritmerne
    - Regionen har nogle udvalg, der følger projektet
    - USIT - Udvalg for Sundheds-IT
- Funding?
    - De har selv medfinansieret opstarten af projektet
    - 200K i ansøgningen
    - De kalder det "egenfinansiering", hvor Digst omtaler det som "medfinansiering". Så en diskursiv lidt forskellig måde at se det på.
- Afrapportering
    - Han afrapporterer til alle
    - Han genbruger gerne afrapporteringerne, men det er forskelligt fra følgegruppe til følgegruppes prioriteringer
- Målet med projektet
    - De skal ikke komme med noget "revolutionerede".
    - Han ser det mere som et praksisnært projekt.
    - Hvor de skal indsamle noget praktisk erfaring.
    - Det er med andre ord ikke et teoretisk AI-projekt, der forsøger at finde ud af, hvordan man drifter det i praksis, fx i form af integration med EPJ (patientjournalerne) og orgs. arbejdspraksis - men i stedet reelt i praksis (er ønsket)
        - Projektet skal ikke sættes i drift.
        - det skal:
            - Samle erfaringer
            - lave prototyper
            - lave risikoprofiler
        - Man kan ikke lave det på kun 3 år.
    - Omvendt ser OU/OUH det modsat som et mere forskningsrettet projekt, hvilket har skabt nogle udfordringer grundet forskellige "billeder" på, hvad projektet er og vil gøre.
        - Han mener selv, at de har været ret tydelige med det i deres ansøgning, så han har måske været lidt overrasket over disse misforståelser.
        - Han henviste til bevillingen, men det virkede ikke

        - Han har forsøgt at indgå i en dialog, hvor han bad dem fortælle ham, hvad projektet handlede om
        - Han har forsøgt at inddrage ledelsen på OUH/SDU fra et helikopterperspektiv
        - Systeminfrastruktur - bruger vi Regionens AI IT-system, eller SDU's AI IT-system.
        - Men han har ikke trådt i (autoritativ) karakter som projektleder og fortalt medlemmerne, hvad formålet med projektet er. Det tager han som en langvarig dialog med medlemmerne i stedet.
    - Hans syn på Signaturprojekterne er, at de er praktisk relaterede.
        - Hvis man ønskede at få funding til teoretiske AI-projekter, så findes der de rette fonde for det. Det impliceres lidt, at Digitaliseringsstyrelsens Signaturprojekter ikke er.
- AI's rolle i projektet
    - Beslutningsstøtte?
    - Tage helt over for lægen?
    - Plus der er noget med jura
    - AI er ikke unikt i den her sammenhæng
    - Hvordan AI kan understøtte beslutningsprocesserne?
    - Mapping af flow af data
    - De slipper for at spørge patienterne om fx symptomer, fordi AI'en måske bedre kan finde det og skjulte faktorer, som måske hverken lægen eller patienten har tænkt på.
- Erfaring = Hvordan drifter man AI-projekter? (Så projekterne ikke går i graven så snart de slutter)
- Etik?
    - Formidling over for patienter/borgerne
        - Noget med, at visse borgere ikke møder op
        - Objektive scanninger vs. forudsigelse gennem AI
- Økonomi
    - Hvis AI'en bliver bedre end lægerne til at diagnosticere, så skal vi muligvis behandle flere patienter, end vi gør i dag.
- Hans egen fortælling som projektleder
    - Vant til denne type projekter, men det har overrasket ham, at forskellige deltagere i projektet har haft forskellige mindsets/billeder omkring, hvad projektet handler om.
    - De er en del bagud tidsmæssigt
        - De har haft massive juridiske udfordringer
    - De bruger Gantt-diagram og arbejder agilt.
        - Gennem Jira fra Atlassian
    - Men de har Sprints med jævne mellemrum, hvor de tidsfastsætter i fællesskab
        - Møderne er på 6–7 personer + løbende udskiftning
        - Aldrig over 10 personer
        - Men møderne er ikke helt gået i gang endnu. - Det er mest intentioner, de er ikke helt gået i gang
        - Og der ligger også noget med, at visse stakeholders skal oplæres i det agile, da han mener, at fx Odense Universitet ikke er vant til at arbejde agilt
        - Modsat er de private samarbejdspartnere vant til det
    - Han taler også fint om, hvordan visse stakeholders inkluderes i

forskellige faser af projektet
    - De inkluderer ikke lægepraksis pt.
    - De inkluderer hverken patienter eller borgere pt.
    - I høj grad pga. status på projektet, hvor det ikke er længere end at de er ved at udvælge data og bygge algoritme(r)
- Evaluering - hans overvejelser om, hvad de kunne gøre
    - Fokusgruppeinterviews m. klinikere og patienter
    - Spørgeskemaundersøgelse
        - Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen kunne være en henvisning til en privatpraktiserende læge
        - Eller generering af en risikoprofil, som kunne sendes ud til læger / eller oplyses til patienten selv.
    - Han tænker, at det skal være et separat webmodul / værktøj fra deres EPJ
        - Mest pga. det kommer til at tage uendeligt lang tid at få indbygget i deres EPJ
        - Så som en start kan prototypen være separat, selvom det ville være langt mere optimalt med en EPJ-integration
    - Han tænker, at der kommer en del omkring jura, som især Digst kunne være interesseret i
- Erfaringsudveksling
    - De har ikke haft 1–1 kontakt med andre projekter for at erfaringsdele
    - Men så har de et årligt møde med Digst
    - + der er rapporter, fx temperaturmålingen fra Digst og fra projekterne selv.
    - Han synes, at der er noget hemmelighedskræmmeri, hvor man ikke deler ting med hinanden
        - *Har Digst gjort sit arbejde godt nok, hvis projekterne ikke deler mere mellem sig?*
- Årlig afrapportering til Digst - hans vinkel på det
    - Økonomien er ret ligetil - det er en rammetildeling, og en carte blanche inden for den ramme.
    - Han spurgte SDSI ind til kommentarer, og så indsendte de det til Digst
    - Han ser sig selv som tovholder for for den proces
    - Og han spørger selvfølgeligt ind hos sine egne projektmedlemmer
    - Han oplever det som en intern afrapportering (det bliver heller ikke offentliggjort)
    - Digst har en skabelon, man skal følge til den afrapportering.
- Han oplever Digst som meget tilgængelige ift. når man kontakter dem via alle kanaler
- Hvis han skulle gøre / have gjort noget anderledes i projektet
    - Om Digst havde haft et team af jurister, man kunne trække på ift. problemstillinger
    - Erfaringer, som Digst har gjort sig, kunne man godt tænke sig
    - Uafhængige jurister i stedet for Hortens jurister
    - Han ville have valgt en anden partnerskabs-konstruktion, da han oplever de forskellige stakeholders mål som for forskellige fx OU og KU, som han oplever som for akademiske i deres tilgang
    - Universiteterne skal forske - de må ikke udvikle værktøjer, der

konkurrerer med det private - eller noget i den retning
- Han ville måske gerne have haft kommuner med som potentielle brugere af systemet. Ellers var de godt rundt med regionen, læger, psykologer, kardiologer, o.lign.
- Men projektets organisering og konstellation har overordnet været fin.
  - Men stakeholdernes mål / mindset har været for forskellige. Interessekonflikter, som han ikke mener, at man kunne se på forhånd.
  - Han omtaler igen, hvordan han mener, at dette projekt er business as usual.
  - Det har OU stakeholders bare ikke været med på det mindset.
- Igen, der mangler noget erfaringsdeling, for han ved ikke, hvordan de andre projekter er organiseret
  - *En interessant vinkel på manglende erfaringsudveksling mellem Signaturprojekterne - som måske kan problematiseres?*

2 Interview: Inklusion og support ved talegenkendelse

Fredag | 18. marts 2022 | 11:00–12:00

[Indledende Bemærkninger]

I1: Først og fremmest så starter vi lidt bredt, og der står en del i nogle af de filer, du har tilsendt os osv., men vi vil egentlig gerne lige høre dit take på… sådan… hvordan er projektet organiseret, og hvordan kører i det? Fordi det er jo lidt spændende, når I er lidt et projekt, der skal indsamle viden, og man skal arbejde videre med; så hvordan, ligesom, har I organiseret? Hvad gør I derfra?

R: Ja. Altså lad os tale ud fra det, jeg har sendt til jer, så, fordi… altså… Processen er jo den, at man… med de der signaturprojekter… at vi søger om nogle midler. Og så kommer der en kæmpe pulje af ansøgninger ind, og så sidder… jeg ved faktisk ikke hvem det er… det er sikkert nogle udvalgte inden for Kommunernes Landsforening og Digitaliseringsstyrelsen, som sidder og kigger dem igennem og siger, »hvad passer til vores strategi? Hvad vil vi gerne fokusere på? Hvad er vigtigt i forhold til Finansloven?«, som jo er den, der finansierer det ikke? Hvad er det, de har fokuseret på dér? Og så vælger de nogle projekter ud, og der kan vi jo selvfølgelig… Hvis der er noget af det, hvor vi… Altså vi kan jo sidde og kigge i Finansloven, og sige: »Okay, der er sat midler af til X, Y og Z, og vi synes faktisk også X er spændende«. Så ved vi, okay, hvis vi ansøger om noget af det, så er der større sandsynlighed for, at vi får det. Medmindre… altså… I stedet for, at vi for eksempel går i en anden retning, hvor vi tænker, »det kunne bare være super interessant for os«. Så… jeg var ikke med fra starten. Jeg blev ansat specifikt til projektet, så jeg har ikke været med i ansøgningsprocessen, men jeg er blevet fortalt, at det er den måde, man har gået til det på. Man har simpelthen kigget på Finansloven og set »okay stemmeteknologi er noget, der ser ud til at blive prioriteret, det vil vi gerne prøve at lege med i Roskilde og Aarhus«. Og så har de lavet ansøgning baseret på det, og så har de været i dialog med Kommunernes Landsforening (KL), om at… Om det kunne give mening. Og så har KL så givet sparring og syntes… det kunne de også synes var spændende, og så videre, ikke? Og så havde det… Så har man fået tildelt de her penge og vundet puljen, eller hvad man siger, ikke? Ja. Og der er selvfølgelig nogle krav fra deres side… til organiseringen af projektet. Helt overordnet set, så skal de være repræsenteret fra Digitaliseringsstyrelsen, og de skal være repræsenteret fra KL. Fordi det er ligesom dem, der har udvalgt projektet, så de skal holde hånd i hanke med, hvad det er vi laver, om der er fremskridt, om vi gør det på den rigtige måde, om vi går helt uden for scope af projektet, begynder vi at lave noget helt andet, end vi havde aftalt osv. osv. Så på den måde har vi det, vi kalder en *Koordinationsgruppe*, som mødes en gang om måneden, og sådan lige snakker om: »Hvor langt er vi? Hvad laver vi? Hvad er der af udfordringer? Er der noget, vi har brug for sparring til?« og sådan noget. Og det er mig og min chef, eller teamleder er det, M1, og så er det projektlederen fra Aarhus, som er sådan et delprojekt 3 i projektet, og så er det en fra Digitaliseringsstyrelsen og en fra KL. Og så en gang imellem, så hiver vi nogle

andre med ind, hvis det er relevant, ikke? Sådan, hvis vi skal lave noget kommunikation, så tager vi nogle folk fra KL med, hvis det er der kommunikationen skal ud—så er de med også, for at få noget input osv., ikke? Udover det, så er der selvfølgelig en styregruppe på hvert projekt. Jeg er faktisk lidt i tvivl om Aarhus' projekt er så lille, at de har tænkt: »Det gør vi bare«, altså. Men i Roskilde Kommune, der har vi set en fordel i at lave en styregruppe, som består af folk, der kan have interesse for projektet. Og det skal forstås på den måde, at jeg selvfølgelig sidder i styregruppen som projektleder, min chef gør, så han kan holde mig i kort snor, og så sidder min afdelingsleder med, som er fra Digitaliseringsafdelingen i Roskilde Kommune… Og han sidder sjovt nok både på digitalisering—så han er jo interesseret i sådan det tekniske omkring projektet—men han har også ansvaret for Informationscenteret, og det vil sige altså den hovedkanal, hvor alle henvendelserne fra borgerne kommer ind på telefonen. Og det er jo meget relevant, når det er et voicebot-projekt. Så det er fedt at have ham med, han ligesom har et ben i hver lejr. Og så har vi… fordi vi bygger videre på den her chatbot, *Kommune-Kiri*, så har vi formanden for dén styregruppe med, også, i vores styregruppe. Fordi ideen er jo, at når vi nu bygger det på den samme platform, så vil vi gerne bagefter sprede det ud til dem, der i forvejen har chatbotten, så de ligesom kan bygge den her voicebot ovenpå det de i forvejen har. Så er det vigtigt, at hun… (*hun* var det… nu er der ikke lige nogen, fordi *hun* har fået et nyt job)… Men det er vigtigt, at de ligesom er repræsenteret, så de kan sige, »jamen vi vil gerne gå i den retning med chatbotten, så det er vigtigt, at voicebotten også skal understøtte det«. Hvem er ellers med? Det kan jeg ikke huske. Nu har jeg ikke lige papirerne foran mig. Jo, så har vi selvfølgelig en fra leverandøren også…

I1: Ja.

R: …som jo fortæller os, hvad der kan lade sig gøre, sådan rent teknisk. De har nogle vildt skarpe udviklere, og så har vi… Ja, og han er partner derinde. Han er egentlig ikke så meget med, han er mest sådan… han har kasketten på, ikke? Så han har… Han styrer baglandet, og så er han med på Styregruppen. Han er skide skarp. M2, hedder han. Han ved rigtig meget om teknologi og digitalisering i det offentlige i det hele taget, så han har nogle gode indspark en gang imellem, må man sige. Han har nogle erfaringer fra andre projekter, han kan sparke ind med, ikke? Ja. Og så har vi selvfølgelig med… Fordi den her bot handler rigtig meget om borgerservice. Så har vi selvfølgelig vores Borgerservicechef med fra Roskilde Kommune også.

I1: Okay.

R: Fordi… Ja, det giver jo nærmest sig selv, ikke? Det er Borgerservicen der skal have botten.

I1: Ja.

R: Ja, så det er den måde, vi er organiseret, sådan i flere lag, ikke? Hvor Koordinationsgruppen er mere sådan en vidensdeling, sparring, sørge for at vi er on-track. Styregruppen er med som beslutningsmandat, og siger… de ting, vi laver i projektet, skal der være nogen, der, ligesom, kan godkende og sige: »Det er den retning, vi gerne vil gå«. Sådan, så det ikke bare er mig, der sidder og får en masse gode ideer, og så bare løber afsted med det, ikke? Så det er sådan en kvalificering og validering… og i virkeligheden også sørge for, at vi har et mandat i organisationen… også at det er cheferne, der siger: »Det vil vi gerne, det her«. Sådan, så når jeg går ud til deres medarbejdere, og siger: »Jeg har brug for jeres hjælp; I skal sætte tid af til det her«, så ved jeg, at jeg har deres chefer i ryggen til at sige: »Det må du gerne sætte tid af til. Du må gerne fjerne nogle timer fra dine kerneopgaver for at hjælpe med det her projekt«. Ellers så kan det gå virkelig langsomt, hvis vi ikke har den rygdækning.

I1: Ja.

R: Så det er, sådan, interesse… hvad hedder sådan noget? Interessenthåndtering i det der; det her med at styregruppen… Ligesom I kan se, der har kun været tre styregrupper… på et år… eller tre styregruppemøder. Så det har ikke… Det er jo ikke, fordi det fylder sindssygt meget. Jeg prøver at holde dem løbende orienteret. Vi er jo dialog med dem, når vi har brug for deres medarbejdere, og sådan noget, men det er formalia, sådan så vi er sikre på, at vi har rygdækning til at have ressourcer og tid og en vilje til at implementere det. Ja. Så det er vel, sådan, hovedorganiseringen… Og så har vi selvfølgelig en projektgruppe, altså, som består af udvikleren fra leverandøren; vi har nogle lokale udviklere, som bidrager en gang imellem; så har vi mig som Projektleder; og så har vi de her fagmedarbejdere ude fra de forskellige steder i Kommunen, som har ekspertviden omkring, hvad det er, vi prøver at automatisere. Så når vi laver tidsbestilling i Borgerservice, eller vi udvikler dét; så har vi borgervejlederne med… altså dem, der sidder og booker tiden til borgerne, ikke? Sådan så de ved, hvad er det, borgerne spørger os om? Hvad er det for et flow, der er nemmest at få dem igennem og… hvad skal man sige… for at de forstår, hvad det er, de skal gøre osv., ikke? Også til at validere svarene i voicebotten, selvfølgelig.

I1: Det er vel en form for brugerinddragelse på ekspertniveau?

R: Ja, lige præcis. Og det er sjovt, du siger det, fordi brugerinddragelsen er rigtig svær på det her område, fordi det er så bredt et spektrum af brugere: Altså det er *alle*. Alle skal i Borgerservice på et eller andet tidspunkt. Alle skal have et pas, de fleste skal have et kørekort, alle skal have NemID. Så vi kan ikke, sådan, så nemt segmentere og lave personaer, og sådan noget, fordi det favner bare alle. Så i stedet for, så har vi aftalt i projektet, at vi lader borgervejlederne, ligesom, repræsentere brugeren. Fordi de har trods alt nogle erfaringer, og de

har, sådan, en eller anden form for finpudset oplevelse af: Hvad er det brede spektrum? Hvad er de metoder og de måder at tale til borgerne på, som virker i flest tilfælde? Og hvad fungerer bedst i flest tilfælde? Og så lader vi simpelthen dem repræsentere brugeren, ikke? Det andet ville være for komplekst. Vi risikerer lynhurtigt, at vi tager ti brugere ind, som så repræsenterer et helt specifikt segment… som oftest vil være folk, som gerne vil prøve kræfter med ny teknologi. Og det er sjældent dem, vi prøver at fange med sådan noget her. Det er som regel dem, der har svært ved det i forvejen, ikke, som vi gerne vil prøve at se, om vi kan tilbyde en ekstra kanal.

I1: Ok.

R: Ja.

I1: Pissespændende. Du snakkede helt i starten om, at I havde et møde hver måned med nogen fra Digitaliseringsstyrelsen, der sidder med — er det noget, Digitaliseringsstyrelsen har sat op, eller noget I har sat op?

R: Det er sådan en blanding. Vi snakkede… Da projektet startede op, der havde vi et opstartsmøde, hvor vi snakkede om, »hvordan skal vi organisere det her«, og der gav *vi* udtryk for… det gjorde Digitaliseringsstyrelsen også… og KL for den sags skyld… at de ville gerne være med, og have viden om, hvad der sker. Fordi ved siden af vores signaturprojekter, der kører de jo en kæmpe indsats, for, sådan… bare i det hele taget, at fremme digitalisering og udbrede ny teknologi og fortælle, hvad der sker i de forskellige kommuner på tværs. KL har jo… KLs funktion er jo netop at binde kommunerne sammen og sørge for, at der er erfaringsudveksling og vidensdeling og ensretning på den måde, vi gennemfører arbejdsgangene på, og alt det her… Sørge for at optimere kommunerne i virkeligheden. Så de var meget interesserede i hele tiden at være med i loopet og høre, hvad der sker, sådan, så de kan gå ud andre steder og sige: »Vi ved faktisk i Roskilde, i denne her måned, lancerer de den her funktion«, eller hvad det kan være, »så lad være med at starte jeres eget projekt op, fordi der kommer noget herovre lige om lidt, som I kan trække på sindssygt mange erfaringer fra«, og sådan. Så KL har vist meget interesse for at være med løbende hele vejen. Og vi snakker også med dem løbende. Vi kender dem jo efterhånden, ikke, så når vi har spørgsmål til, hvad der ellers sker… »Hov, vi har hørt, at Egedal kommune har gang i noget også, omkring det her. Kan vi ikke lige komme i kontakt med dem deroppe?«, og sådan noget. Så hiver vi bare fat i dem, ikke, Så de er mere… De er samarbejdspartnere, sparringspartnere, mere end vi egentlig bare rapporterer til dem. Digitaliseringsstyrelsen, som du spørger til, de er mere med på sådan en »*vi vil gerne vide, hvad der sker med vores penge*«-agtig måde. De er med i loopet for at sørge for, at vi holder os on-track, at pengene bliver brugt bedst muligt. Det er jo også dem, vi laver økonomiopfølgning til, som jeg lige har siddet og gjort her i starten af måneden. Rapportering, hvad vi har brugt. Vi laver sådan, altså… ret grundigt udfyldte

statusrapporter på en milepælsplan vi havde i starten af projektet, og så tjekker vi, sådan, af og siger: »Hvor meget har vi nået, og hvad er vi i gang med? Og hvis der er noget, vi ikke har noget, hvorfor har vi så ikke noget det?«, og sådan noget. Sådan så de hele tiden sikrer sig, at pengene bliver brugt bedst muligt.

I1: Ja.

R: Så det er Digitaliseringsstyrelsens rolle. Når det er sagt, så er det jo også det træ, vi gør op ad, når vi har problemer. Altså, hvis vi kan se… for eksempel sådan noget med… Nu transskriberer vi her, ikke, hvad der bliver sagt, men det må vi jo ikke gøre med borgerlyd. Vi må ikke optage borgerne og transskribere, hvad der bliver sagt, uden at vi informerer dem om det, og uden de giver deres aktive samtykke. Det er et kæmpe problem på tværs af alle stemmeteknologiske projekter. Så der går vi til Digitaliseringsstyrelsen og siger: »Det skal ikke være en udfordring, som vi løser lokalt i projektet. Det er noget, som I bliver nødt til at løfte på nationalt plan«. Det er ikke kun kommuner, det er jo også regioner og Staten og, ja, det private for den sags skyld også. Det er en kæmpe GDPR-udfordring det her. Så der er de med fra den også. Jamen, så løfter vi de der svære problemer til dem og siger: »Det er noget, vi ikke selv kan håndtere, fordi det er for stort for os«. Og det er jo også… det er jo også en læring for projekterne, som de er interesserede i. Så det er også den rolle, Digitaliseringsstyrelsen udfylder i det projekt, ja.

I1: Ja. Men det var bare lige, fordi vi har snakket med et andet projekt i går, hvor der ikke lød til at være et så direkte samarbejde med Digitaliseringsstyrelsen; og det spændende er, det er jo så et regionsprojekt. Så der er nogle forskelle der. Men der er også lige… Jeg springer lige lidt frem i et af vores spørgsmål her, for du var inde på det; Det lyder, som om der er rigtig meget erfaringsdeling, I har, bare over til andres… altså, potentielle… ikke nødvendigvis signaturprojekter, men forskellige projekter, men at det egentlig er gennem KL, altså, der foretager det her.

R: Ja, men de vil det jo også gerne. Altså jeg syn… Jeg har faktisk lige brokket mig lidt over til dem, om at der ikke er nok på den stemmeteknologiske front, og det har jo også noget at gøre med, at det er så forholdsvis nyt… Men jeg har jo været på… på det sidste har jeg været på et par konferencer omkring sådan noget her: om borgerservice og ny teknologi og sådan noget… hvor jeg sådan helt random er stødt ind i folk fra alle mulige kommuner, eller andet, som siger: »Nå men leger I med det? Det har vi også noget, vi leger med. Og det prøver vi også. Og vi har faktisk implementeret det på Beskæftigelsesområdet, hvor der bliver… hvad hedder det… alle borgermøderne bliver automatisk refereret og skudt ind i vores fagsystem, og sådan noget, med stemmeteknologi«, hvor vi sådan tænker: »Hvorfor fanden har vi ikke hørt om det?«, ikke? Så der har jeg haft fat i nogle af dem og sagt, at »vi bliver nødt til at lave eller anden form, for… I bliver nødt til at løfte på en eller anden måde. Det er jer, der har kontakterne

i alle, hvad er vi, 92 kommuner… 98 kommuner?«.

I1: Ja.

R: Nu kan jeg ikke huske det, men, altså, hvor I har kontakterne, det er jer der, ligesom, er bindeleddet. Det er det, der er jeres rolle. I bliver nødt til også at prøve at binde noget sammen på det her. Fordi lige nu er der ikke så meget. Der er det sådan, hvad man hører på vandrørene, og nogle der blærer sig lidt, ikke, lidt ligesom jeg gør, og sådan noget, ikke? Så ved man, at der sker noget dér, men ellers er der ikke rigtig noget. Så jeg prøver selv at sparke det lidt i gang i håbet om, at de kommer og siger, »hov hov, det er jo vores opgave«, og så kan jeg sige, »fint nok, værsgo«, [uklart], fordi jeg har ikke ressourcer til at løfte den, men jeg har bare brug for, at den der erfaringsdeling er der, fordi jeg kan se nogle af de fejl, vi laver i projektet, og nogle af de udfordringer vi kæmper med, det har de allerede løst i Faxe Kommune, uden vi anede, at de havde noget kørende, ikke? Egedal kommer lige pludselig og siger, at de har en voicebot, som kan tidsbestille og sådan noget. Det anede vi ikke. Det er, fordi jeg tager fat i leverandørerne, og så siger de: »Jamen det er sjovt, I spørger, fordi vi har lige lavet det for Egedal«. Hvor jeg sådan… Det burde jeg jo vide igennem KL, ikke? Ikke kun gennem KL, det er jo ikke kun deres opgave; men forstå mig ret, det er dem, der klart har nemmest ved at samle de her netværk. De har allerede netværk inden for forskellige teknologier, de har meetups, som de kører hver måned, hvor… hvad hedder det… agendaen følger nogle… Så er der chatbots, så er der voicebot, så er der RPA, så er der alt muligt andet, ikke, inden for teknologien. Så ja, det prøver jeg at få op at køre nu.

I1: Alright. Så den kontakt, I har til andre, er faktisk opstået lidt tilfældigt?

R: Det er meget med at råbe højt. Altså, stille sig op med megafonen og sige: »Hvad har I gang i? Fordi vi laver det her. Er der nogen der kender nogen, der kender nogen, der kender nogen, der har noget lignende?«, ikke? Og så tager man røret og prøver at fange dem så godt man kan, ikke?

I1: Alright.

R: Tit er det jo også folk, der har prøvet kræfter med det, så… hvor det er en eller anden leverandør, der har budt sig ind og sagt, at de gerne vil have noget erfaring inden for området. De ved godt, at der måske ikke er nogen business case i det; så derfor så siger de: »Skal vi ikke lige prøve at lave den for at implementere den, og se hvordan det går?«. Og så har de gjort det, og så har kommunen egentlig ikke rigtig noget ejerskab omkring det. De har bare fået en teknisk løsning, som de har prøvet af, og så bliver den måske ikke implementeret i bund, og sådan noget. Men selv de erfaringer er jo også vigtige for os at få, og de kan jo lynhurtigt gemme sig eller blive glemt, fordi »det var bare lige noget vi legede med for et par år siden«. Ja. Så det er meget sådan

noget fodarbejde med at finde… søge på LinkedIn og høre, hvad folk siger om, »hov, jeg har lige snakket med en her og der«, og sådan noget, ikke?

I1: Kan den her type erfaring så også, altså… om processen… er det noget I afrapporterer til Digitaliseringsstyrelsen også? Eller er det mere mod KL, du så vender den?

R: Det er begge dele. Altså, primært KL, fordi de er vores tætteste sparringspartner lige af de to aktører. Og de… [udfald i forbindelsen]… [der er] en af dem, som er skidedygtig, der hedder M3, som er meget hooked på hele sådan noget chatbot og voicebot, og i det hele taget ny teknologi… [M3 er] en af kontorcheferne derinde. Så ham snakker vi sådan løbende med, og han kommer en gang imellem og prikker til os og siger, »hey, har I hørt hvad de laver derovre?«. Og vi gør det samme til ham; så siger jeg, »jeg har lige snakket med nogen fra Faxe Kommune, som har lavet det. Og har du hørt at M4 oppe i Egedal har implementeret den her, og bla bla bla«. Så vi, sådan, pusher det frem og tilbage, ikke? Og så en gang imellem, hvis det bliver rigtig interessant, så sætter vi nogle møder op, hvor vi lige snakker det igennem. Men der mangler noget decideret erfaringsudveksling, og det er det, jeg håber, jeg kan skubbe KL til, måske, at løfte lidt også.

I1: Ok.

R: Ja.

I1: Pissespændende. Vi hopper over i en anden boldgade. I det her projekt, hvad oplever du så… Nu har du nævnt en hel del forskellige parter, I samarbejder med, men hvilken fornemmelse har du for, hvad der bliver prioriteret? Altså, er det outcome? Er det et resultat? Er det processen? Hvor ligger fokus, for eksempel, i opsamlingen?

R: For vores vedkommende kommer det til at handle om… Der er tre faktorer i det. Jeg tror også, det er på et af de slides, jeg har sendt til jer, men der er omkring det tekniske. Vi bliver nødt til at finde ud af, om det fungerer, og det har vi sådan set bevist nu. Det tror jeg også, jeg sagde sidste gang, men at… fungerer det på dansk nu? Vi er ikke det største sprog, og derfor har vi været nedprioriteret af de store leverandører i lang tid. Men det viser sig faktisk, at vi *er* ved at være dér nu, hvor det godt kan bruges. Så det tekniske har været i fokus her i starten. Så prøver vi at begive os over i… Selvfølgelig, nu når vi begynder at have noget live, og have den implementeret på telefonerne, at… [uklart]… gider brugerne… altså, gider borgerne rent faktisk at tale med dem, eller hopper de bare forbi den og vælger noget andet, fordi vi jo har de her tastevalg, man skal igennem på telefonen. Det er vi ved at undersøge nu. Og prøve at implementere den et sted, hvor… når de sidder og venter i en telefonkø,

altså, hvis der ikke er nok medarbejdere til at tage telefonerne, så i stedet for bare at sidde og vente, så kan de få lov at tale med voicebotten. Vil de så vælge at bruge den dér? Det er interessant også. Lige nu handler det for mit vedkommende rigtig meget om at finde ud af, om brugerne gider at tage teknologien i brug. Altså, ja… kan de bruge det til noget? Derudover så er underoverskriften jo *digital inklusion* på projektet, og det er klart den største udfordring lige nu, fordi… Apropos Egedal Kommune og deres voicebot, så har de sjovt nok taget en direkte modsat vinkel [fra] os. Vi havde fokuseret… Det, der har fyldt rigtig meget i projektet det sidste år, har været, hvordan får vi den her teknologi til at understøtte dem, der har svært ved de andre indgange til Kommunen? Altså, hvis du ikke kan møde fysisk op i Borgerservice, hvis du ikke kan finde ud af at bruge en webformular og udfylde på selvbetjening osv. Kan vi så ikke bruge stemmen til at gøre det i stedet for? Det var vores tese. Det var vores tanke, at det var det, vi skulle prøve med projektet. Egedal har taget den direkte modsatte [vej]. De har sagt: Dem, der sagtens kan finde ud af teknologi; dem der allerede ved, hvordan det fungerer, de ville meget gerne have en endnu hurtigere vej. Så det der med, at de kan sidde i bilen at gøre det på vej til arbejde, eller i toget på vej hjem, når de ikke lige har deres computer, og sådan noget, så de bare kan tale det ind. Det er de tech-savvy, de vil bruge stemmeteknologien til. Og det irriterer mig lidt, fordi jeg tror, de har ret, fordi… Jeg er meget i tvivl, om dem der i forvejen har svært ved digitalisering, ikke bare ser voicebotten som endnu et lag digitalisering oven på den eksisterende digitalisering. Altså det er… Der er jo ligesom en computer og en telefon og sådan noget. Og så er voicebotten også et interface, du skal lære at interagere med. Der er nogle præmisser, du skal acceptere. Altså, sådan noget med *turn-taking*: Du kan ikke afbryde den—det kan du ikke endnu, i hvert fald; det fungerer ikke så godt. Nu skal jeg, ligesom, stille et spørgsmål, få et svar, eller give et input, og få et nyt spørgsmål. Der er sådan noget… Du skal være rimelig klar i spyttet, indtil videre, stadigvæk. Du skal ikke holde for lange pauser. Du skal ikke væve for meget rundt, du skal være sådan rimelig velformuleret… Og det er jo ikke altid, når man ringer ind som borger, og man ikke ved, hvad de har brug for af information, så får man tit en anekdote, ikke? Så på den måde tror jeg også, de har ret. Det er sjældent, man ringer ind og siger: »Hvornår får jeg tømt affald?« og så ikke andet. Ja. Nå, det var et sidespor. Det var bare for at sige, at digitale inklusion fylder meget i projektet. Og som sagt, så er det jo et erfaringsprojekt, det er et afprøvningsprojekt; forstået på den måde, at det er jo ikke nogen… Der er jo ikke nogen krise i, hvis vi finder ud af, at det fungerer overhovedet ikke til digital inklusion. Så er det bare det, der læringen, og det er det, vi giver videre til de andre kommuner og siger, »den er moden, sådan, til at forstå spørgsmål og svar, men den er ikke moden til at være inkluderende… digitalt inkluderende«. Så det er jo også fint nok. Men det spor kommer til at fylde noget hele vejen i projektet. Og det er det vi nok kommer til at bruge de sidste ressourcer på for virkelig at prøve af og sige, »jamen, kan det virkelig gøre noget?«. Så det er rigtig vigtigt for vores styregruppe, at det ikke bliver endnu et pilotprojekt. Så det fylder også virkelig meget. Der er meget fokus på

idriftsættelse, vedligehold, altså sådan, maintenance. Når vi er færdige her i slut-2022, så er der ikke flere penge i projektet, så har vi brugt dem. Men hvad gør vi så bagefter? Lukker vi så bare for den [voicebotten]? Det er der jo ikke nogen, der er interesseret i. Vi har en digitaliseringschef, som er *pissetræt* af pilotprojekter. Altså, en eller anden AI-løsning man sætter i drift i 3 måneder for at finde ud af, »ok det fungerede nogenlunde, men vi kom ikke helt i mål. Der er ikke flere penge; vi lukker det bare«, ikke? Så er det ligesom bare spildt, og det er ikke den bedste måde at bruge borgernes penge på. Så de har helt fra start været meget opsat på, at når vi laver det her, så skal det ikke bare være noget, vi, sådan, lige kan holde kørende med [noget] gaffertape og noget WD-40. Det skal implementeres i bund, og der skal være en driftsstruktur omkring det. Medarbejderne skal vide, hvem der skal tage sig af det, hvis den laver fejl; hvilken udvikler er god til at reparere API-integrationerne? Hvad med leverandøren; skal vi have en serviceaftale, eller skal *de* stå for hele driften? Alle de der ting. Dem har vi tænkt ind i projektet *bagefter*, fordi det var ikke, sådan, med i formuleringen i starten, for der var det bare, sådan, de gode idéer der kom, ikke? Hvad kan vi bruge teknologien til? Hvad skal vi prøve af?

I1: Ja.

R: Men i kraft af, at styregruppen har givet så meget udtryk for, at det er vigtigt for dem; så har jeg valgt at prioritere det også. Så det fylder meget. Og så den sidste ting, hvis der ikke er noget, jeg har glemt, så er det simpelthen at… *Overalt* står det jo, at det skal være borgerservice. Altså, vi skal kunne have en mere effektiv borgerservice, vi skal kunne have en bedre borgerservice; og hvis vi ikke kan komme i mål med det med sådan noget her; så skal vi jo ikke have det; så skal vi bruge pengene på en anden måde. Så hellere ansætte en ekstra medarbejder, som tager telefonen i stedet for. Så der er selvfølgelig også noget KPI, sådan noget måling af, sparer vi nogle opkald? Når borgerne vælger den, får de så en god brugeroplevelse, så de har lyst til at bruge den en anden gang, så de har en oplevelse af forbedret service? Det behøver ikke nødvendigvis være hurtigere, det behøver bare at være en god oplevelse, eller måske endda en bedre oplevelse, end at skulle sidde i telefonkø og vente i en halv time. Så det er også et vigtigt parameter, selvfølgelig.

I1: Ja. Så det, jeg hører dig sige, er, at der er rigtig meget fokus på, hvad outcommet kan blive—eller vil blive—…

R: Ja.

I1: …og så fra starten af var der så lige fokus på at vurdere, jamen er teknologien moden nok til, at det bruges? Hvad med selve, altså, processen? Fordi vi tænker jo… Vi snakkede lidt med Digitaliseringsstyrelsen her i onsdags, og det var også lidt svært at finde ud af helt præcis, hvad de gerne vil evaluere på i sidste ende, fordi… Der er også en helt masse læring i, hvordan styrer du de her typer

projekter? Og hvordan får man mest ud af dem?

R: Ja. Det er en vigtig pointe, og det kan være rigtig svært som projektleder, nogle gange, at have det der helikopterperspektiv på sin egen metode igennem et projekt. Og jeg synes især det er svært, for jeg er ikke uddannet projektleder på den måde; jeg har ikke nogen, sådan, certificeringer [uklart], [og jeg har] ikke nogle helt klare metoder, jeg altid bruger. Det er mere eller mindre selvlært. Og min tanke var oprindeligt, når du siger det der, så var det jo, faktisk, måske endda at lave et metodeværk til, hvordan man kører voicebot-projekter, eller chatbot-projekter, eller i hvert fald ny teknologi i det hele taget, fordi der er nogle aspekter i det her med algoritmer og software-as-a-service [SaaS], og sådan noget, hvor vi ikke længere bare udvikler et produkt, sætter det i drift, så fungerer det, og så kommer der måske en opdatering hvert halve år eller sådan noget. De her løsninger er iterative, forstået på den måde, [at] du skal hele tiden holde øje med dem. Du behøver måske ikke bruge særlig meget energi på det, når de er i drift, men du skal hele tiden, i hvert fald en gang om ugen, nogle gange i starten, hver dag, holde øje med, hvad bliver der sagt til dem? Hvad er det for noget data, der kommer ind? Hvad bliver de fodret med, og så tilpasse sprogmodel eller algoritme, eller hvad det er, til det. Så det er en anden måde at tænke IT-projekt på. Og jo, det havde jeg i princippet en ambition om, og vi skulle lave et eller andet metodeværk. Jo mere vi får erfaring med at komme frem med i dette projekt, jo mere kan jeg se, at det i virkeligheden bare handler om agil metode. Altså hvis I kender SAFe—hele det her framework om—ja? Hele det her framework i en tilpasset udgave, som jo også er hele formålet med det, at man kan skrue og dreje som man har lyst til på de forskellige metoder; er måske i virkeligheden den vej, man skal gå, fordi det netop understøtter det her med, at vi hele tiden laver… hvad hedder sådan noget… *continuous development*, ikke? At vi udvikler, tester, afprøver, evaluerer, starter forfra, ikke? Hele tiden, det loop der. Og det bliver der bare brug for. Så det ville være, sådan, det praktiske metoderammeværk at sige: »Okay, det kan vi kan nok godt læne os rimelig meget op ad det agile; det behøver vi ikke bruge alt for mange ressourcer på i projektet at finde på en eller anden ny forkromet idé om, hvordan man gør det lige specifikt til algoritmer«, og sådan noget. De tanker er ligesom tænkt, synes jeg. Der kan vi ikke bidrage med så meget mere nyt. Når det gælder implementering i forhold til kommunale medarbejdere, som… Nu er vi mega heldige i Roskilde, at de er så dygtige og engagerede alle dem, vi har involveret; men man oplever altid i det kommunale, at der er nogle, der har siddet med den samme arbejdsgang i 20 år; og så lige pludselig kommer de smarte oppe fra digitalisering og tænker, »her, nu har du en helt ny hammer, du skal bruge, ikke? Den kan meget mere. Du skal bare lige gøre det helt anderledes… Du skal bare vende den på hovedet og gøre alt muligt anderledes«. Så hele forretningsledelsesdelen kunne måske være interessant. Ikke så meget omkring implementering, for der kan vi nok også trække på meget af det vi kender fra SAFe og fra… i det hele taget implementering af IT i det Offentlige. Det er der mange andre, der har gjort gode tanker om. Men mere driftsscenarierne, som

jeg sagde. Altså, er der nogle metoder til, hvordan man får etableret sådan et driftsscenarie, hvor det ikke kun er udviklerne, men også fagmedarbejderne, der bliver involveret i driften? Det kunne være interessant. Jeg har ikke gjort mig de store tanker om det, som I kan høre, men der er et eller andet blind spot dér, som projekter nok burde kunne afrapportere noget på bagefter. Især, fordi vi jo kører borgerservice, som jo sparker ind i rigtig mange afdelinger. Vi er jo ikke kun borgerserviceafdelingen. Vi laver også løsningerne, hvor vi har brug for input fra Beskæftigelsesområdet og fra Affaldsområdet og fra… ja, alle mulige områder. Det kommer jo an på, hvad man vælger at fokusere på. Og de fagmedarbejdere skal jo hele tiden have den her løsning *on top of mind*; så når der sker ændringer i deres systemer, eller ændringer i lovgivning, eller ændringer bare i deres interne arbejdsgange, så skal denne her være på frontallappen, sådan så de hele tiden tænker, »jamen så skal chatbotten opdateres«, eller »så skal voicebotten lige huske at gøre det her også«. Eller også så skal algoritmen tage højde for den her type data også, lige pludselig, hvis der nu kommer et nyt krav til et nyt felt, borgeren skal udfylde, eller hvad det kan være, ikke? Og *det* er en udfordring, fordi de har deres driftsopgaver, de har deres kerneopgaver, som de bare, sådan, pløjer derudaf. Og så synes de, at det er fedt, at vi kommer hjælper, det er fedt, at vi kommer med en løsning... Men den hænger herude bagved, ikke? Og det er jo ikke, fordi de rykker os, når vi bliver forsinket i projektet. Det er os selv, der kommer og siger, »nå forresten, kan du huske mig fra et halvt år siden? Der skete lige en masse, så vi stillede på pause, men nu er vi klar igen, ikke?«. Og så er de bare sådan, »okay fint, vi kører videre«. Men der har ikke været sådan noget, »ej, hvornår bliver de færdige?« og sådan noget, fordi… De fagmedarbejdere, de fageksperter, vi har med, de er fokuseret på deres driftsopgaver. Så der ligger en kæmpe udfordring dér.

I1: Ja. Den her viden er jo rimelig kompleks og rimelig svær sådan… hvad skal man sige… næsten, at… Du har selvfølgelig lige sat ord på det, men at skrive det ned og sige, »okay, det er sådan og sådan, og sådan her«.

R: Ja.

I1: Hvordan… Har I forsøgt, eller har du forsøgt, at afrapportere det her? Og har du gjort det i noget samarbejde med folk, eller er det bare, sådan, dine tanker?

R: Det er mine tanker. Jamen, det kom af dit spørgsmål. Altså, jeg har jo tænkt det, at det var noget, vi burde gøre. Også når vi sidder og arbejder med de andre opgaver: Jeg sidder jo med sådan noget med RPA-robotter og de… Der er det samme princip. Hvis den først kører vellykket, så glemmer de, at den er der, og så kører den jo bare i fagsystemerne, uden at de opdager noget. Så har de ligesom fået fjernet dén opgave. Og dér er der også brug for det. Så igen, det er måske ikke noget super specifikt på voicebot- og signaturprojektfronten. Det er måske mere på ny teknologi i det hele taget. Og det er noget… altså… Det ligger

som en del af Signaturprojektet, at vi skal afrapportere på alle læringer, vi har fået; og det synes jeg er mega røvsygt. Altså fordi… Ikke at de skal have erfaringerne at vide—det er jo super fint—men det her med, at der bliver lagt op til, at vi skriver en 100-siders rapport, eller sådan et eller andet, på vores to års arbejde; for der er ikke *nogen*, der gider at læse det. Det kommer ikke til at fungere. Det bliver bare spildt arbejde. Så jeg prøver… Det, jeg snakker med KL om nu, og med resten af projektgruppen, det handler om, hvordan kan vi gøre det lækkert og formidlingsvenligt på eller anden måde? Lidt ligesom det der Inspirationskatalog, vi har lavet; som jo sikkert også er forældet lige om lidt, ikke? Men der er stadig noget lidt spiseligt over det, og der er noget… man kan jo lynhurtigt skimme det igennem og få en fornemmelse af, hvad der sker på taleteknologifronten. Og det er noget lignende, jeg godt kunne tænke mig på vores afrapportering—netop når vi snakker om læringer og metoder til, hvordan man laver de her projekter, og sådan noget. Men ikke sådan decideret: »Her banker vi en fast metode i sten og siger, det er sådan her du skal lave dem«, fordi… I virkeligheden er der ikke nogen projektleder, der arbejder i en, så der er aldrig nogen, der tager et rammeværk, og så bare bruger det en-til-en. Det vil *altid* være skræddersyet eller tilpasset eller en light-udgave eller hvad det er, ikke?

I1: Som det jo bør, på en eller anden måde, til opgaven.

R: Ja, lige præcis. Så det er også derfor, jeg ikke tror på, at vi skal lave sådan en rapport. Jeg kunne godt tænke mig, at det bliver et oplæg, hvor M5, som er projektleder i Aarhus, og mit navn står på, med kæmpestor skrift. Ikke, fordi vi skal have credit, men fordi så skal I tage fat i os, fordi så vil vi gerne høre om jeres projekt, og så kan vi komme og fortælle, hvad der giver mening i forhold til jeres projekt. Så hvis vi snakker chatbots, så ved vi, at det er det, vi skal fokusere på. Hvis vi snakker *agent assist*-løsninger med stemmeteknologi, der bare lytter med på samtalerne og foreslår vidensartikler, som de gør i Aarhus, så ved vi også, hvad vi skal fokusere på. Sådan så læringerne er levende, og bliver opdateret igennem dem, der har været involveret i projektet og derfor hele tiden reflekterer *the latest state of the art*, ikke? I stedet for den der rapport, der måske bliver læst en–to gange af dem, der reviewer den, og så… ned i skuffen, ikke? Så nej, der bliver ikke produceret noget, sådan… Det håber jeg i hvert fald ikke. Jeg ved ikke, om Digitaliseringsstyrelsen gerne vil have, at der foreligger en eller anden form for dokumentation. Det vil de nok gerne; men det bliver ikke der, hvor kræfterne bliver lagt. De bliver lagt på det, vi snakkede om før, med vidensdeling og erfaringsudveksling, og sådan noget. Fordi det er det, jeg tror KL, og det vi i Roskilde er mest interesserede i; det er at der ligesom bliver noget levende netværk og noget dynamik omkring udviklingen på området.

I1: Altså sådan taskforce… altså face-to-face i højere grad, end nedskrevet dokumentation?

R: Ja, helt klart.

I1: Okay. [udeladt]. I samarbejde med KL om at udbygge viden, og du samarbejder selvfølgelig med resten af Styregruppen: Hvor meget er der i forhold til, for eksempel, leverandører og sådan noget? Altså indsamler I også erfaringer fra dem, eller viden fra dem, som I så også processerer og deler?

R: Det kommer vi til at gøre i den proces. Det bliver et samarbejde. Det er fordi projektgruppen består i virkeligheden af mig og en projektleder fra Deloitte og en udvikler fra Deloitte. Og så har vi M6, min teamleder, med inde, sådan rimelig ofte, ikke? Og så har vi to fra mit team, som sidder og laver og udfylder svarene i voicebotten, og så M7, som udvikler nogle integrationer og sådan noget. Det er de folk, som vi kommer til, i løbet af det næste halve år, at sætte ned og tage nogle snakke om: hvad fungerede, hvad fungerede ikke, opsamling på best-practise, vil jeg måske i virkeligheden kalde det, ikke? Så ja, de er involveret på den måde, at vi indsamler erfaringer fra alle, og vi beder om, at alle melder ind både på det hensigtsmæssige og det uhensigtsmæssige. Det mest interessante for os er jo netop at samle op på udfordringerne; altså, så vi ikke løber ind i den samme væg alle sammen. Og der spiller leverandøren jo også en kæmpe rolle, fordi det er jo, ligesom, dem, der får lagt alle opgaverne på bordet, kan man sige, ikke? Hver gang jeg får en god idé, så lander den hos M8 fra Deloitte, og så er det ligesom hans opgave på en pæn måde at sige, »det der, det var ikke en særlig god idé«, eller lave et udkast til det, eller hvad det nu kan være, ikke? Så jo, de spiller en kæmpe rolle i det. Ja. Og jeg håber, at de kan være ærlige, det der med… for at få en god relation til dem, ikke? Men tit kan der være, sådan, en udfordring i det der med, at man har en kunde–leverandørrelation, så vi giver dem nogle penge for… Og så vil de rigtig gerne holde sig gode venner med os, og det håber jeg virkelig, at vi kan nedbryde den mur, fordi det ligger bare nogle gange begrænsninger på, hvor ærlige de kan være. Og det trænger vi bare til, især hvis vi skal samle de gode erfaringer, ikke; så er det altså også vigtigt, at de siger til os, når vi er nogle idioter, fordi ellers så lærer vi jo ikke af det.

I1: Nu snakker du selv lidt ind i de der udfordringer. Hvad har I mødt af udfordringer, både… altså… organisation og teknologi… alting? Altså, i projektperioden indtil videre? hvordan har i potentielt håndteret dem?

R: Det er et lidt stort spørgsmål. Der er mange. Altså, det er jo, fordi vi er sådan forholdsvis first-movers, så er der mange af stenene, der skal lægges for første gang. Altså, sådan noget med integrationer til vores callcenterløsning. Altså, det her med, at vi har en platform, som kan [understøtte] chatbot- og voicebot-teknologien. Men så at flytte det ind på nogle kanaler, som giver mening. Og der skal man have dem, der sidder og laver det til at forstå, hvad det er, vores teknologi kan. Så den klassiske udfordring med ny teknologi er—og det har selvfølgelig også været en udfordring for os—altså, at få folk til at forstå, hvad det er, vi laver. Fordi lynhurtigt bliver det hverdag for os; og så siger vi »en

voicebot«, og så ved vi fuldstændig, hvad vi mener, men folk ved ikke altid, hvad voicebot- og stemmeteknologi er. Så får de et billede af Google Nest eller… hvad hedder de der… Alexa og sådan noget, ikke, og tænker, »ej, de tager alt vores data, og hvad med borgernes sikkerhed, og sådan noget?«. Ja, så den generelle forventningsafstemning omkring, hvad kan lade sig gøre? Hvad kan vi med den her teknologi? Det har været lidt en udfordring, fordi der også ligger noget betryggelse i, at vi kommer og siger, vi vil gerne sætte den her voicebot allerforrest ud mod borgerne, så det er den, de kommer til at snakke med. Og i starten, hvor jeg bare var super optimistisk, og havde arbejdet med det i 2 år allerede, og havde tænkt, »det kommer til at fungere skidegodt«. Og hvor jeg kunne se vores informationscenterchef dernede, hun var sådan helt, »hvad fanden snakker du om; det kan vi slet ikke«. Hun havde jo talt med sin bank og også med Alexa, ikke, og haft dårlige oplevelser med Siri, [udeladt], så hun var sådan, »det kommer slet ikke til at ske«. Så der er en masse, sådan, massage… At give dem nogle showcases, lade dem selv prøve kræfter med det og opleve det rent faktisk godt kan fungere osv. Så det der med at massere teknologien ind, det har været en stor udfordring. Og det gælder ikke kun for dem, der skulle eje teknologien, altså dem der skulle eje voicebotten i Informationscenteret: Det handler lige så meget om fagmedarbejderne, når man så ringer ud til dem og siger, »jamen, vi har hørt den her… den tager meget tid fra jer, [så] skal vi ikke automatisere den for jer; og det kan vi gøre på den og den måde«—så skal de forstå, hvad det er, der bliver krævet, altså, hvad er det for en arbejdsgang, den kan håndtere? Hvad kan den, og hvad kan den ikke osv.? Så det har været en stor udfordring. Hvad fanden… hvad søren har der ellers været—man glemmer det jo hurtigt, når det først bliver løst. [Udeladt].

I1: Selvfølgelig tilpasset scope undervejs, men det ved jeg også, vi var inde på sidste møde.

R: Ja, men det ved jeg ikke, om jeg synes er en udfordring, for det har, ligesom, været min metode, på en eller anden måde, fra start af, ikke? Men netop, fordi, som jeg siger, vi lægger stenene, mens vi udvikler, ikke? Og der har det bare været præmissen, og sådan har det altid været med den her teknologi. Sådan er det stadigvæk; at vi møder hele tiden nye udfordringer, fordi der er ikke andre, der har gjort det før. Så det er netop derfor, jeg også sagde til jer sidst: At vi har ikke lavet, sådan, en eller anden forkromet milepælsplan med tids-slots i, og sagt, jamen, det her skal være færdigt inden november, og sådan noget; fordi det ændrer sig hele tiden, ikke? Det bedste eksempel har været det her med, at vi jo troede, vi skulle tage chatbot-indholdet som bare er spørgsmål–svar og så bare flytte det over på stemmekanalen, ikke, eller på telefonkanalen og gøre det med stemme i stedet for. Og det viste jo lynhurtigt at det giver jo ingen mening, fordi folk ringer ikke ind og stiller et helt simpelt spørgsmål. Der googler de, eller går ind på hjemmesiden, spørger chatbotten eller spørger naboen. Når de ringer ind, så viser det sig, de skal have et løst en opgave. Altså, de *har* researchet, de ved, hvad de skal; nu skal de bare, ligesom, sætte nogen på arbejde. Hvilket jo

gjorde at vi måtte pivotere hele projektet og måtte nærmest vende det på hovedet og sige, »vi skal ikke bare bruge det næste år på at implementere flere og flere spørgsmål–svar. Vi skal fokusere på nogle helt specifikke områder og så implementere dem helt i bund; som for eksempel lave en integration til borgere, der kan melde rotter ind, eller tidsbestille til Borgerservice osv.«, ikke? Og så er det de ting, vi fokuserede på: Så vi lagde vægten på integrationer og samarbejde og synergien til andre fagsystemer og platforme, andre arbejdsgange i Kommunen, som ikke nødvendigvis lå helt, sådan, *front* i… hvad hedder det… i first-line support, hvor det bare var generelle spørgsmål. Det var selvfølgelig sådan en udfordring i, at så skulle der laves nye budgetter, og der skulle laves… der skulle besluttes, hvad fanden gør vi? Hvad er det for nogle områder, der rent faktisk giver mening, og ådan noget? Så der var et helt nyt afdækningsarbejde, der skulle laves.

I1: Hvordan foregik det? Altså, jeg ved I har… fra styregruppereferat 3, tror jeg, vi har beslutning om det der fuldautomatisering, og så har I lavet nogle bobler… Eller, der er nogle bobler, også… Altså, hvordan blev valget på dem her? Og hvorfor valgte I, som I gjorde?

R: Da det blev klart for os, at det her med spørgsmål–svar var en dårlig ide, så tog vi fat i Informationscenteret, som jo havde hjulpet os med også at udvikle de der spørgsmål og svar; og sagde til dem, at »I siger, og vi kan se, at brugerne hellere ville have de her fuldautomatiseringer—eller dybe implementeringer—eller hvad vi kalder dem; og de bliver nødt til at hjælpe os med at pege på, hvad er det, altså, I må have noget statistik på: Hvad bliver der ringet mest om? Hvad bruger I længst tid på? Og hvad er bare pisseirriterende for jer? Altså, det behøver ikke være nogle store opgaver. Det kan bare være, at den her [opgave], den er bare *så* irriterende *hver gang*, at vi får sådan en«, ikke? Så der er også noget arbejdsglæde i, at man kan fokusere på [at automatisere] den [type opgave]. Men så satte vi os simpelthen ned og havde to workshops med udvalgte medarbejdere fra Informationscenteret, som så gennemgik de forskellige områder. Og så udvalgte vi. Og så havde vi simpelthen en bruttoliste på, sådan noget… jeg tror 14 arbejdsgange… hvor vi vurderede dem ud fra at sige, hvor meget… hvor komplekse er de, for det første? Fordi vi vil gerne starte med at have noget ikke så komplekst, så vi ligesom får prøvet af, om den kan skabe de integrationer, om det fungerer. Og dernæst, hvor høj kvantitet er der, altså, hvad er volumen på henvendelserne? Vi skulle også gerne… Det er altid rart for dem, hvis vi kan fjerne så mange henvendelser som muligt, ikke? Så vi kan spare noget tid at spare nogle penge; det vil de altid gerne have, fordi de er så pressede. Så det var de to parametre, vi scorede dem på, og så gik jeg ligesom tilbage med den her bruttoliste og siger, »jamen, okay, det her, det er, sådan, topscoreren på volumen, og på hvor meget tid de bruger på dem«. Og så gennemgik jeg dem simpelthen bare slavisk sammen med fagmedarbejderne; fordi så var det jo sådan noget… [for eksempel] opgaver, som de løser for dem ude i forretningen. Så det var sådan noget: »Ej, hvor er det irriterende, hver gang vi skal aflyse en

jobsamtale ovre på Beskæftigelsesområdet. Altså, så skal vi ind at tjekke i fagsystemet, og vi skal sende en mail, eller ringe til dem, og aflyse det osv.«. Det er en skide besværlig arbejdsgang. Så vi havde en fornemmelse af, hvad det var det krævede for nogle systemer, og sådan noget. Så tog jeg fat i de forskellige fagområder og snakkede med dem derude, og siger, »jamen, kan det lade sig gøre? Hvis vi kigger på den her arbejdsgang: Ville I have noget imod, at den blev fjernet fra Informationscenteret, [og at] vi lod en robot tage sig af det i stedet for?«. Og så afdækkede vi simpelthen alle arbejdsgangene med dem, sådan overordnet, for at få en vurdering af det tekniske. Altså, hvor er det muligt? Findes der integrationsmuligheder til de her systemer? Hvis der ikke gør, kan vi lave en robot, der er sådan [en] RPA-robot, der hopper rundt og klikker i systemet? Eller kan vi lave nogle andre hacks, som gør, at den i stedet for sender en email med informationerne, eller hvad det nu kan være. Så vi scorede dem… Så anden scoring var så på, hvor ladsiggørligt det var rent teknisk, og så holdte vi de parametre op mod hinanden, og så udvalgte jeg, sammen med M1 og Informationscenteret, hvad for nogle der gav mening. Og det indstillede vi så til Styregruppen, som I har set der, ikke. Så alle de der bobler, der ligger, det var nogen, hvor… det kunne nok godt lade sig gøre. De havde en lidt højere kompleksitet, fordi de krævede nogle lidt tungere integrationer. Vi var i snak med leverandøren og fandt her ud af, at det koster rimelig mange penge for dem at udvikle noget, der virkede for os. Plus, at der så også—mange af dem [boblerne] handler om affald—hvor der så kommer en ny affaldsordning her lige om lidt i Roskilde Kommune; så det ville være rigtig dumt at sidde at lave en løsning, som skal ændres lige om lidt igen. Så de blev valgt fra. Men de ligger så selvfølgelig som bobler, ikke, i backloggen, så hvis det virkelig bare fungerer helt perfekt, så kan vi tage fat i dem senere. Så det var ligesom processen fra afdækningen, erfaringer fra test, til workshops og kvalificere det, snakke med leverandørerne, hvad der kan lade sig gøre rent teknisk, og så udvælge dem og få Styregruppen til at beslutte det. Og i den sammenhæng var der selvfølgelig også en vurdering fra leverandøren af—kan det lade sig gøre rent økonomisk? Altså, hvad koster det, hvis vi skal udvikle det her? Ud fra, hvad leverandøren har fortalt os? Ud fra hvad forretningen har fortalt os om arbejdsgangen? Og sådan noget. Så det var processen omkring det.

I1: Du *har* været lidt inde på det. Men erfaringsdelingen, som I… eller som Digitaliseringsstyrelsen egentlig periodisk indsamler i form af de her tilskudsbetingelser, og sådan noget. Det lyder til… altså… jo, tilskudsbetingelserne skal I jo selvfølgelig udfylde, men det lyder ikke til, at det er dér, I indhenter eller får særlig meget værdi ud af det? At det I langt højere grad er med andre interessenter, såsom KL, eller andre sparringspartnere?

R: Ja det er jo sådan en… hvad hedder sådan noget… cost-benefit-ting ikke? Kender I den bog, der hedder *Pseudoarbejde*?

I1: Ja.

R: Ja. Den er jeg meget inspireret af i alt det her. Der er rigtig meget, af det der dokumentationsarbejde og sikring af, at man får, på en eller anden måde, synliggjort, at vi laver noget, og dokumenteret det, kommunikeret osv. Og alt, der ikke giver værdi for modtageren og for os selv, prøver jeg så vidt muligt at skære helt ind til benet. Så selvfølgelig skal Digitaliseringsstyrelsen have et klart billede af, hvad det er, vi laver, og hvad det er, pengene bliver brugt til—det er super vigtigt. Det er jo, sådan, hele fundamentet for, at det kan lade sig gøre det her. Men, det er ikke dér, [at] energien bliver lagt. Det er netop, som du siger, altså, erfaringsudvekslingen er vigtig; for det er ligesom dét, der er hjertet i projektet. Ja, og vidensdelingen omkring stemmeteknologi. Det er ligesom dét, signaturprojekterne lever for; det er, at vi afprøver det på vegne af landet. Og også derfor har [vi] en kæmpe forpligtigelse til at få kommunikeret alt, hvad vi finder ud af, videre, på en god måde. Så, ja. Var det overhovedet svar på spørgsmålet?

I1: Jo, jeg synes faktisk det passer meget godt, fordi det spiller ind i mit næste spørgsmål… som er meget åbent og stort, også, igen. Men hvad ville… hvis nu du havde helt frie rammer—du kunne sidde i Digitaliseringsstyrelsen og have sagt, hvordan de her signaturprojekter skulle se; ud eller hvordan og hvorledes. Ville du så gøre noget anderledes i forhold til styringen af de her signaturprojekter, og i så fald, hvad ville det være?

R: Det tror jeg ikke, jeg ville, altså, fordi de giver os frie rammer. Udover den der årlige afrapportering, som er sådan den officielle på økonomi og status, så får vi rimelig meget lov til at gøre det, som de har lovet, vi kan få lov at gøre i forhold til vores ansøgning. Der er ikke nogen, der løfter pegefinger over for os, hvis vi ikke rammer fuldstændigt i de områder, som vi har lovet—så længe vi har nogle gode argumenter for, at vi går altså lige den her vej i stedet for, fordi det giver mening—så er de sådan rimelig… giver de os rimelig frie rammer. Jeg kunne godt tænke mig lidt mere ejerskab fra deres side omkring opsamling. Altså, du ved, vi er jo heller ikke færdige endnu… Men det her med at kommunikere ud, hvad der rent faktisk sker i projekterne. Den ligger meget hos KL. Og det giver også god mening, at den ligger hos KL; men jeg kunne godt tænke mig at Digitaliseringsstyrelsen også tog lidt på den. Vi har prøvet i starten, lige da vi lavede det der Inspirationskatalog, og det ligesom blev offentliggjort, at sige »kan I ikke også hjælpe os med at pushe det ud, så det når så bredt ud som overhovedet muligt?«. Og det gjorde de også, og det var fint, men det var klart KL, der var driveren på, at vi fik skrevet en artikel, og at vi fik offentliggjort den, og at den blev delt på alle de sociale medier, og kom ind på de rette nyhedsbreve og sådan noget, ikke. Der var det lidt tungere med Digitaliseringsstyrelsen at få dem til det. De har også nogle meget større og meget—virkelig—vigtigere projekter omkring MitID og Digital Post, og sådan noget, som jo helt klart fylder rigtig meget lige for tiden, så det er jo fair nok. Men nu spørger du *mig*; og jeg sidder her med mit hjertebarn, så jeg kunne jo godt tænke mig, at alle fik meget

mere at vide om det, ikke. Så det kunne jeg godt tænke mig, at de tog de der signaturprojekter lidt mere til sig, på linje med… ligesom KL gør det… og har nogle folk, der er med til at pushe det udover rampen.

I1: Det er jo også… hvis vi for eksempel… hvis nu Regionen sad med et eller andet stemmeprojekt, så ville det jo også være dumt, fordi KL—selvfølgelig er der noget samarbejde, de kan kommunikere—men der er jo ingen bro på samme måde. [Afklaring af spørgsmål udeladt]. Jamen, jeg kan jo se, hvis nu… altså hvis det er KL, der sidder med den største erfaringsudveksling, og dem der ligesom pusher det, hvordan sørger vi så for, at der er udveksling mellem regionerne og kommunerne, for eksempel? Det ville vel være Digitaliseringsstyrelsens opgave?

R: Ja, men de har vel nogle andre signaturprojekter, har de ikke?

I1: Det har de, men de kunne i teorien godt indeholde det. Men det gør det ikke.

R: Ja. Jamen, jo. [Udeladt] Amen, du har ret. Og vi har jo også haft fat i… hvad hedder de… var det Region H, som har lavet det her stemmeteknologiske projekt omkring forudsigelse af hjertestop, tror jeg det var. Og vi snakker jo med dem, men… det ved jeg sgu ikke, om det er sådan noget helt på den store klinge organisatorisk omkring Regioner og Stat og Kommuner. Men der er ikke meget samarbejde ud over sådan nogle ERFA-netværk, altså vidensnetværk, og sådan noget. Udover det, så nej. Altså, der er jo… fordi i kommunerne er der jo digitaliseringsfællesskaber, og… altså der er DIGIT for vores vedkommende, som er de her 11 kommuner på Sjælland derudefra. København har deres eget. Der er også noget der hedder K5, tror jeg, som er nordsjællandske kommuner og GovTech Midtjylland, eller hvad det hedder, ikke, og sådan noget. Altså, vi er mange. Kommunerne er jo, måske også fordi vi er flere, bedre til at gå sammen med sig selv og hinanden, end [at] man går på tværs af sektorer på den måde. Så jo, [udeladt] ligesom KL er bindeleddet mellem kommuner, kunne man jo godt forestille sig, at Digitaliseringsstyrelsen på samme linje havde nogle folk, der sad og var dedikeret til at bringe folk sammen på tværs af sektorerne. Det ville være en god idé. Vi aner jo ikke, hvad der foregår i Staten—overhovedet.

I1: Hvem gør det?

R: Ja.

I1: Ej. Men det var så den store klinge, eller… hvad skal man sige… den store ramme. Hvis så vi tager *det her* projekt, altså bare taleprojektet her; er der så noget, du ville gøre anderledes? Det kan være i forhold til, altså, opsamling. Det kan være i forhold til processen. Det kan være i forhold til det formål, I måske skulle have gået efter; eller andet.

R: Ja, jeg havde nok skullet været hurtigere. Jeg vidste det allerede, da jeg blev ansat til dét, at det ville være svært med det her digitale inklusion. I det hele taget bare at vende det ud mod borgerne er en kæmpe hurdle at få folk til at bruge det, tror jeg. Så jeg havde nok, i stedet for at spille så meget på *digital inklusion*-temaet, nok mere fokuseret på: Vi skal lige se, om borgerne gider bruge det. Altså, så det ikke handler om digital inklusion, men bare om *teknologisk inklusion*, eller hvad kalder man det? Altså sådan… Nu skal vi først lige finde ud af, om det virker på dansk, for det første; dernæst skal vi finde ud af om vi kan bruge det, sådan, rent forretningsmæssigt: Giver det værdi internt i Kommunen? Og så skal vi, altså, finde ud af, om borgerne gider at bruge det. Og den sidste dér, tror jeg, er hurdle nok… eller… den opgave er stor nok i projektet til ikke også at skulle inkludere digital inklusion. Så den havde jeg nok fokuseret mere på, fordi det er to ret store opgaver. Dermed ikke sagt, at jeg ikke tror, vi kan få nogle gode erfaringer på det; men jeg kunne sagtens også se de to grene folde sig ud til hvert sit projekt. Fortløbende forstået på den måde, at vi skal lige finde ud af, om borgerne gider at bruge det—og hvis de gider at bruge det—er der noget potentiale til også at kunne inkludere de borgere, der normalt har svært ved at begå sig digitalt?

I1: Ja. Simpelthen en videreudvikling?

R: Ja. Så man tager det i nogle steps, fordi det er en stor mundfuld det her, ikke?

I1: Helt sikkert. Jamen, jeg begynder at lakke mod enden, så jeg ved ikke om mine kollegaer har nogle spørgsmål de vil byde ind med?

I2: [Udeladt]. Nu nævnte du, at I brugte SAFe, eller [at I] i hvert fald havde en inspiration derfra. Og som jeg lige husker og tænker på SAFe, så synes jeg det lyder som et kæmpestort værktøj; og jeg tænker, at så stort et projekt havde jeg egentlig ikke forstået jer som. Så det var jeg egentlig lidt nysgerrig på.

R: Ja. Det er ikke… det er mere bare, sådan, elementer fra rammeværket, vi bruger. Vi kører ikke sådan noget… release trains og alt sådan noget; fordi vi er jo en ret lille projektgruppe på max 4–5 mand; så det giver ikke mening [udfald i forbindelsen] her… i den her størrelsesorden. Det vi prøver at køre, det er, når vi har nogle helt klare opgaver, så prøver vi at lave dem som bittesmå sprints. Altså, så tager vi… så siger vi, de næste to uger, der skal have det her i mål. Og så kører vi i den periode lige nogle løbende statusmøder hver morgen med *stand up*[-møder] og sådan noget… [og] laver Scrum—den stil [udfald i forbindelsen]. Og det tilstræber vi virkelig, fordi vi alle sammen arbejder med new tech, og vi alle sammen kan se, at der er nogle kæmpe fordele ved den metode. Det kræver bare en vis størrelse på projektorganisering, før det giver sådan rigtig mening med *reviews* og *retrospektiv*, og hvad det alt sammen hedder. Så alle de der ekstra ting, dem har vi faktisk skåret fra. Så vi kører… Når vi laver de der

udviklingsplaner, så kører vi Scrum, og det er sådan set det, ikke. Så kører vi selvfølgelig reviews med forretningen, så vi viser dem, hvad vi har lavet, og sådan noget. Og så kører vi det her *continuous development*. Men vi tester, retter til, deployer, venter på erfaringerne fra brugerne, og så gør vi det samme igen, ikke, [til slut går vi videre, uklart]. Det er det sprint, vi løber. Plus at vi jo alle sammen er dedikeret til andre opgaver også. Altså både Deloittes udviklere sidder på andre projekter; jeg sidder med andre projekter også. Så der er ingen af os, der sådan har mulighed for… det der med bare at dedikere helt klare, fulde dages *storypoints* til at pløje projektet igennem. Det kunne være fedt. Men en af grundene til dét er også, at fagmedarbejderne skal være dybt involveret, og der er ingen af dem, der har mulighed for at sætte flere dage af om ugen til os, selvom det jo ellers ville være super fedt, hvis de kunne, ikke? Men det er sådan noget med, man kan lynhurtigt blive bremset… Så vi kører fuldt sprint derudaf på to uger; [og] så hov »nu har jeg lige brug for en adgangskode til det der system«, eller »jeg skal lige have oversat en eller anden key på et API«, og sådan noget… Og så skal man ud at have fat i en fagmedarbejder, som ikke har tid før i overmorgen. Hvad fanden vi så, ikke? Så det er det muliges kunst, men vi tilstræber så vidt muligt agile metoder.

I1: Ja, alright.

I2: Det lyder jo også, som om I egentlig er rimelig agile, om ikke andet.

R: Ja vi prøver.

I2: [Udeladt smalltalk]

R: Jeg kunne godt tænke mig en dag at prøve det… De gjorde det… De prøvede det inde i Københavns Kommune at implementere fuld agil metode i hele *Koncern IT* derinde… altså hele deres kæmpe IT-afdeling på 500 medarbejdere. Og der ved jeg… de havde de samme udfordringer, fordi de leverer jo IT til forvaltningerne, som sidder helt eksternt i forhold til dem. Og der var også… Alle forvaltninger var sådan »fedt mand; agile metoder, det har vi hørt rigtig meget godt om; nu bliver det effektivt, osv.«. Indtil de fik at vide, hvad de rent faktisk skulle lægge af ressourcer, og det der med at man skulle sætte en fagmedarbejder af en hel dag om ugen, ikke? Åh shit mand, hvad så med kerneopgaverne, og så videre? Så vi må gøre det med det muliges kunst indtil det bliver sådan… så hverdagseje, at alle bare gør det, ikke?

I1: Sidste afrundende spørgsmål: Er der noget, du synes du vil følge op med? Noget bemærkelsesværdigt? Det kan være positivt eller negativt, som du ligesom har oplevet i forbindelse med projektet, [og] som du har lyst til at runde af med?

R: Nej. Altså, meget af det vi taler om, er jo også noget, som jeg forventer… Altså, det er jo en god start for mig at have de her snakke med jer, også, fordi det er jo

noget, som jeg forventer at skulle følge op på det næste halve år meget af det her. Hvordan vi har arbejdet, sådan, generelt over et bredt spektrum i løbet af projektet. Ja. Så mange af de her tanker ville også været noget, som jeg kommer til at finpudse senere. Og så håber jeg da, vi kan snakke videre om det, hvis det giver mening for jer?

I1: Helt sikkert.

I2: Meget gerne.

I1: Det kunne være… det kunne [vi] meget godt komme til.

R: Yes, og hvis der er noget… altså, nu speedtalker jeg jo bare det hele igennem… Men hvis der er noget, hvor I tænkte »det glemte vi lige at spørge om«, eller et eller andet, så må I bare række ud. Jeg er bare et telefonopkald væk.

I1: Tusind tak.

I2: Må jeg stille et aller-allersidste spørgsmål nu, bare for at være rigtig træls og på tværs?

R: Ja, selvfølgelig.

I2: Fordi jeg sidder og tænker… og nu kigger jeg bare på de ting, jeg har skrevet ned. Der er ét spørgsmål—du svarer godt nok på det— men jeg kunne godt tænke mig lige en lille smule uddybning: Fordi du har snakket om, på et tidspunkt, om at få folk til at forstå, hvad det her voice technology var, og mange tænkte i Alexa, tror jeg det var, du brugte som eksempel; hvor du sagde, at de stjal deres informationer? Og så masserede I det ind i dem, tror jeg du sagde? Og jeg tænkte på: Hvad ligger der i det her med at massere det ind? Er det, sådan, et eller andet…?

R: Ja. Det er jo hele hjertet af [udeladt] forandringsledelse. Altså, det her med, hvordan får man folk til at gøre noget nyt, når de har gjort det samme i så mange, mange år, ikke? Det er noget, jeg gør, sådan, ad hoc, eller… hvad hedder sådan noget… på gefühl? Fordi jeg… ligesom jeg heller ikke er uddannet projektleder, så er jeg heller ikke uddannet forandringsleder. Altså, jeg har ikke… Jeg kender *nogle* metoder, sådan fra… fordi jeg er uddannet antropolog og har arbejdet som konsulent inden for det område, også, hvor man går ud og laver forandringsprocesser, og sådan noget. Men det der med at gøre det i en kommune er en lidt anden størrelse, fordi de har nogle ret klare, definerede rammer for deres arbejdsopgaver, og sådan noget. Så det er nogle store mure, der skal brydes ned. Og det er simpelthen et tidskrævende arbejde. Det er simpelthen bare lige så langsomt [at] vise dem mere og mere, [at] få dem til at forstå langsomt-langsomt. Altså, snakke og snakke, og fortælle og fortælle, og

vise og vise, hvad der kan lade sig gøre. Indtil de lige så stille får en forståelse af, at det rent faktisk kan give en værdi. Og det kommer jo også an på, hvem det er, vi skal massere det ind hos. Altså, fordi … Der er jo forskellige persontyper. Vi har nogle ledere, som bare er med på den og tænker: »Det lyder spændende. Det kan vi da godt prøve kræfter med, hvis det kan det, I siger. Jeg forstår overhovedet ikke, hvad I siger. Men hvis det kan det, I siger, så er det jo superfint; så vil vi gerne støtte op om det«. Og så er der, sådan, de mere blå personer, eller hvad man kalder [dem], som har brug for rammerne, ikke? De skal vide tallene, de skal vide, »ok, men hvis vi implementerer det her, så kan vi spare fire timer om ugen på den her medarbejder; eller vi kan få fjernet den her opgave fuldstændigt fra vores portefølje«, eller hvad det nu kan være, ikke. Så det kommer også an på, hvad det er for nogle mennesker, vi møder. Så det her med at massere ind, det handler rigtigt meget om forandringsledelse; og det er jo fandeme et helt projekt i sig selv. Det ved jeg ikke, om… det skal I sikkert også skrive noget om, kan jeg forestille mig? Men det er en disciplin, som jeg tager lidt på gefühl, og som min chef, M1 der, han også er rigtig god til… Så jeg har mange gange snakke med ham, om »nu siger de det her, og hvordan håndterer vi lige det i forhold til at få dem til at føle sig trygge? Og hvordan kan vi… hvordan kan vi vise dem, hvad den [teknologien] rent faktisk gør, uden at det går ud over nogle borgere… [som] de [frontlinjemedarbejderne] er bange for bliver tabt på gulvet, hvis vi laver en løsning, der ikke virker, osv.«, ikke? Så, ja. Gefühl.

[Afsluttende Bemærkninger]

3 Interview: Bedre diagnosticering af prostatacancer

Onsdag | 23. marts 2022 | 09:30–10:30

[Indledende Bemærkninger]

I1: Vi kommer til at følge den interviewguide, vi sendte til dig, sådan, nogenlunde. Det kan godt være, [at] jeg kommer til at springe lidt i det, og det kan godt være, at jeg stiller nogle uddybende spørgsmål. Det er jo egentlig en [interviewguide], vi generelt bruger, både til nogen der næsten lige er startet, og nogle der har været i gang et stykke tid, og så det her projekt, der i udgangspunktet ser ud til at være afsluttet?

R: Nej, det er det ikke.

I1: Okay, kan du uddybe det lidt, fordi det står jo til at løbe til ultimo 2022 ifølge det der dokumentation, der er fra Digitaliseringsstyrelsen.

R: Ja. Ja ultimo 2022, så er det…

I1: Nej, primo…

R: Jeg håber, vi har resten af året, så der har vi fået en forlængelse på det, eller… laver også en forlængelse på det, tror jeg. Men lige nu er det i slutningen af året [2022], at det slutter.

I1: Alright. Super.

R: Altså, vi bliver alle sammen lidt forsinket på grund af corona. Altså, det er sådan, at da corona ramte… hvis man laver et projekt i klinikken, så blev alle klinikere ligesom trukket ud i den retning. Og plus, at man heller ikke kunne mødes og sådan noget… så… Det var jo i starten af vores projekt, så det var egentlig ganske giftigt, kan man sige.

I1: Ja, det har været gift for mange ting. Det har det. Jamen, det er jo så fint; så ved vi, at det stadig er i gang, og så er det sådan set også super passende for os… Men lad os tage det første: Hvis du kan snakke lidt om, hvordan projektet er organiseret. Vi ved, det er forankret ved Odense Universitetshospital, men hvilke spillere er der ellers med, og hvordan samarbejder I med dem?

R: Ja. Altså, det er forankret på OUH i Afdeling for Klinisk Biokemi. Og det er det, fordi der er projektejer, som er M1—var ledende overlæge dér—og det er hans grundtanke, egentlig, projektet. Og det er også derfra, at jeg har været ansat ved ham, at vi har søgt pengene til det. Udover Klinisk Biokemi, så deltager, på OUH, urologerne… for en stor del af det, fordi det jo, selvfølgelig, er prostatacancer. Så de er også med hele vejen igennem. Andre partnere: Der har vi hyret Syddansk Universitet ind i den Mærsk McKinney-Møller Instituttets

gruppe, der ligger under Professor M2. Den gruppe arbejder med i, og laver selve AI-delen af det; altså, [selve] analysen af data. Så er… Institut for Almen Praksis også med. Det er en professor derfra, som deltager. Det er egentlig at have den dér *almen praksis*-tankegang med ind i det, også. Ja, det er ikke fordi M3 har… han deltager i møderne, og kommer med input, men det er ikke, fordi vi er nået ud i hans data endnu, og det bliver også et lidt større menageri. Men det er, om ikke andet, meget interessant. Og så har vi haft, fra Regionen, også koblet den enhed, der hedder DOL (som egentlig hedder »Dokumentation og Ledelse«) på. Dém har vi koblet på for at få data. Og til at starte med havde vi en allokeret konsulent ved dem; men det har vi ikke mere, og vi har også ændret lidt…—men det kommer jeg jo nok lidt ind på lidt senere—vi har ændret lidt i metodikken i forhold til data. Og det har ændret på behovet for samarbejde. Så har vi et samarbejde med KU, altså Københavns Universitet, i en gruppe, der ligger under… det hedder CVR, tror jeg nok… ligger under… M4, hedder han, og han er også Professor i AI. Og de arbejder meget i text mining, så de er også med i projektet.

I1: Alright.

R: Så det er meget forskningsfunderet stadig, ikke? Altså, man kan jo sige, hvis jeg sådan skal sige lidt om processen—jeg tror det kommer som et spørgsmål [senere], [men] nu kan jeg svare lidt ind i det… så hænger det lidt bedre sammen måske. Til at starte med tænkte vi, at det var slet ikke det, vi ville. Da vi fik pengene, der havde vi egentlig lavet sådan et præ-projekt sammen med en Microsoft Partner. Og prøvet at kigge på… bare en lille del af det data, vi kunne lave. Det var sådan et kvalitetsprojekt, så kunne vi hive data ud og kigge i det. Men vi fandt ud af, at de var vant til at arbejde med parkeringspladser. Og der er meget langt til sundhed, når man er vant til at arbejde med parkeringspladser; så det tager jo ekstremt meget tid, ligesom, at lave den dér forståelsesbro, der skal være mellem de to felter. Og så havde vi, faktisk, både IBM og IQVIA og alle mulige andre i tale, og endte også med at få nogle tilbud på det. Men det er ekstremt svært for de private virksomheder at give et tilbud på en løsning, som stadigvæk er eksplorativ. Altså, så vi har på intet tidspunkt afgrænset vores projekt på bestemte parametre, på bestemte ting. Vi har simpelthen åbnet æsken op og sagt, hvis vi tager alle mænd med prostatacancer, tager alle deres biokemidata, ligegyldigt hvad det er. Hvad er der så i de data? Hvis vi tager mikrobiologi med? Tager vi deres journal ud? Uden at sortere; altså, så det er metadataniveauet, vi gerne vil rode i. Så det er en anden tilgang… Hvor mange af de andre projekter siger, »vi vil gerne se på de her 7–8 specifikke parametre, og hvordan forholder det sig så i forhold til virkeligheden?«. Hvor vores, det er: »Vi ved udmærket, at man kan have syv hypoteser i sit hoved, så når man som læge sidder med en nydiagnosticeret patient, så bruger man de syv hypoteser. Men hvad så, hvis det ligger uden for de syv hypoteser, så kan det sagtens forklare, hvorfor man ikke har fundet ud af at gøre anderledes i ti år omkring prostatacancerpatienter«. Så det var det. Det var at finde det, som

vi ikke kunne se. Det er egentlig det, der er interessant i det her projekt. Så… ja, så det er en anden tilgang, tror jeg, end mange af de andre signaturprojekter har haft. De har været meget målrettede omkring at kigge på noget specifikt, hvor det her er meget mere eksplorativt. Det gjorde også, at, ja, de der private, de kunne ikke være med, fordi de kunne give et bud på noget, så kunne de ikke give et bud på det hele… Og så mange penge har vi jo så heller ikke fået, så det kunne lade sig gøre. Så den bedste løsning var egentlig at lave det sammen med SDU, som købte en postdoc til at arbejde på det to år. Så havde man, ligesom, noget, der var fastforankret. Og nu ved jeg ikke, hvor meget I har læst ind i projektet? Men i princippet kan man sige omkring prostatacancer, at så er det sådan, at når man får en nydiagnosticeret patient—I skal vide, at den er den hyppigste form for cancer hos mænd i hele verden. Vi har 4500 nye tilfælde hver evig eneste år. Langt de fleste af dem opererer vi, altså, vi fjerner prostata på dem; og når vi har fjernet prostata på dem, så har vi også gjort dem impotente, og til dels inkontinente. Så vi giver dem nogle livsstilsproblemer og nogle problemer i deres privatliv med deres partner, som er uhensigtsmæssige. Og et eller andet sted ved man godt, at det kun er 20% af de her patienter, der reelt udvikler metastaser og dør af sygdommen. Resten, de dør altså med den—af noget andet. Og så ville vi egentlig gerne kunne finde, hvem er det, der dør af det? Fordi dem vil vi jo gerne operere og give alt, hvad vi overhovedet har… skyde med kanoner på dem. Og så vil vi egentlig gerne lade de andre være. Og det vil vi, fordi det er helt klart, at de får en bedre livskvalitet af det. Så, ja. Så det er et stort samfundsmæssigt problem—og et problem for den enkelte. [Udeladt]. Så, ja. Det er et problem for den enkelte, men det er også en samfundsmæssigt ret stor omkostning: Ét er at operere; altså, sådan som vi lige har data på det nu, så ser det ud til, at det er dobbelt så dyrt at operere en patient, som det er at følge dem. Og det er kun lige det indledende. Fordi hvis vi følger dem, så følger vi dem jo—det kan vi gøre elektronisk. De får taget en prøve ved egen læge, og så kan vi følge dem elektronisk med et spørgeskema. Og det gør man faktisk også efter operationen i dag. Så også samfundsmæssigt, hvis man sådan tænker i et lidt større perspektiv, så er der ret meget at hente. Ja. Så det er egentlig baggrunden for projektet og grunden til, at valget faldt på SDU. Det var, fordi de var meget mere eksplorative, og meget mere inde i den tankegang, og ville gerne dét. Da vi startede, så koblede vi også nogle forskellige læger på, og så fik vi en ovre fra Regionen til at arbejde med data. Og det er helt tydeligt at mærke, at dem der sådan er klassisk forskningsfunderede, de vil meget gerne vende tilbage til de her »x antal parametre«—den her meget stive måde at gøre det på—fordi den kan de regne ud. Der er ikke ret meget *black box* i dén, og der er heller ikke ret meget… Altså, det er ligesom… Det føler man sig tryg ved, at man ligesom… Og det tog faktisk… jeg tror det var det første halve år af projektet… var mega uproduktivt, for det handlede om at få projektgruppen samlet med de… hvad hedder det… [udfald i forbindelsen] se ideen i metodikken. Fordi der var altså nogle, der [utydeligt: måtte stå af?] af undervejs. De blev så frustrerede; og vi havde en overlæge, som blev så frustreret. Men når hun ligesom var stået af; da hjalp det på resten af gruppen. Fordi der er jo den, at hvis man har…

sådan… at det her, det er min fagkundskab, og det kan ikke vige fra—altså jeg kan ikke lade være med at tænke i det—så får man blokeret alle de andre også. Så, det hjalp. Vi skal stadigvæk, indimellem, hænge os selv fast i præmissen; så vi ikke falder tilbage til at gøre, ligesom vi plejer. Men sådan er det jo med al innovation; det er jo ganske vanskeligt. Bestikskuffen skal helst blive sådan, som den er, ikke?

I1: Hvad synes du… altså nu har du snakket en del ind i udfordringerne ved, at I har valgt den fremgangsmåde, som I egentlig endte med at gøre med det her meget eksplorative, og uden at have nogle parametre… Hvad har I vundet ved at gøre det på den her måde? Altså, hvad synes *du*, at I har vundet ved at gøre det på den her måde?

R: Jeg synes at… det kan godt være, at man i sidste ende ender med ikke at vinde på, at man har fundet noget konkret data, man kan vise frem. Det kan være den ene ting, det ved vi ikke endnu, men det kan godt være, det er sådan, det er. Det kan være, at der ingenting er de der data. Men hvis man ikke havde gjort det, så havde vi jo bare gjort ligesom alle de andre før også. Altså, det behøver man ikke, at… det hedder *advanced analytics*, det hedder ikke *AI*. Og der er en skelnen, og jeg tror den skelnen er—hvis man ser [på det], sådan, worldwide inden for sundheds-IT—ekstremt svær at skabe. Langt de fleste kalder det *AI*, fordi det er godt buzzword; men det de laver, det er advanced analytics—altså, det er statistik drevet på machine learning. Så… jeg tror […] det er det, vi har vundet. Vi har også vundet [ved], at vi ved godt, hvad AI er. Vi ved godt, hvor meget der skal til. Vi ved også godt, hvor stort et arbejde det er. Og ja, der har været mange før os, men vi har ikke slået os til tåls med bare at tage ét datasæt, fordi det var det, der var nemmest at tage. Så har vi, i biokemi-delen, der har vi *tre* [datasæt]. Så arbejder vi på at merge de tre; og det er megasvært, for alt er ikke målt på samme måde, på samme apparatur, på samme referenceværdi; og der er flere tusinde forskellige analyser, der skal matches. Men så har vi lavet arbejdet. Ja… og hvis man sådan skal sige noget andet, der er omkring alt det her, vi også har vundet; det er, at vi faktisk undervejs har arbejdet rigtig meget med, hvordan er det, vi får de data? Fordi vi [Danmark] praler verden over om vores skidegode sundhedsdata. Men realiteten er: garbage in, garbage out. Og jo mere ustruktureret vores data er, jo sværere er de at anvende. Og ja, man kan jo bare gå i alle de der nationale statistikker og databaser at hente [data], hvor det så… Men så henter du stadigvæk kun den del, som der er nogen, der har valgt, at du skal se. Så er det jo *alt* det underliggende, som vi ikke ved noget om, som fortabes. Og det kan jo være, at det er her; netop i alt det underliggende, at svaret på hvem er det der får metastaser, det ligger. For det ligger jo grangiveligt ikke i det, vi samler ind; for så havde vi jo set det. Og det er dér, projektet er ret stærkt. Det er, at vi holder på, at det er præmissen. Vi er faktisk færdige med at arbejde med at merge to biokemi-datasæt, og har også fundet noget i dem, som vi ikke vidste. Og… altså, det er faktisk så stærkt nu, så vi også klar til at søge flere penge. Der ligger helt

klart noget, som… Vi har været længe om det, det har vi. Men undervejs også arbejdet rigtig meget i at få de rigtige tilladelser. Og det er også en del af arbejdet her, og en del af det, Digitaliseringsstyrelsen også var interesseret i; det var at finde ud af, »hvad er det, der står i vejen for, at vi kommer videre?«. Og ligegyldigt, hvilken region man kigger i—så kan de prale lige så meget, som de vil—så er der rod i det der. Altså, det er ikke sådan… […] de kan ikke bare lige sige: »Jamen, vi henter data til jer«. Det er der altså ikke noget, der hedder. Vi har… Vi havde en tilladelse på at kunne hente data på prostatacancerpatienter i Region Syddanmark. Og den ændrede vi, og det tog mig trekvart år at få den, men nu har jeg tilladelse til at bruge alle mænds data i hele Region Syddanmark 15 år tilbage. Men det tog trekvart år. Og i de trekvart år arbejdede vi med de aftaler, vi har med vores samarbejdspartner. For det er rigtig svært, hvis man skal sætte regionens folk til at rense data for CPR-numre, før at man kan udlevere dem. Så vi har faktisk arbejdet meget i det juridiske med at få lavet det, der hedder et *delt dataansvar* [jf. GDPR]. Og både lavet det med KU og med SDU. Og så på den måde har vi lov til at dele *hele* datasæt med dem—[uden at skulle] rense dem. Og det giver… så de [KU] er meget hurtigere til at rense det [datasættene], end Regionens folk er. Altså, tro mig, de der folk, der sidder derude, de ved meget mere om det der data en Regionens folk, der er ansat til at arbejde med data, gør. Så kan det godt være, at de ikke ved noget om det kliniske i data, men det er det, de skal bruge lægerne [til]. Og i vores projekt har vi kun overlæger og professorer—som i nærmest kun. Det gør det megasvært også. Det gør det ret validt, men det gør det også megasvært. Og det er fordi… rent tidsmæssigt—det kan I næsten regne ud—at få samlet alle de herrer der, og damer, det er ganske vanskeligt.

I1: Ja.

R: Men, altså, det er altid lykkedes, fordi de også gerne *vil*. Men… man kunne da ønske, at det gik hurtigere. Men det tager *lang* tid. Og jeg tror noget af det, som… altså, hvis jeg skulle lave en ønskeliste i noget af det her, så ville jeg ønske, at der var nogen, der tog ansvaret for at få lavet en *data lake*. Vi er 5.5 mio. mennesker i Danmark, flere er vi simpelthen ikke. At man simpelthen får sammenkørt de data, bruger de milliarder det koster, fordi de er vundet *så* godt ind bagefter. Og nogle andre lande har vist meget godt, hvordan man kan syntetisere data hen over… spejle dem over et spejl og lave dem syntetiske, og så kan forskerne tilgå dem og se… Så kan de nemlig selv afprøve… »hvis vi nu kigger på det, det, det og det; hvad er det så, der er af mønstre i dem?«. Inden de skal gå i gang med hele det juridiske spil i at hente alle data, og få dem lagt det rigtige sted, og arbejdet med dem på den rigtige måde. Jeg tror… det er mit største ønske i arbejdet her. Det er bare, at det var tilgængeligt. Lige nu arbejder vi faktisk med Regionen og Regionens leverandør af den elektroniske patientjournal, der har været i Syd[danmark]—altså COSMIC [udfaset EPJ-system i Region Syddanmark]—på at købe et metadatasæt til KU, som de kan stoppe på Computer Room [?], og så køre deres algoritmer på. Altså, så det er

sådan et… Det er et ganske stort brød, vi har slået op. Men jeg tror også, at det gør det meget spændende. Og jeg har rejst meget rundt inden for det her, og arbejdet i sundheds-IT i rigtig, rigtig mange år… Og jeg ser bare os selv [Danmark]… Jeg har lige været i USA på konference i sidste uge—og der er ikke ret mange, der gør det på den måde. De laver advanced analytics meget langt hen ad vejen og laver nogle prediction models, som er, sådan… ud fra nogle nationale databaser. Det er jo ikke, undskyld, men det er jo ikke raketvidenskab.

I1: Nej.

R: Det andet her er meget mere, sådan, eksplorativt. Ja, vi kan risikere at finde nul og en hat; men hvis vi finder nul og en hat, så har vi i hvert fald fået uddannet Regionens folk i, hvordan man henter data ud [og] Regionens jurist i, hvordan man laver forskellige aftaler, og måske fået uddannet nogle af de der klinikere i at tænke en lille smule mere eksplorativt; i stedet for at gøre, som vi plejer. Altså, det tror jeg simpelthen godt, man kan sige. Men jeg tror alle er, sådan, med på, at det skal vi søge nogle flere penge til.

I1: Nu ved vi også, at Digitaliseringsstyrelsen frigiver nogle flere her senere i år.

R: Ja, men det er kun til nye projekter, kan jeg sige dig. De kigger ikke på de gamle igen.

I1: Det er sjovt, ham vi snakkede med, han snakkede om, at de vil give nogle til potentiel drift og skalering.

R: Ja drift, men vi er langt fra drift—kan du høre det?

I1: Men. Ja. Det er rigtigt. Ja, der er et stykke vej endnu. I skal bare sælge den lidt anderledes så… ej…

R: Det, der er i det, I1, det er: Det kan godt være, hvis nu du fandt et eller andet guldkorn. Det er den ene ting. Men så skal du… Lige nu arbejder du på et datasæt, der er historisk. Så skal du applicere det i et nutidigt datasæt; altså, i noget der kører. Så skal du have det koblet på driftsdata. Det er altså en helt anden specifik manøvre i sig selv. Og så skal du lige have de der klinikere til at anvende [data] også. Altså, så der er ekstremt langt fra der, hvor vi står nu, til noget som du kan drifte. Men der er ekstremt stort potentiale, hvis du tænker, sådan, worldwide; hvis man nu finder noget i det her, der gør, at man kan [se/sige]: »Det er de her tre forskellige ting man skal kigge på; det viste sig faktisk, at fem år før de fik diagnosen, der var der *det-her* og *det-her* i deres data; de ser *sådan-her* og *sådan-her* ud, lige når de får det—dem, der får metastaser. Og de andre *sådan-og-sådan*«. Hvis man nu vidste dét: Er du klar over, hvor mange mennesker, man kunne hjælpe—worldwide? Det er jo helt åndsvagt.

I1: Ja, der er en del.

R: Så potentialet er stort. Om man når at indfri… det ved jeg sgu da heller ikke. Altså, træerne vokser jo ikke ind i himlen—det går i hvert fald langsomt, det kan jeg sige dig. Det er det langsomste projekt, det her, i hele verden—det er godt, at jeg har et fuldtidsjob ved siden af!

I1: Ja. Hvordan ville I så håndtere det, når I går fra… altså, hvad skal man sige… fra lige nu at være *fundet* [...] delvist af Digitaliseringsstyrelsen, til at nu skal I jo selv ud at søge penge? Altså, går I til Digitaliseringsstyrelsen dér, går I til Regionen? Hvad er jeres intention fremadrettet?

R: Det ved jeg ikke. Vi har haft sendt en enkelt ansøgning, men det var lidt præmaturt… til Novo Nordisk. Men… altså, det er sådan, at projektejer er vant til at søge penge—altså, mange penge—og ikke 5000 kroner eller 10 000 eller 5 millioner; men 25 millioner eller mere. Så det er jo nok et spørgsmål om at få søgt nok. Og det er heller ikke sikkert, at projektet har brug for så meget. For det kan godt være, det kan løbe de næste tre år for ti millioner mere. Altså, så man kan holde det kørende, og lige så langsomt få lagt det ene datasæt ovenpå, og det næste, og det næste, og få dem renset og ordnet. Altså, det kan nok lade sig gøre for ti millioner uden problemer. Men det skal vi bare finde ud af, hvor de [penge] skal komme fra. Det kommer an på, hvor ambitiøst det er. Altså, hvor mange man vil have koblet på. Altså, KU arbejder uden løn, eller… altså, det er, fordi de vil, ikke? Altså, sådan er det jo også, fordi de har noget andet, de kan dække det ind under, og sådan noget.

I1: Ja. Du snakker meget om det her… [R bryder ind]

R: Men at gå til en driftssituation; der er langt, ikke?

I1: Ja. Det her samarbejde med universiteterne… Vi ved fra et andet projekt, vi har snakket med, at de havde lidt udfordringer med, at praksis vil én ting, imens teoretikerne, eller akademikerne, havde lidt en anden intention, og at der godt kunne opstå nogle… hvad skal man sige… uoverensstemmelser der, som de bøvlede lidt med? Er det noget, I har oplevet?

R: Næ. Ja, det kan jeg jo ikke sige. Altså, vi har jo en ekstremt åben tilgang til det. Så indimellem holder vi et projektgruppemøde, hvor alle deltager, ikke, og vi prioriterer at være fysisk sammen, for det betyder ret meget. Og vi kan godt have en diskussion frem og tilbage, hvor klinikeren siger ét og computer science siger noget andet; og så må diskutere, »hvad er den bedste løsning at bruge i projektet, hvis vi holder projektets mål og formål for øje?«. Og så trækker vi os hele tiden op i helikopteren. Og dér er det godt at have nogle af de der med, som kan dét… som siger, jamen, »hvad var det nu, vi ville med det her projekt?«, så

vi ikke fortaber os ned i et eller anden lille hjørne et eller andet sted: Men at vi stadigvæk holder os så højt oppe, så det er eksplorativt nok. Så vi ikke får begrænset for meget. Selvfølgelig har vi truffet nogle valg, hvor man kan sige, jamen… de her to blodprøver, de bliver nødt til at blive merget, fordi ellers så bliver det bare ren kaos, ikke? Selvom de er målt på lidt forskellige måder, eller sådan noget. Så der er også lavet nogle regler for, hvordan man gør det. Men overordnet set er vi enige om tilgangen.

I1: Fedt nok.

R: Men det er sådan, at nogle gange, så skal de også, ude på SDU, have at vide: »Jamen det er godt, men… Det er dejligt, at I gerne vil lave det der… hoppe over gærdet der… Men det er ikke dér, vi hopper over gærdet«. Og det vil klinikeren også en gang imellem. Men hvis man alle sammen holder sig op på, at vi holder os på et minimum af, at man ikke går ned og synker til laveste fællesnævner, ikke?

I1: Hvem sidder med den autoritet? Er det dig, der sidder og trækker den op, eller er det…?

R: Ej, det er det jo ikke. Fordi godt nok er jeg også kliniker, men jeg er jo ikke urolog. Godt nok har jeg også arbejdet med IT, men jeg er heller ikke computer scientist. Så det kan jeg faktisk ikke tillade mig. Men jeg kan godt holde projektet målet op, fordi det er mig, der har skrevet projektet, og det er også mig, der leder det, og det er også mig, der ansvarlig for alt omkring det—også med økonomi. Så i sidste ende, hvis det har noget med penge at gøre, så er det mig, der bestemmer. Men ellers så synes jeg, at det er et… Jeg synes faktisk ikke, at det har været nødvendigt, sådan, at skulle være den, der skulle bestemme. Altså, jeg tror ikke, at jeg har haft en eneste gang… Jeg tror, at de der professorer de er gode til at afstemme sammen, hvilken retning de skal gå i. Og så har de lige frem og tilbage hen over bordet et par gange, og så bliver de enige om, »det er det her, vi gør her«; så siger jeg, »jeg hører, I siger *sådan-og-sådan*, er det dét, vi gør? Det er dét, vi gør, ja«.

I1: Alright, super. Det var bare lige spændende, for sådan lige at kunne sammenligne lidt. Hvis jeg hopper lidt tilbage, sådan, din projektlederrolle, men også i forhold til hele det her… altså, formålet for Digitaliseringsstyrelsen med, at det her skal være erfaringsindsamlende og kapabilitetsopbyggende. Hvad… Når du snakker, så får jeg en fornemmelse af, at det der bliver prioriteret i høj grad er resultatet eller outcommet, eller… hvad skal man sige… Hvad er det, vi kan finde frem til? Hvor godt data kan vi nå? Hvad er det for nogle udfordringer? Hvad prioriterer I? Hvad opsamler I på? Og hvem opsamler?

R: Altså, det vil jo være fuldstændig lamt for sådan en som mig at gå i gang med et projekt med målet: »At gøre et eller andet, for at gøre nogle andre bedre, som

ikke skal bruge det til noget«. Altså, undskyld mig, men det er da helt klart *patientens bedste*—det står da altid først. Altså, det må da være guidelinen; ligegyldigt hvilke penge man bruger, som kommer fra skatteborgerne. Så hvis ikke man havde den intention, så tror jeg simpelthen at det ville være trist. Men, når det så er sagt, så—selvfølgelig—kører vi efter at finde noget i de data dér. Det ville da være træls at skulle rapportere ind: »Der var ikke en skid«, vel? Altså, så har vi brugt fem millioner på ikke en skid. Det er da ikke ret smart? Så det ville da være allerbedst, vi fandt noget. Men… når det så er sagt, så er det også det, at jeg investerer rimelig meget tid i at… så regionen ansætter en mand, og så skal han være med, og så skal man holde ham lidt i hånden, for at han finder ud af, hvad er *klinik* for noget, og hvad er de der samarbejdspartnere, og sådan noget. Og så har man fået kørt ham ind i det… [og] så finder de en ny. Og så kan de ikke finde data… og så er det mig der ringer rundt. Og fordi jeg [har] arbejdet i gamet i så mange år, så kender jeg simpelthen så mange mennesker; så jeg kan, sådan, ringe lidt rundt og sætte nogle *andre* i gang. Så jeg flytter lidt opgaven fra, måske, dokumentation og ledelse og over til Regional IT; og så prøver jeg at bede dem om at spørge, om ikke de kunne tænke sig at være med til at levere? Og det gør jeg jo så gennem deres chef, fordi så kender jeg så ham, ikke? Altså, så det er jo nok dér, hvor jeg tænker, at den del af Digitaliseringsstyrelsens formål—[om] at modne til det—ligger. Den ligger i at gøre organisationen opmærksom på: Hvad er det for nogle ting, der ikke fungerer, hvis man skal have det her til at lykkes fremover? Og [at] modne dem til at blive bedre til at finde ud af: Hvor er vores data henne? Hvordan er det struktureret? Hvordan samler vi dem? Hvordan udleverer vi dem til andre? Og så er der hele det juridiske ben i det, som er kæmpestor—jeg ved, at der er rigtig mange, der bøvler rigtig meget med det—og det vil jeg faktisk ikke tillade mig at sige, vi har gjort. Det har taget tid; og det tager lang tid. Men jeg synes simpelthen OUHs egne jurister har været ekstremt dygtige, altså, som i virkeligt [dygtige]. Og oppe på tæerne og hjulpet med alting. Og det gælder sådan set også med at holde SDU og KU i ørerne… Og så har jeg arbejdet med Regionens jurister omkring at få udvidet tilladelsen, fordi… da jeg søgte… Til at starte med, så var det Styrelsen for Patientsikkerhed, der havde ansvaret for at give tilladelserne, og nu ligger det så i Regionerne selv. Så derfor tror jeg også, altså, så har jeg haft en lang dialog i det også. Så jeg tror der er… et eller andet sted, så bliver Regionen og sygehuset langsomt modnet til at arbejde noget mere i sådan nogle projekter. Ja, fordi vi også har været der. Altså, det er jeg slet ikke i tvivl om. Og fordi vi var i det første, så har vi jo så startet fra starten af med at finde ud af: »Hvem havde egentlig ansvaret for alt omkring AI i vores region?«. Det var de heller ikke enige om. Altså, så jeg tror, at på den måde indfrier vi rigtig meget af det, Digitaliseringsstyrelsen *også* efterspørger… Noget modning og noget uddannelse og noget opmærksomhed omkring det. Det er jeg slet ikke i tvivl om. Men det er klart [at] goalet—dét må være at gøre det bedre for patienterne.

I1: Helt sikkert.

R: Det får I aldrig en kliniker til at sige andet.

I1: Nej, men det er jo også spændende nok… Hvad… altså, fordi vi ser jo de her Signaturprojekter som værende lidt noget andet end et typisk projekt, fordi der er sat det her perspektiv op om erfaringsindsamling, og man har givet noget kapital ud, hvor man bare siger, »hey forsøg et eller andet; få noget fedt ud af det. I må gerne lige sende ud… eller, sådan, tilbage, hvad det er I finder ud af, og hvad I kommer frem til, fordi det kan være, vi kan bruge det til noget; men ellers kan I bare slå jer løs« … på eller anden måde. Det er et interessant perspektiv i det offentlige fra vores synspunkt.

R: Det er rigtigt. Jamen, jeg synes, hvis jeg nu skulle sammenligne… Nu har jeg jo kørt rigtig, rigtig mange projekter; og også nogle til mange flere penge end det her; og rent afrapporteringsmæssigt… om du får pengene fra Digitaliseringsstyrelsen eller Innovationsfonden eller Trygfonden, eller Sundheds- og Ældreministeriet, eller hvor du end får penge fra, så der ikke den store forskel.

I1: Nej?

R: Det er der altså ikke. Og det gælder også i forhold til deltagelse fra styrelsernes side; det er nogenlunde det samme. Og også fra fondene. Altså, det er nogenlunde det samme.

I1: Hvordan er den deltagelse?

R: Jamen, til at starte med var der faktisk rimelig meget deltagelse. Der havde vi en kontaktperson på, som faktisk var med til en hel del—også online. Så de [Digitaliseringsstyrelsen] skiftede kontaktperson, faktisk, to gange siden. Og nogle gange er jeg stadigvæk i tvivl om, hvem det er; for jeg har aldrig mødt vedkommende. Det er jo det, der er sket, efter vi har fået corona; det er, at man aldrig møder folk. Så jeg har ikke et ansigt på: Hvem er vedkommende, eller en fornemmelse af vedkommende. Så deres deltagelse er mindre, tror jeg. Jeg tror også, at de har fået mange projekter; så til at starte med havde de meget fokus på det, hvor nu, der har de mange at holde fokus på. Jeg har egentlig heller ikke, sådan, et behov for, at de skal være der, men det kunne en yngre projektleder med mindre erfaring måske godt have for at føle sig sikker på, at det man indleverede, og hvordan man brugte sit budget, at det var okay. Men der er jeg nu alligevel så gammel og garvet, så det har jeg gjort mange gange. Så jeg bekymrer mig ikke så meget om det. Så ja… Og jeg kan finde på at udsætte det lidt, fordi… hvis jeg kan se, vi har penge til at arbejde lidt længere, og sådan noget. Det er nok, hvor andre, sådan, ville tænke anderledes; der tænker jeg, sådan, så prøver vi bare at køre lidt.

I1: Ja. De afrapporteringer du så har, eller, hvad skal man sige, det de er inde over i forhold til det… Er det så bare dig, der afrapporterer, eller har I sådan et, altså, har I et udvalg, [hvor] I sidder sammen og siger, »nå, men det er det her, vi afrapporterer på«, eller hvor formelt kører I den?

R: Det er mig, der er afrapporterer.

I1: Ja.

R: Ja, altså, man skal ikke lave flere møder end dem, der er presserende og nødvendige i forhold til de mennesker, der deltager i det her. Hvis jeg nu havde haft en kæmpestor projektgruppe med en masse DJØF'ere, så kunne det være fint. Dem er der ingen af, så… Ej, det er altså sådan, hvis man skal sige det sådan… man skal trække en overlæge eller en professor… dem skal… eller hvad nu end man skal… dem skal man trække ud, når det er nødvendigt, og man kan sagtens sende noget til dem. Og selvfølgelig har [de] været inde omkring alle… tilladelsesdelen har jeg været nødt til at bede dem om at hjælpe med at skrive ind i det. Sådan er det jo. Og sådan var det også, da vi skrev ansøgningen, så bliver den også sendt rundt, så *alle* skriver med ind i det. Men det er mig, der laver… står for alt, hvad der hedder penge og afrapportering og fremdrift og at sparke folk i røven, hvis ikke de laver noget.

I1: Har der været meget behov for det?

R: Ja, det har man. Fordi hvis man nu… for eksempel vores urolog… hvis han nu er én dag om ugen i klinik, og resten af dagene, så har han tyve forskellige forskningsprojekter, og så en 5–6 PhD'er, han er vejleder for… så kan du godt forestille dig…? Og så har han lige et ambulatorie også. Så han glemmer tit. Der skal sendes mange rykkere… Men sådan er det altså at arbejde med læger. Det ved jeg ikke… De har en anden måde at arbejde på… og jeg arbejder også for en fuldtid nu. Så, altså, det må man vænne sig til, at det er sådan det er. De skal have et kærligt skub i den rigtige retning.

I1: Ja.

R: Nogle gange. Men det er jo mit arbejde. Hvis nu de ikke skulle det, så kunne de jo selv køre det. Nej, det tror jeg; det ved jeg ikke.

I1: Ja… Det kan godt være, at der skal nogen til at koordinere mellem dem, men ja, jeg forstår. Du har snakket lidt undervejs, og berørt flere, men for lige at gøre det, sådan, lidt mere systematisk, hvad er det så for nogle altså… Hvad har været de sværeste udfordringer? Altså, hvor er de ligget indenfor; hvad er det for noget sfærer? Og hvordan har I forsøgt at håndtere dem?

R: Den første, sværeste udfordring, det var at finde den rigtige

samarbejdspartner. Og det brugte vi, altså, et halvt år på—at holde møder og få tilbud og afslå dem og prøve igen, og prøve igen. Det var til at starte med. Så blev den næste kæmpestore hurdle…

I1: [bryder ind] …kan du ikke lige uddybe det først? Hvorfor?

R: Jamen, fordi det der med, at hvis de ikke kunne købe ind på en proces, som var mere iterativ… og [at] de kunne ikke sige nøjagtigt, hvor mange timer… Altså sådan nogle firmaer, de lever jo af at fakturere timer. Så sætter de jo en seniorprojektleder, som mig, på til et eller andet, og så sætter de en junior- og en dut og en assistent, og sådan noget, og så koster de x antal kroner i timen. Og de skal gerne kunne fakturere alle de der timer ud i den sidste ende. Hvis de *ikke* kan det, så har de jo en business case, som er [i] minus ikke? Og det går de ikke ind i. Og det *er* jo meget forskningsbaserede. Men vi havde en lang dialog, fordi vi egentlig havde et ret fint præprojekt, som vi selv havde finansieret med den der Microsoft partner, hvor vi egentlig tænkte, [at] vi godt kunne lide hastigheden i det. Altsåm det går lidt hurtigere. Men ja… […] det kan man jo ikke; man kan jo ikke skrive en blankocheck, når man sidder med 5 millioner vel? Ja, så er der ikke noget, der hedder en blankocheck. Så, det kan man ikke.

I1: Nej, ikke når du har et større konsulentfirma inde over.

R: Nej. Så det var derfor, at…

I1: Alright.

R: Men det er vi godt tilfredse med. Fordi den næste hurdle, der kom, det var jo så det der med at få data ud, ikke? Og hvor lang tid det tager at forklare en som… måske… ovre i Regionen… aldrig har arbejdet med de kliniske data, altså. Det var en *kamp*. Lad mig sige det sådan; det tog næsten *et halvt år* at få det første datasæt ud—*bare* på dem, der havde prostatacancer—og [at] få det sorteret, bare rimeligt. Det var *frygteligt*, for at sige det mildt, og det var dybt frustrerende, fordi man tænkte, »se, jeg har bedt dig om det nemmeste, fordi det her, det er kodet data. Det er struktureret, det er kodet osv. Og du skal hente fra ét system. Hvordan dælen bliver det, når du skal hente fra tre, og du skal køre dem sammen, og de ikke er kodet?«. Altså, puha, jeg var lige ved at tabe sutten på det tidspunkt, og jeg tænkte, at det her, det bliver godt nok træls. Men det lykkedes, og vi fik det lavet om. Jamen, jeg tror han måtte lave det om fire eller fem gange. Men så må man sige, der får Digitaliseringsstyrelsen… hvad var det de fik der: Der fik de én, der lærte noget, altså, én der blev klogere.

I1: Ja.

R: Nå, men da han rejste, så havde vi jo heldigvis fået lavet noget andet, men det var altså en hurdle, og det var også en hurdle at få de der biokemidata ud—

ikke dem alle sammen—men sjovt nok, så havde vi nogle liggende fra… Og nu, fordi jeg er så gamle, så kan jeg huske de systemer der har været inden [førhen], så jeg vidste jo, hvad vi havde og måtte have [liggende]. Men at finde en, som kunne hente de data ud fra et gammelt system, som ikke havde været brugt i otte år; det var jo nærmest umuligt. Fordi vedkommende var blevet syg—og alvorligt syg; og det er jo meget, meget trist—men det er mere det der, »gud, er der da ikke andre, der ved noget om det, så?«. Men det var der altså ikke. Så det har jo taget et halvt år mere. Altså, så der er sådan nogle ting. Så det tager lang tid, fordi der ikke er nogen kendte processer. Og dem, der ejer data, altså, vores regioner… eller har den liggende… de har ikke nogen proces, de kan sætte i gang; de har ikke erfaring i at sige, »hvis nu at de gerne have sådan nogle data, så skal vi...«. Det har de på noget, men så er det analytics, så er det business intelligence, så er det optimering af… eller hvor mange kom der ind, og hvornår udskrev vi dem, og hvor længe har de ligget? Sådan noget kan de godt finde, fordi det er helt konkret, struktureret data, som er stemplet med et tidsslot i. Men jeg beder jo om noget, som er, bare, meget bredt. Og så er det sådan, »amen, vi har jo i forvejen fået det struktureret, inden vi fik det. Hvor finder vi det så ustruktureret henne? Altså hvor finder vi hele datasættet, altså metadata?«. […] Dét er i hvert fald en øvelse, som det kommer… og så skal de finde ud af, hvem er det ved dem, der kan det her? Det vidste de heller ikke, altså, for der er jo ingen, der har prøvet det før; så det er også meget sjovt. Nu har de fået en ny mand ind, så han er sådan… vi går hånd i hånd, og så prøver vi at finde ud af at få det til at lykkes lidt. Og så er det hele… så tror jeg at langt de fleste vil opleve hele det juridiske som en ret stor barriere. Og specielt hvis man nu var overlæge, og havde det her projekt, og tænkte, »det kørte man sgu lige ved siden af jobbet«, så tror jeg, [at] man finder ud af, at det tager lang tid og meget opfølgning at få alle de juridiske ting på plads. Og det er lidt et helt andet felt. Og hele delen med, om det er anonymiseret, pseudonymiseret, eller… Hvor meget er der med? Og hvad må man? Og hvordan håndterer man det? Og hvordan sikrer man sig, at dem der modtager det, de har det, man skal bruge… og… eller der må bruges? Altså, der er ekstremt meget i dét der, også. Og det tager lang tid, så det er da også en udfordring. Altså, jeg synes, vi har fået fin, fin hjælp i den juridiske del—også fra Regionens jurist, selvom det tog lang tid, så kan jeg godt forstå det. Det er ikke ret mange, der får lov til at bruge så mange data… og så lige rive dem ud og sende dem et andet sted hen. Det er ikke hverdagskost, vel?

I1: Nej.

R: …Det er bestemt, at det ikke er. Så jeg tror, der ligger rigtig meget læring i det.

I1: Alright. Nu skal jeg lige kigge mine… Hvis der er nogle af mine kollegaer, der har nogle spørgsmål, så er det nu I skal byde ind, for jeg skal lige kigge mine spørgsmål igennem og se, hvad jeg har berørt, og hvad jeg ikke har berørt.

I2: Jamen, som sædvanlig kan jeg godt byde lidt ind, imens du sidder og læser. Jeg vil sige, jeg synes du kommer rigtig godt omkring mange ting, så det bliver sådan lidt hist og pist, at jeg stjæler lidt fra det, jeg har noteret mig. Jeg bider mærker i, at du, sådan, en enkelt gang lige sagde, at I har en iterativ proces i forhold til det her, og at det var en eksplosiv tilgang. Det var du så inde på mange gange, men… Hvordan hænger det, ligesom, sammen, når I så arbejder med det?

R: Jamen, det er jo sådan, at man, hvis man tilgår tingene på den måde, så prøver man jo noget, og så bliver jo man jo klogere undervejs. Og nogle gange må man jo cykle tilbage at sige, »nå, men så kunne det der jo ikke lade sig gøre«, og så er vi nødt til at se på det på en anden måde. Fordi andre ikke har gjort det før, så er man nødt til at være åben for, at det er det, der sker i sådan nogle processer. Og man er også nødt til at italesætte det over for projektgruppen, for at der ikke bliver for stor frustration i, at man, ligesom, føler, [at] man kommer ingen vegne. Men jeg tænker, det er… Altså for mig er den klassisk, og det er den, fordi alt det jeg har lavet i udvikling inden for sundheds-IT, har jo altid et gram af det, eller meget af det. Og meget af det jeg har lavet, har også været, sådan, meget i den innovative del af det. Og jeg tror, at det det gør, at man vænner sig til, at det er den måde, processen skal styres.

I2: Ja.

R: Men man skal jo have buy-in på det, og det er ikke sikkert, du har [det] fra folk, som er ekstremt målrettede eller vant til at forske efter klassisk forskningskultur. De har ikke et buy-in ind i en kultur, der ser sådan ud.

I2: Nej, det kan du godt bilde mig ind.

R: Ja, men jeg tænker; I har sikkert allesammen prøvet det. Altså, det er jo sådan… Det er jo en ændring i en tilgang, i en proces… Og her er vi jo ikke en gang i gang med at lave en forandring i dit arbejde, endnu—men det vil det jo blive på et tidspunkt. Men det er jo en proces, det en tanke, en måde at tænke og en måde at arbejde i sit hoved på, der skal ændres—eller skal følges.

I2: Klart, men det er en stor udfordring?

R: Jeg ved ikke, om det er en udfordring. Det var det til at starte med. Men når man først er sporet derind, så kender alle præmissen. Altså, hvis man italesætter ting og siger højt: »Det bliver sådan, [at] jeg indimellem siger *timeout*, hvis I kører ind i den vanlige [rytme/tilgang], og så trækker jeg tilbage og siger, *hvad er det så*?«. Og det tror jeg, […] at alle har respekt for, fordi i sidste ende så kommer man alle sammen længere *sammen*. Det er der ingen tvivl om. Og det er nok nødvendigt inden for det her område, fordi hvis man bare går i

retningen [udpeget] af den, der bestemmer, så står alle de andre af undervejs, og du har altid brug for dem til at skabe resultatet.

I2: Ja.

I1: Alright. Jamen, jeg er klar igen til at fortsætte, medmindre du har noget mere, I2?

I2: Jeg kan byde ind til sidst, hvis der er. Tal du bare.

I1: Har I en overordnet, sådan, succesparameter eller et succeskriterie, som ligesom... Har [I] en vision, som I sigter efter? Eller sådan en one-liner, hvor I lige tænker, »okay det her, det er det, der gør, at det her projekt, det er fedt«?

R: Ja, det er jo... Hvis man i diagnosetidspunktet kan sige til Hr. Hansen, at »du har fået prostatacancer, men i 95% af de tilfælde, der ligner dig, så sker der ikke mere end det; og så kan du leve dit liv med den og bare komme til opfølgning. Så behøver vi ikke at operere dig, og du behøver ikke at få nogle af alle de problemer, der kommer med en operation. Og hvis det står grelt til, så skal vi nok operere dig«. Prøv at tænke sig, hvor lykkeligt, det kunne blive. Så det handler jo om at gøre bedre, ikke, i den sidste ende.

I1: Men det er jo et succeskriterie, der også rækker rigtig langt ind i fremtiden, fordi det her, det er den teknologiske... Hvad det også...

R: Ja, det er det. Hvis vi nu finder noget, I1, i det her data, som vi arbejder med, inden projektet slutter, [og] som er virkelig interessant og viser noget nyt, som vi ikke vidste i forvejen: Så synes jeg, så har vi mødt... så er vi nået langt. Altså, vi havde da håbet, at vi var nået til at udvikle noget også, men det kan jeg godt se nu, det... »ain't gonna happen«. Jeg tror også godt, [at] Digitaliseringsstyrelsen efterhånden er klar over det. Det sker sgu nok ikke ret tit. [Udeladt]. Altså, et eller andet sted, hvis man nu havde fundet noget i det første, og at det havde været skide nemt at hive data ud, så havde man også haft meget mere tid til at arbejde med det. Og så havde man måske fundet noget? Så kunne man måske prøve at applikere det på driften og så sætte det til at køre i et projekt på driften, ikke? Vi ved jo med alle dem der har lavet bare noget der minder om AI: De kører det—altså, også inden for billeddiagnostik—de kører det jo som projekt på projekt på projekt;, fordi, hvis man skal have det implementeret i drift, så skal det altså CE-mærkes osv. Så er der en lang, lang proces, som koster en *helvedes* bunke penge, ikke? Og hvem vil egentlig betale det? Er der egentlig nogen i det offentlige, der har sat penge af til at købe endnu et system: Nej, det er der i hvert fald *ikke*; og så skal det med i en Finansrunde, og så I kan næsten se, hvordan det kommer til at gå. Så længe at man ikke tænker nationalt, hvordan har man tænkt sig at finansiere den udvikling, der skal være, hvis vi nu skal blive smartere? Fordi vi kommer til at leve længere,

og kommer til at fejle mere, og måske er der mere, vi kan forudsige. Men så længe der ikke er nogen, der sætter penge af til det… Fordi lige nu der sætter… det ved I godt… der er *ingenting*, der bliver sat af til forebyggelse—*alt* bliver sat af til behandlingen. Og så længe man holder sig i den politik, så bliver der aldrig sat penge af til at lave den der data lake, som jo må være… det må jo være grundstenen for at arbejde med AI inden for sundhed ikke? Og vi er ikke større, end at det burde kunne lade sig gøre at lave lortet *nationalt*. Men så længe at man ikke har den ambition… og det har vi ikke i Danmark. Vi kan godt lide, at ting er decentraliseret, og vi kan rigtig godt lide, at hver region bestemmer selv, hvilket system de skal have osv. osv. Så bliver AI, sådan som *big scale*, og som en løsning, som bliver appliceret, og der bliver sat penge af i Finansloven, og sådan noget… Ja… Det… Så tænker jeg, at vi bliver overhalet indenom af Israel og nogle af de andre lande. De stormer derudaf. Finnerne, de er også godt på vej, ikke? De er ved at lave data lake, ikke? Så, man er jo nødt til, sådan, ligesom… Det er fint med nogle penge til at afprøve det, I1, men det rækker ikke længere end det enkelte projekt.

I1: Jeg forstår det. Det giver god mening. Det jeg hører, det er jo, at det I har nået til; det er jo en teknologivurdering, der stadigvæk står og vipper lidt med… altså, er det her noget, der fungerer? Er det noget, der kan spille i denne her sammenhæng? Og så har vi jo, altså, næste step, der potentielt er implementeringen og drift, altså.

R: Ja, og vi skal lige have det testet først, ikke?

I1: Ja, også det. Altså… Det er jo også spændende, hvordan de her signaturprojekter er meget forskellige steder i den proces. Og så indsamling… men det er lige mine egen tanker; det er lige meget i forhold til det her. Men…

R: Meget spændende at høre.

I1: Jamen, det er jo det der… Jeg kan godt lige tale lidt ind i det, fordi der er lavet en temperaturmåling, og der bliver lavet noget erfaringsopsamling osv., men fordi projekterne er så mange forskellige steder, hvordan laver man så en erfaringsopsamling, der giver mening for mange? Den er sådan lidt spøjs, fordi du kan ikke helt samle op på teknologierne, men du kan heller ikke helt samle op på driften; fordi det er ikke alle, der er de, altså, steder… Nogle har købt hyldevarer…

R: [Udfald i forbindelsen]. Der er jo ingen, der har ramt drift vel? Så havde det jo været en nyhedsoverskrift i nationale…

I1: Ikke for alvor. Vi har snakket med en kommune, der egentlig kører noget… Det bliver ikke rigtig brugt af deres borgere, men altså… i teorien »*drift*«.

R: Men kommunen, de har vel ikke købt, eller endda selv måske udviklet, løsningen og implementeret den i drift, vel? De kører den garanteret som projekt stadigvæk.

I1: Ja, altså, det lidt en blanding, men ja. Jo.

R: Men det er interessant ikke? Det kommer jo nok også an på, hvad man kigger på, ikke?

I1: Ja, lige præcis.

R: [Udfald i forbindelsen, utydeligt], og hvor god man er til at samle data, og hvor komplekst det er ikke?

I1: Ja. Jamen helt sikkert. Og det er bare sådan... Det, synes jeg, er lidt spændende i forhold til vores projekt, nu vi skal sidde og skrive her, at der er så forskelligartede udseender af de her signaturprojekter. Så, hvis man skulle lave noget generel viden, det er ikke muligt, så hvad er formålet så? Fordi det bliver lidt sagt som værende det for Digitaliseringsstyrelsen. Men ser man længere end det, og ser det mere som en *modning* af det offentlige og borgere, altså, det offentliges *kapaciteter* indenfor det her, så giver det meget mere mening.

R: Ja! Og en større indsigt i det ... [udfald i forbindelsen] … så egentlig for nogle data vi har, fordi... altså... Det er klart, altså, spørger du herover i Region Hovedstaden, for jeg sidder i København nu. Spørger du herover, så har de alle data, altså, de er klart de bedste, og de har den bedste løsning til... Det var meget sjovt: Jeg var til en konference omkring AI på Rigshospitalet her for et par uger siden, og der præsenterede de sådan... nogen havde én løsning til mammografibilleder, og så afprøvede man en anden [løsning] i en anden Region. Men de afprøvede to forskellige ting, men det var sådan set det samme; og så kunne de ikke forstå, at det ikke... Men de har bare to forskellige måder at se det på, tror jeg. Og jeg tror… om der er en modning i det? Altså, når jeg kigger på tværs af de signaturprojekter, [som] jeg har mødt undervejs, og til de konferencer der har været, og sådan noget; fordi jeg deltager i det: Så synes jeg, der er meget lidt, jeg kan tage fra de andres og applicere ind i mit eget. Altså, fordi hvis det nu er billeddiagnostik. Jamen, vi skal ikke arbejde med billeder, fordi det er jo en ting i sig selv. Vi kunne så godt bruge nogle af de der billeder, hvis det var dem de lavede på prostata, så [udfald i forbindelsen]. Og nogle af de andre: Det er på så specifikke parametre. Altså, det er, sådan, meget… lige den her ting vi kigger på. Og det er en anden måde, [at] bruge data [på], tror jeg. Altså, det er en anden tankegang omkring, hvordan man... hvad er det for nogle data, man skal have ud? Og hvordan sætter man dem op? Og hvad er det så man kan få ud? Og hvor hurtigt går det med det, man får ud, ikke? Nej, der er også... Ja, jeg synes også, der er stor forskel. Det er ikke sådan, at jeg går derfra og tænker »wow, de havde lige noget, der var… det tager jeg lige… og tager med

hjem og tyvstjæler«.

I1: Ja. Der er ikke noget erfaring…

R: Det har de […], altså, så heller ikke i udlandet, kan jeg så lige… godt afsløre. Det har det ikke. Altså, det har jeg svært ved at finde i hvert fald.

I1: Nej, nej. Jamen du foregreb mit andet spørgsmål der, så jeg springer til mit sidste [spørgsmål]. Jeg havde tænkt mig at spørge ind til noget erfaringsdeling, men det kom du lige ind på. Men det sidste er meget åbent, og det er bare frit fra leveren, med sådan en… altså… Hvis nu du skulle have gjort noget anderledes i forhold til signaturprojektet, det kan være på lokal basis, det kan være på den større basis—på større basis, der er data laken nok din kæphest; det lyder det til [at være]. Men… hvad skal man sige… på lokal basis: Hvad synes du så? Hvad ville du have gjort anderledes med, altså, den viden du har nu? Hvad er du blevet klogere på?

R: Altså… Måske at holde lidt hårdere fast i, at det der med at mødes fysisk, var nødvendigt—nu havde vi det altså ganske vanskeligt ved det. Men det er helt klart, de møder, når vi mødes fysisk; der kommer der meget mere produktionen ud af det, og meget mere, sådan, tanker og retning. Men vi var jo simpelthen begrænset af corona og alt muligt andet. Det satte… det har faktisk sat projektet lidt i stå.

I1: Ja.

R: Vi ventede jo på at kunne mødes, og fordi det kræver en forståelse på tværs. Hvad ville jeg mere have gjort anderledes…?

I1: Kan du berøre […] det? Altså, hvad er det, [som] det fysiske helt specifikt kan gøre dér? Eller kunne have…?

R: Jamen, det ved du jo godt; altså, det der med, at vi tror alt kan laves over en video, men man kan reelt ikke aflæse andre gennem en video; man skal kende dem lidt på forhånd. Så I sidder også her og tænker, »hvad er hun for en størrelse?«, og hvor jeg kan sidde at kigge på jer og tænke, »gad vide, hvem I er for nogle?«, ikke? Og… men hvis du sidder rent fysisk, så er 80% af det, du opfatter, det er vedkommendes kropssprog. Og det betyder ekstremt meget, når man skal lave meningsdannelse. Og det betyder meget mere, end man lige tror. Så det at være i rum sammen, at drikke en kop kaffe sammen…—og også for dem, der er højt på strå, og dem der har hver deres…—det skaber noget helt andet. Jeg tror, [at] i vores digitale verden, så glemmer vi lidt, hvor gode vi er, når vi er sammen. Men det har altid været min kæphest: At det relationelle… det kan man… man kan ikke lave projekter uden det. Det kan man bare glemme. De bliver til ingenting, og de bliver aldrig større end det, man kan levere, sådan,

fysisk. Hvorimod de projekter, man er meget godt sammenkørte i, og har nogle gode relationer i; de skaber nye projekter, og de skaber mere innovation, og de skaber en forandring i den enkelte i forhold til processer. Så…—det er proceskonsulenten, der taler!

I1: Det er så fint. Medmindre, du har andet, så har jeg i hvert fald ikke mere. Så ved jeg ikke, om der er nogle af mine medmennesker, der har?

I2: Jeg har løjet lidt tidligere. Jeg er ikke sikker på, hvor mange gode spørgsmål, jeg har. Der er én ting, jeg lige sad og tænkte lidt over, og det har… nu har jeg ikke sat mig ind i alle projekterne, selvfølgelig… Men jeg lavede lige en lynhurtig søgning… Jeg gik ind på signaturprojekterne [hjemmeside]. For du siger, at der var ikke andre projekter, der var overens med jeres… Men jeg kunne ikke undgå samtidig at tænke, at der var i hvert fald tre forskellige projekter, der ligesom fokuserer på forskellige… kræftdiagnosticering, eller lignende. Og tænkte, om det ikke var muligt, man kunne, sådan, på eller anden måde, kunne få noget ud af noget samarbejde dér; noget erfaringsudveksling?

R: Jeg tror det ene af dem er et billeddiagnostisk projekt?

I2: Okay, ja.

R: På… hvad… sådan som jeg lige husker det, i hvert fald. Altså, jeg kan ikke huske dem alle sammen udenad, I2, som i, overhovedet ikke. Og jeg har heller ikke interesseret mig ret meget for det, faktisk; det har jeg ikke. Jeg koncentrerer mig om mit eget. Men det kan godt være, at man *kunne*; men jeg ved ikke, hvilke du tænker på?

I2: Men som sagt, jeg havde bare skimmet og set, at der var nogen, der hed noget med kræft.

R: Ja, det er lige noget. Har du det stående?

I1: Jeg sidder lige og kigger på dem, og jeg kan i hvert fald se, at to af dem er billeddiagnostiske. Og så har vi en med registerdata... Der må jeg indrømme, der rammer… der glipper min kliniske viden for at vide, hvad *registerdata*… er?

R: Registerdata: Det er de koder, og så videre, som vi sender videre til de nationale registre.

I1: Okay.

R: Så det er struktureret data.

I1: Alright.

I2: Alright. Ja, det sidste, jeg lige umiddelbart… [bliver afbrudt]

R: Og der er Cancerregisteret også… Men der er vi jo bare slet ikke nået hen endnu. Så… Og billeddiagnostik, ja, men så skal det være konkret på *prostatacancer*, ellers så er det sandelig... altså, hvis det er bryster, så er det i det her tilfælde ikke ret spændende. Altså, selvom man kan sige, at mammacancer [brystkræft] er den hyppigste form for cancer hos kvinder, og er pendanten til prostatacancer; det har ikke noget med det at gøre, og derfor meget relevant og meget interessant. Men, altså, det er mænd nok jævnt ligeglade med. Jeg tror, at det er 0.5%, der kan risikere at få en brystcancer. Eller 1‰, eller hvordan det er?

I2: Ja. Der er jo for eksempel også… i forhold til… der i hvert fald også en i forhold til tarmkræftkirurgi—og igen, her ved jeg i hvert fald heller ikke noget, men.

R: Ja, den… Tarmkræftkirurgi; det er den med kamerapillen—gætter jeg; uden helt at vide det—er det det?

I2: Jeg synes, jeg skimmede den før, og der så jeg ikke noget med billeder eller kamera, men det kan godt være, det er mig, der…?

I1: Det er heller ikke den allerbedste dokumentation, der er inde på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside.

R: Nej, jeg ved det ikke. Jeg har ikke fundet noget, som, sådan, har samme udgangspunkt; eller i hvert fald ikke, hvad jeg har hørt, I2. Og ved du hvad, der kan godt have kommet nogen til over de seneste par år, som nøjagtig har samme udgangspunkt. Det skal jeg vel lade jer være usagt. Det er ikke sådan, at jeg har… når jeg har deltaget i de ting, der er blevet arrangeret… har tænkt, at der var noget.

I2: Nej, jamen, fair nok.

R: Men, det er mere det der… Jeg ved godt, at det handler om erfaringsdelingen i det. Det er ganske vanskeligt, synes jeg faktisk, når det… Altså, det er lidt ligesom, hvis vi nu snakkede med urologerne: De vil jo gerne erfaringsdele med hinanden, fordi de arbejder, for eksempel, med prostatacancer—så vil de gerne vide, »hvad er det, du ser; hvad er det, jeg ser?«, og blive klogere på hinanden. Men det her, det er, sådan, lidt mere fluffy; og vi er jo heller ikke rigtigt nogen steder… Så jeg kan jo ikke erfaringsdele med dem om, hvordan det er at arbejde sammen med vores jurist—for deres jurist er anderledes. Eller, hvordan det er at få data fra vores region—for deres region er systematiseret på en anden måde, eller har en anden tilgang til det. Så på den måde, så tænker jeg da… altså, jeg

tænker faktisk, at det er lidt vanskeligt. Derfor kan man godt erfaringsdele, sådan, som projektleder, hvordan man styrer processer, og sådan noget. Men ja, jeg har sgu ikke... nej, ikke...

I1: Det er også... Det er også værd for os at tage med. Det er spændende for os at tage med i hvert fald, eller... Sådan rent teknisk: Den der AI, der skal køre, hvordan... I kører en masse prostatadata ind. Hvordan ville den håndtere, hvis det var en hel masse... mammografidata, i stedet for, eller et eller andet? Altså, er den generel?

R: Altså, billeddata ville vi jo ikke kunne håndtere: Der kigger du på pixels; det er jo noget andet. Hvis man nu tog og skiftede ud, og så stoppede data ind på kvinder i stedet for, og deres biokemi, og deres journaler, og sådan noget: Så ville man jo i princippet bare skulle gøre det samme, altså... Den ville jo være anvendelig til det også.

I1: Ja, det var bare lige det, jeg var nysgerrig på. Sådan, rent teknisk.

R: Det må man kunne forestille sig. Det kan jeg jo ikke lige stå her og sige. Det kan jeg nok ikke; men det er, hvad jeg vil tro, det ville være. Jeg tror, at de der folk ude på SDU; det ved de lidt mere om, end jeg gør.

I1: Det var også mere af nysgerrighed, [at] jeg lige var, sådan...

R: Men den måde data er—om du tager den ene eller den anden sygdom—det er egentlig meget det samme. Altså, forstået på den måde, at vi koder dem på en vis måde, og vi gør nogle forskellige ting, og vi samler data ind på samme måde... rimeligvis, ikke? Og så selvfølgelig noget [...] forskelligt, der har fokus. Men vi tager også blodprøver på dem. Det kan være, vi tager nogle andre blodprøver; men det er stadigvæk, sådan, meget det samme, ikke?

I1: [Uklart]. Jamen, det var mere, sådan lige, om der var noget spændende indsigt i den der kunstige intelligens. Sådan, ja...

R: Ja, altså, hvis det lykkes nu at lave den; så kunne man jo godt forestille sig, at hvis folk kunne finde ud af... Altså, så kunne man jo godt prøve den af på andre cancerformer inden for egen region, hvor man ved at data ser, jævnt, ligesådan ud.

I1: Præcis.

R: Men ideen er egentlig at afprøve den på et datasæt fra Sjælland.

I1: Ja. Alright.

R: Hvis vi nogensinde når dertil... Det her... Nu er vi jo oppe i ballonen igen, ikke?

I1: Ja, jo, men det bliver spændende at se, om... det ved jeg ikke... om en 10–15 år. Nu må vi se.

R: Ja, ja; nu må vi se. Jeg kunne jo også finde på noget andet at lave imens.

I1: Ja, det er jo så det.

[Afsluttende Bemærkninger]

4 Interview: Energioptimering af bygningsmasse

Torsdag | 24. marts 2022 | 13:15–14:30

[Indledende Bemærkninger]

I1: Men ja, hvis jeg skal starte ud, så, kan man sige, så vil vi gerne spørge ind til lidt om, hvordan I, ligesom, har… det et stort spørgsmål… hvordan I organiserer jeres projekt? Og hvordan I, ligesom, er sat sammen med de forskellige aktører, der er involveret og så videre.

R: Jamen, vi er organiseret internt i kommunen på den led, at jeg sidder i Teknik- og Miljøforvaltningen i det, der hedder *Analyseenheden*, som egentlig er, sådan, mit team, der hedder *Copenhagen Solutions Lab*, og er sådan dem, der sidder med Smart City-udviklingen i Københavns Kommune. Og vi sidder med, sådan, det overordnede projektledelse og administrationen af projektet op mod Kommunernes Landsforening og de forskellige styrelserne, der nu følger projektet. Og [vi] sidder med alt økonomien og, sådan, de store træk i det [uklart: hele og leder]. Men vi er ikke fagspecialister inden for vores projektområde, så derfor har vi til Økonomiforvaltningens… hvad hedder de… Ejendomme og Indkøb? Københavns Ejendomme og Indkøb er med, som fagspecialisterne i området. Og der har jeg en—i mangel af bedre ord—måske, nummer to projektleder, som sidder og er, sådan, faglig projektleder på det her projekt.

I1: Ja.

R: Og så har de et team bygget op derovre. Så vi er fem mænd, der sidder til daglig på det. Og sidder og arbejder, og så har vi en styregruppe, intern styregruppe, på tre ledere, som er i Driftsafdelingen og Digitaliseringsafdelingen hos Københavns Ejendomme og Indkøb, og min leder som sådan sidder med. Så det er sådan, den interne [organisering], og så har vi en masse eksterne partnere, som vi snakker med. Og der har vi gjort det, at vi i projektet har bygget det op i fem spor, som sådan ligesom siger, hvem er det, der… Der er én, der fører ind på det spor, de andre hjælper til og sådan noget. Men der er nogle, der ligesom sørger for at prøve at drible bolden afsted på dem. Så har vi et, sådan, *projektspor*. Det er mig, der selvfølgelig leder den, sådan de overordnede projektretninger og sørger for at de ting kører. Så har vi et *varme-* og et *elspor*, hvor varmesporet bliver kørt af min kollega ovre i… som, sådan, den øverste projektleder derovre. Og jeg sidder med *elsporet*, fordi det er meget sådan… Der er også nogle politiske ting, der skal der skal løses op dér. Der er jo nogle andre ting, som gør sig gældende dér, hvor det andet er mere idriftsættelsen, så er det her mere udvikling. Så har vi det, vi kalder et *KL-skaleringsspor*, som i bund og grund handler om, hvordan er det, vi får den her teknologi rullet ud til resten af kommunerne i landet, som en del af opgaven? Dér sidder en af mine kollegaer med herovre fra, som har, sådan et godt netværkstag; og derfor er det logisk, [at] han sidder med det. Så det er sådan den måde, vi har struktureret det på, og så er der en masse opgaver derimellem, som de håndterer. Og så har vi

samarbejder med… I elsporet har vi et samarbejde med IBM og en masse… sådan nogle ventilations-/CTS-leverandører… fra blandt andet Schneider og Niagara og Trend. Og vi sidder også med nogle elbilsladestandere, som vi gerne vil prøve at kigge ind […] i, og varmepumper og sådan lidt forskelligt andet. Hvor vi på varmesiden er, sådan, lidt mere simplistisk struktureret, fordi vi har kun én varmeforsyning, og det er HOFOR, og de havde én leverandør, som de gerne ville have… som er Leanheat, som er opkøbt af Danfoss. […] [Det er] et finsk firma. Og de har Danfoss… fordi HOFOR har så meget [af] forsyningen og [uklart]… har et stærkt samarbejde med Københavns Kommune—så har de egentlig meget projektledelsen på det bord og styrer meget den proces. Hvor vi bare skal spille ind i den. Hvor med elsiden, jamen, der er det meget os der leder an, fordi det her, det ikke er blevet prøvet før. Man har ikke én elleverandør: Man køber det gennem Energi Danmark, som køber det gennem Energinet, og så er vi ude på det store europæiske marked og alt muligt andet. Så det er, sådan, svært at finde ud af at kigge sig igennem på… Så derfor er det nemmere, hvis vi fører an på […] den del, der handler om tænd-og-sluk på vores systemer. Og så kan alt, hvad der handles ude på markedet, og selve indkøbet af det, rører vi ikke ved. Det kan de så gøre. Så det er, sådan, den overordnede struktur i det.

I1: Perfekt. Jamen…. det ved jeg faktisk ikke, om jeg vil grave så meget mere i, det synes jeg, du kom godt omkring, men… Hvordan er […] den her idé så, ligesom, opstået? Hvor kom ideen til det her signaturprojekt fra?

R: Det kom fra en af mine tidligere kollegaer, som er på orlov lige nu, og driftschefen ovre i Økonomiforvaltningen… som egentlig prøvede at kigge ned i at sige, »hvordan er det næste skridt i det her, sådan, energioptimering?«. Fordi Københavns Kommune har deres 2025-mål om, at vi skal være CO_2-neutrale dér. Og det er efterhånden begrænset med ting, vi kan gøre på kommunal banehalvdel. Der er meget, borgerne kan gøre; men det er svært, for der kan vi ikke selv styre det; vi kan ikke regulere dem på samme måde, som vi kan styre vores egne bygninger og så videre. Så den største, sådan, energisynder, så at sige, på Københavns banehalvdel, det er bygningerne, og derfor skal de ind og gøre det. Og så er tanken lidt, at man efterhånden begynder at have meget data, men hvordan er det så man, egentlig, operationaliserer det? Og så fik de ideen om, at man måske kunne lave noget, hvor man bygger noget op omkring det system. Meget løst baseret… sendt en ansøgning ind til Signaturpuljen og kom igennem. Da vi fik at vide, at vi havde landet den, så var det sådan set mig, der overtog styrepinden derfra og prøvede at finde ud af, hvad det er, som vi konkret skulle lave som projekt. Så vi brugte et halvt år på at snakke forskellige alternativer igennem om, hvad er det, man kan arbejde med [af] data? Hvad er det egentlig, man kan optimere på? Og landede meget hurtigt på, at der har været kørt nogle pilotprojekter på el og varme som havde givet nogle gode indikationer, men [hvor] er svært, ligesom, at se, når det er en enkelt bygning eller et enkelt anlæg. Hvad er det egentlig teknologien kan? Hvor meget kan den

bære? Hvor meget fungerer den, hvis man begynder at rulle den ud på hel by, og sådan noget? Så vi præsenterede til vores styregruppe, de forskellige muligheder, med en anbefaling om, at man måske gik i den retning. Og det sagde de »ja« til, og så rullede den egentlig derfra rimelig hurtigt. Og så kan det nogle gange være meget svært at rulle sådan et projekt op, især når man snakker med forsyningerne, fordi de skal have forsyningssikkerhed. De skal være sikre på, at der er strøm i stikkene, og at der er varmt vand og koldt vand… så… alle de der ting. Så derfor er de tunge at danse med, men de havde… Tilfældigvis rammer vi dem på et helt rigtigt tidspunkt. Så de havde lige opmandet på, at det var noget… et område, de skulle falde ind i. Så vi [uklart: faldt] meget hurtigt til at starte med… varmedelen, fordi de var klar til at rulle på det tidspunkt. Og vores egen forretning var usikker på, hvor meget den kunne bære… at arbejde med innovation på alle mulige… mange steder. Vi var også ude i, om vi skulle lave en sammenkobling af teknologierne, så man både tog el- og varmesiden og prøvede at smække sammen. Det viste sig så at være meget godt, vi ikke gjorde det, fordi teknologien er ikke helt bærende til det, endnu. Fundamentet er ikke ordentligt til at gøre det. Læringerne er ikke [modne endnu], organisationen er ikke [klar endnu]. Så der er mange ting, der gjorde, at de der, sådan, fundamentale byggeblokke til at gøre det, ikke [kunne] lade sig gøre. Til gengæld, så kunne man hurtigt hoppe i gang med […] eldelen, også efterfølgende, fordi vi vidste godt, hvem vi kunne arbejde sammen med. De havde nogle… IBM havde nogle store samarbejder, allerede, kørende med Energi Danmark, og sådan noget, som gør, at det er meget, meget nemt at hoppe ud til slutforsyningen der. Så det var, sådan, derfor, vi er havnet der.

I1: Sådan. Der er lige et par ting, jeg godt kunne tænke mig at gribe an; men først og fremmest, så synes jeg det er lidt interessant: Du siger, at I sender en ansøgning ind med […] ikke rigtigt nogen fast viden, men I vil gerne lave et eller andet; og så bagefter beslutter I jer for det. Du kan ikke fortælle mig lidt om den… selve den ansøgning, I får sendt afsted? Hvordan I ligesom finder frem til det, og hvad I…?

R: Altså, nu er det ikke mig, der har sendt den; så jeg skal passe på at lægge min kollega ord i munden… Men i bund og grund […] handler det om, at vi jo i længere tid har arbejdet med Smart City. Og ideen i Smart City-tilgangen er jo at lave den lidt mere intelligente by, som gør brug af den viden, der rent faktisk er, i stedet for sådan nogle »vi synes«, »vi føler«, »vi tror«; og så tage… hvad har vi evidensbaseret i dataene, som vi kan bruge til at optimere med. Og så gøre det på ordentlig måde. Så derfor er det ikke, sådan… Det er ikke *bare* en ansøgning, der bliver sendt ud uden nogen som helst overvejelse om noget. Men det er også en ansøgning, som bliver stykket hurtigt sammen, fordi […] muligheden går […] sent op for os. Og sådan er det med alle ansøgningspuljer— uanset om de er til KL, eller om det er til Realdania, eller om vi er ude på EU-niveau, eller hvordan og hvorledes. Så det er altid sådan noget med, at du har de her ansøgningsfrister; og medmindre man er virkelig meget opsøgende og

ved… så… Hvis man er det, så kan man godt vide det, sådan, et halvt eller et helt år i forvejen, at der er de her muligheder… [og at] begynde at stykke noget stort sammen [i god tid]. Den her… mulighed dukker […] sent op i processen for os, og derfor er vi nødt til at skrive den forholdsvis hurtigt. [Vi havde] nogle snakke med nogle andre kommuner—Syddjurs og Sønderborg, tror jeg det er—[…] som vi sidder og snakker med, som også er inde på nogle af de samme ideer omkring, at de vil også gerne sådan noget, [og] bliver enige om, at det er måske meget fint, at København sender den afsted, som, sådan, en [af de] lidt større parter, der kan gøre det. Så det er derfor, at den kommer, sådan, forholdsvis hurtigt ud. Vi har erfaringerne for, hvad koster de her ting. Hvad koster det i mandetimer? Hvad skal man bruge af viden […] og økonomi for at sætte sensorer op, for eksempel, og sådan noget.

I1: Okay.

R: Der har vi sådan nogle benchmarks, som vi kunne arbejde ud fra. Så den er ikke grebet ud af det blå; men den er heller ikke en, der har været under støbeskeen i et års tid.

I1: Okay, interessant, tak.

I2: Må jeg lige gribe ind her?

R: Selvfølgelig.

I2: Du siger I har erfaringerne inden for mandskabstimer og tid og, ligesom, sådan, den mere økonomiske del. Og det *er* jo et erfaringsindsamlingsprojekt samtidig med. Hvad er det så, I potentielt *ikke* har erfaringerne indenfor i det her projekt?

R: Jamen, vi har jo ikke erfaringerne med, hvordan teknologien skal bruges. Altså, hvor er det, den her teknologi, som jeg arbejder henne… hvor er den henne? Vi ved, hvad det koster at arbejde, sådan… ikke meget generalistisk, med Smart City i byen… i form af, at et projekt… Smart City-projekt skal i hvert fald [uklart: vare] minimum et år, fordi det tager lang tid at få organisationen op i omdrejninger, at få samarbejdet til at køre, data til at fungere og sådan noget. Så derfor er vi i hvert fald nødt til at sætte minimum et årsværk op til en, der kan sidde herinde. Og så søger man gerne to, hvis man kan, fordi man tit har brug for andre dele af forretningen, som man skal finansiere… også deres økonomi, eller… Man er to på projektet her inde fra os, alt efter, hvor stort det er. Så… kan man selvfølgelig gange op med, hvor lang tid er det så projektet skal køre? Her… i det her tilfælde er det to år, jamen, så ved du også, at så skal du i hvert fald bruge to årsværk—som minimum—til at køre et projekt igennem. Derudover, så har vi erfaringer med, sådan, generalistisk at sætte sensorer oppe i byrummet. Ikke i bygninger, men i byrummet. Og hvis man skal gøre det,

jamen, så viser erfaringerne, at… man nærmer sig hurtigt de 100 000 kr. for den første sensor, der skal sættes op, fordi inden du begynder at have de rigtige godkendelser og alle folkene rundt omkring i forretningen… har sikkerhedsgodkendt, at der ikke kan blive hacket af russere og/eller kinesere, eller hvem fanden ellers. Og at der ikke er nogen sårbarhed i systemerne, og at dataene kører ordentligt, og at den kan komme ind igennem vores system, så vi kan bruge den, samtidig med at de skal bruge noget, og de herovre skal gøre noget, og der er nogen, der skal skrue det op, og vi skal have en godkendelse på den…, og den godkendelse tager tid, og alle de her ting. Og vi skal have strøm til det. Vi skal også have strøm til det… Det er fandeme svært at finde strøm ude i byen, fordi man må ikke bare lægge kabler overalt. Jamen, hvad skal man så gøre, ikke? Så kan man bruge lygtepælene; det har vi gjort før. Men vi ved også, at Københavns Kommune er så intelligent, at den slukker for lygtepælene i dagtimerne, så der er ikke strøm i dem, fordi der er jo ikke grund til det. Men det betyder også, at så skal de køre på batterier og kan de holde til det? Det kan de ikke altid. Hvad skal man så gøre? Så skal vi finde ud af nogle faste strømforsyninger. Så alle de der ting kan man godt… Altså, der har man erfaringen i at vide, hvordan er det egentlig, de her ting kan lade sig gøre. Det vil sige, at inden den første sensor er sat op, jamen, så ved vi godt, [at] det koster omkring 100 000 kr. Så bliver det meget hurtigt billigere derfra. Men fra den første, der bliver sat op, så omkring 100 000 kr. Det vil sige… jamen, så kan vi hurtigt gange op med, hvor mange bygninger skal vi til at arbejde på? Og hvor meget skal vi sætte ind? Og alt muligt andet. Og så ruller de der ting sådan forholdsvis hurtigt, og så […] har man sådan en nogenlunde fornemmelse af, hvad teknologien nogle gange kan koste økonomisk, og sådan noget, alt efter hvem man arbejder sammen med. Så det er derfor, at man har, sådan… Jeg har nogle gode forudsætninger for at lave et sjus på, hvor meget er det egentlig, vi skal bruge her? Og så rammer man aldrig rigtigt alligevel, fordi der er altid noget, der fejler og bliver dyrere, og alt muligt andet. Projekterne trækker ud. Der skal næsten altid søges om udsættelser i de her projekter, fordi der er ting, der ikke kører ordentligt; eller i vores tilfælde, for eksempel, så arbejder vi med varme. Det vil sige, vi er jo nødt til at arbejde i varmesæsonen. Og når det begynder at være varmt i vejret nu her, jamen, så tænker folk ikke for varmen i bygningerne. Så har vi ikke rigtigt noget at arbejde med. Så derfor er vi nødt til at, nærmest, efterhånden snart at vente på næste varmesæson. Den starter op… Det vil sige, så er der et halvt år, hvor vi i bund og grund ikke kan lave noget… særligt meget på det spor. Så derfor ender vi nok også med at søge en udsættelse dér. Og sådan er det med alle tingene. Sådan erfaringsmæssigt. Så… ja. Jeg håber, det var svar nok.

I1: Okay. Det kan godt være, at jeg vender tilbage til det med udsættelsen lidt senere. Men for lige først at gå til den anden ting, jeg har overvejet, til at starte med: Det var, at du nævnte, I havde set, at der var andre projekter, som I blev inspireret af… eller hvordan var det, du sagde helt til at starte med?

R: Ja, altså… tænker du de andre kommuner, eller..?

I1: Jeg var egentlig nysgerrig på, hvad det var, du havde fået eller set noget erfaring andre steder. Du sagde, at der var et eller andet, der inspirerede jer.

R: Det kan jeg ikke en gang huske. Men, altså… Man kan sige… inspirationen til alt det her, det er jo…—Nu bliver det lidt nørdet.

I1: Det er okay.

R: Men… Sådan én som mig—som faktisk har studeret på Aalborg Universitet og alt muligt andet. Når man sidder og læser en af de studiebøger, der er der, så hedder den Byplanens Historie; og den går faktisk helt tilbage til, sådan… Hvordan er det helt tilbage i stenaldersamfundet? De første byer bliver jo oprettet, og hvad var formålet med dem, og så sådan hele vejen op igennem til den moderne tid. Og det man, sådan, ser i den udvikling, det er, at der altid kommer, sådan, en stærk modreaktion på, hvor er teknologien og udviklingen lige nu. Så… sådan noget med, at… jamen, tilbage i Middelalderen, der havde man tætte byer, fordi folk skulle bo tæt sammen, de skulle holde varmen, og alt mulig andet. Så kommer Pesten, fordi alle folk bor tæt sammen, og så spreder det sig meget, meget hurtigt. Så rykker man alting ud fra hinanden. Men lige pludselig får man sådan nogle store boulevarder, hvor [alting] er langt, langt væk fra hinanden og du har ikke den der, sådan, samhørighed, og sådan noget. Og så fandt man ud af, at man skal trække sig lidt sammen igen, og så kommer bilerne til. Så nedlægger man bare blokkene i én stor vej, for nu skal vi fandeme have mange biler igennem. Og lige pludselig finder man ud af, at byerne dør ud, fordi nu har vi fandeme kun biler kørende i gadebilledet, og de fylder store boulevarder, og sådan. Sådan er der altid […] store penduludsving. Tanken med Smart City, det er, at du kan undgå dem. Du kan undgå de der store ting ved rent faktisk at prøve at måle på, hvad er byen, hvad kan den? Hvor er det, den rent faktisk reagerer? I stedet for at vi skal rive store betonbygninger ned i massevis for at plante veje til bilerne, og sådan noget. Så finde ud af at måle, er der egentlig brug for det? Hvad er behovet, rigtigt, for det her? Og det samme med alt andet. Det samme med hele den grønne omstilling. Der har man sådan en masse følelser af, at man ved, hvad der skal til, men man måler det ikke. Så det vil sige, når man pumper milliarder ud til klimasikring, og alt muligt andet, så har du faktisk ikke noget, der sådan, ligesom, siger, at den investering, den giver det, den skal [gøre], og sådan noget. Og det er dér, hvor Smart City er spændende… [gør] brugen af data spændende, fordi du får begynder at få evidens… så du begynder at tage den evidensbaserede tilgang til at lave udviklingen… til, ligesom, at sige, at det her, det siger teknologien. Det her siger dataene. [Dataene] siger, at det er de her her ting, vi burde kigge på. Så det er, sådan, [i det] store, overordnet set. Så i forhold til det her, jamen, der er det jo, at vi skal nå et 2025-mål. Og rent inspirationsmæssigt, jamen, så har vi lavet nogle pilotprojekter, som siger, at hvis man tænder og slukker for

ventilationsanlægget, for eksempel, så kan du spare strøm i en vis periode. Det giver sådan rimelig god logisk mening. Der er ikke nogen, der, sådan, kan modsige den: Det er jo ligesom, at du går hen og […] tænder og slukker på stikkontakten—så tænder lyset, eller slukker lyset, [og] så har du sparet noget strøm. Men hvad betyder det? Altså, hvor lang tid kan vi slukke det her ventilationsanlæg, uden at indeklimaet bliver dårligt? Uden at man begynder at få hovedpine, fordi der ikke er nok luftskifte, og alt sådan noget andet. Det samme med varmen: Hvor lang tid kan vi slukke varmen i en bygning? Sådan så at den stadigvæk holder sig varm, men [at] vi ikke skal bruge mere varme. Og det gør sig især… Især varmen gør sig gældende i spidslastperioder. Knap så meget med strømmen; selvom den også gør det. Men især varme er sådan en… Alle borgere, nærmest i hele Danmark, står op i en periode mellem klokken 5:30 om morgenen og klokken 7:30 om morgenen. Bum, så står alle op. Det vil sige, alle tænder for varmen, alle tænder for badet, alle skal have varm te, kaffe osv. og alt muligt andet. Kæmpe, sådan, spike. Og så længe de spikes er der, så begynder man skulle sætte kraftvarmeværkerne ind, fordi så skal man brænde noget mere energi af, end det man lige havde i systemet. Så begynder vi at udlede CO_2. Så hvordan kan man fjerne den kraft? Hvor meget… Hvordan kan vi få sænket den der store »bølge«? Sådan så vi ikke skal tænde for kraftvarmeværkerne? Sådan så vi ikke skal udlede CO_2. Så vi rent faktisk kan køre på den grønne energi? Og det er dén del, der er spændende. Men noget af det, det er sådan en… Så skal vi rykke—fordi vi skal jo stadigvæk varme bygningen op. Vi skal stadigvæk bruge energien på et eller andet tidspunkt, men hvordan er det så? Så må man rykke den. Og hvor meget kan vi så rykke den? Kan det være langt ind i morgentimerne? […] Eller aftentimerne og nattetimerne? Kan vi rent faktisk rykke den her opvarmning af de kommunale bygninger, så *den* ikke er medspiller med ind i den store pulje af borger, der ellers skal tænde op. Og det er så dér, hvor man så skal bruge data til, at sådan… Så alle de der, sådan, læringer og overvejelser; det man godt ved, et eller andet sted, er inspirationen, der ligger til grund for sådan et her projekt. Men selve udførelsen er den del, som man mangler at vide. Fordi skal man tænde den klokken 02:00, klokken 03:00 eller 04:00 eller 05:00, for at [bygningen] kan holde sig varm nok? Jeg håber det svarede på spørgsmålet?

I1: Du kom i hvert fald omkring en masse. Ja, jeg sad og tænkte på, at noget… Ja, man kan sige, det var måske ikke helt der i toppen, men så vil jeg tillade mig at spørge ind igen, i hvert fald, i forhold til, om der ikke er nogen andre projekter, [som] I har set, der laver noget lignende; eller et eller andet, I havde hevet noget ud fra? Det har bare været jeres egen erfaring?

R: Altså, i forhold til flex-platformen og arbejdet med IBM, ja, så er det vores egen erfaring. Vi er nogle af de første, hvis ikke *de* første i Europa—i hele verden—der sidder og kigger ned i den her. Ikke, at ideen ikke er prøvet før. Vi kan også se, [at] der er startup-firmaer, der sidder og arbejder med, sådan, de samme overvejelser. Men… *økosystemet* omkring det… er ikke prøvet før. Altså,

der er firmaer der har teknologien og har overvejelserne om, hvad den kan, og… måske, [har] AI-skills til det… Men selve økosystemet—som handler om, at du skal ud at have fat i… helt ude i det europæiske energimarked, ind i det danske [marked], ind i forhandlingen af det, ind i vores bygninger, ud til vores slutbruger—hele den der, sådan, rejse og alle de led, der ligger derimellem, som spiller ind. Det er ikke prøvet før. Altså, fordi vi skal jo gå ud at sige… Vi må ikke skade vores slutbrugere, så vi skal tænde… og vi skal vide, hvornår vi tænder og slukker. Men så snart vi tænder og slukker noget, så skal Energi Danmark vide, hvor meget af det vi tænder slukker, og vi skal nå 1 megawatt, hvis de skal kunne gå ud at sælge det på markedet. Og markedet skal så samtidig finde ud af omdirigerer strøm til eller fra Danmark, så på den led er det den ene del. Selve varmedelen er ikke ny, og [det] er ikke noget, som ikke er prøvet før. Det er der mange andre kommuner, der også arbejder med; og mange af dem arbejder faktisk også med Leanheat, som vi sidder og arbejder med.

I1: Okay.

R: Skalaen er bare større [i Københavns Kommune].

I1: Okay.

R: Skalaen er *meget* større, end den er i de andre kommuner, hvor det er, sådan, en håndfuld bygninger, eller sådan et eller andet; så er vi oppe på nogle og 128 [bygninger], eller sådan et eller andet.

I1: Fair nok. Jeg tænker, at jeg prøver at hoppe lidt videre, hvis det er okay?

R: Det er fint.

I1: Jeg tænker, så kan vi vende tilbage, hvis det er.

R: Det skal du være velkommen til.

I1: Jeg tænkte på—i forhold til selve projektet og udførelsen—om der er nogle udfordringer, I har mødt indtil videre? Nogle ting der har været ekstra besværlige, eller et eller andet?

R: Indeklimadelen har vist sig, virkelig, at være vigtig, og en besværlighed at løse. Vi havde en varmetest her i januar, [hvor] vi egentlig sådan tænkte: »Den er godt kørende.« […]. Vi er ved at skrue op for kapaciteten på, hvor meget vi kan spare, og så er der tilfældigvis en uge, hvor der er nogle forskellige ting, der ramler sammen. Så… der er noget kommunikation, der går glip af i forhold til at finde ud af, hvorfor der ikke er varme i nogle bygninger. Som gør, at der bliver sådan en… panisk reaktion på, hvad fanden gør man her? Fordi vi skal være [sikre] på—ligesom alle andre forsyningsgaranter—at der er varmt i vores

bygninger. Og det resulterer i, at man næsten er lige ved at overveje at lukke varmesporet i hele vores arbejde, og tests, fordi… vi kan ikke have, at der er kolde bygninger. Vi kan ikke have politiske klager, og [at] det kommer ud i nyhederne, og alt muligt andet, og der er alle de her, sådan, normale ting, der kører. Men det lykkedes os endeligt—mig og nogle forskellige andre—lykkedes det at gyde olie på vandene, og ligesom sige: »Lad os nu lige lade være med at panikke helt for meget her, og accepter, at det her—det er jo en test. Ergo er der… Hvis man tester ordentligt, så tester man, indtil der er noget, der går galt for at finde ud af, hvornår er det, vi egentlig går galt her«. Og der var så… der var en ekstra kold uge. [Det] var ovenpå [en] lidt længere weekend; det vil sige, der havde ikke lige været ekstra varmet op. Og [uklart], de havde lige haft et par dage ekstra til at blive kolde i. Reaktionen… indmeldingerne på, at der var koldt, var ikke kommet så hurtigt. Vi havde ikke været hurtige til at identificere, hvad for nogle, at det var. Og vi har ikke været gode… hurtige nok til at kommunikere det videre til vores samarbejdspartner, sådan så vi kunne finde ud af, hvad problemet [var]. Og så tager man en masse læring af det. Og så tog vi et stort skridt tilbage og sagde: »Okay, men så starter vi forfra. I stedet for at køre på alle 128 bygninger, så kører vi på 20. Så ruller vi langsomt dem ud, sikrer os, at der er god kommunikation omkring dem, og så kører vi derfra«. Og det er så det, vi er [i] lige nu. Det fungerer…

I1: Okay.

R: …kommunikationen er kommet op, og alle de her ting. Så… det tror jeg er den største læring; det er, at indeklimamålingerne har været væsentlige forhold til at kunne garantere, at vi ikke… at slutbrugerne ikke lider overlast… Som egentlig var et fokusområde for os, men blev væsentlig mere markant, end vi havde regnet med.

I1: Super. Sådan i forhold til selve erfaringsopsamlingen… for du siger, [at] I lærer noget af det der med… Hvordan gør I i forhold til erfaringsopsamlingen? Er det noget, I laver rapporter på, eller er det? Hvordan?

R: Vi har lige lavet en evaluering internt om, hvordan synes vi projektet kører? Hvordan har det fungeret?—Som vi sådan set skal vende i morgen. Hvor vi, ligesom, samler op og siger, »okay, der er nogle ting, som har kørt godt, og der er noget, som ikke har kørt så godt. Hvordan sikrer vi os, at de ting der ikke har kørt godt spiller? Hvordan bliver de sikret fremover?«. Og den samme evaluering kører vi med vores eksterne samarbejdspartner, en gang imellem, hvor vi, ligesom, samler op og siger, »hvordan ser det ud?«. Og så ellers, så har vi løbende møder. Vi har møder en gang om ugen med IBM, minimum. Vi har minimum et møde fælles internt i kommunen om, hvordan kører det med alle sporene; hvor vi sikrer os, at alle er med på: Hvem har opgaven, hvem skal løfte noget, og er vi sikre på, at vi har orienteret hinanden ordentligt og ledelsen, og alle andre? Så… på den led kører der jo en automatisk evaluering allerede på det tidspunkt

om at sikre, at den foregående uge: Er den gået godt i forhold til det, vi lige havde regnet med, ikke?

I1: Ja. Spændende. I forhold til… Ja, nu nævner du flere forskellige møder, i virkeligheden, men… I hvert fald i forhold til de første: Hvem er det så, der ligesom deltager i sådan et møde, som det I skal have i morgen?

R: Det er vores interne gruppe. Det vil sige mig og to af mine kollegaer herovre fra Copenhagen Solutions Lab, og så to fra KEI—som er Københavns Ejendomme og Indkøb—deres driftsenhed, og én fra deres digitaliseringsenhed. Så sidder vi seks personer og sidder og snakker sammen; så det er vores interne gruppe. Og de eksterne møder, jamen, de kører med, sådan… dem, der er projektmæssigt tilknyttet som ledelse [i de] eksterne virksomheder. Det vil sige, [at] IBM stiller op med et hold på 2–3 mand, og HOFOR stiller op med to, og Leanheat de stiller op med dem… både Danfoss… kommer der i hvert fald altid én fra, og så i hvert fald to fra deres [Leanheats] side. Og alt efter, så, hvor stort og vigtigt mødet er, og hvor meget der er sket på det, så kommer der flere med for at sikre en god kommunikation.

I1: Okay. Super. Ja, jeg tænkte på: I forhold til opsamling—også i forhold til… hvad hedder det… i forhold til, kan man sige, de her signaturprojekter; de penge, I får derfra—hvordan gør I i forhold til det? Vi har jo godt hørt fra Digitaliseringsstyrelsen lidt om, hvordan det er, de har… jeg tror, det er årlige rapporter, men… hvordan… kan man sige… hvordan sørger I for det, og hvor ofte sker det egentlig i virkeligheden? Også i forhold til møder med dem, og sådan noget?

R: Altså, der er en årlig rapport, som vi lige afleveret, som skal ligge i marts hvert år, projektet kører—om man så må sige, også dér, hvor det bliver færdigt. Så det vil sige… Jeg har afleveret i år, og jeg skal også aflevere næste år, fordi projektet slutter i 2022.

I1: Yes.

R: Derudover, så har vi halvårlige møder med Kommunernes Landsforening og de forskellige styrelser, som nu har interesse i projektet… som de har, sådan, [udfald i forbindelsen/uklart: givet interessetilkendegivelse fra starten af]. Hvor vi orienterer dem om: Hvordan skrider projektet fremad? Hvad er det for nogle problemstillinger, som vi er stødt på, som de, måske, kan være med til at løse? Ikke alle problemstillinger, men sådan den del, som de kan være med til at hjælpe på: Er der noget lovgivning? Er der noget kommunikation til nogle omegnskommuner, eller et eller andet i den stil? Så det gør vi halvårligt, og ellers så har vi en åben kommunikationskanal både til Digitaliseringsstyrelsen og Kommunernes Landsforening, hvis der er spørgsmål til forskellige ting, som vi benytter os af.

I1: Er det en, I bruger meget, eller hvordan og hvorledes?

R: Nej, den bliver brugt, sådan, hvor der er brug for det. Så, for eksempel, nu at vi skulle ud at lave en eller anden pressemeddelelse; så får de info om det. Eller i forbindelse med afrapporteringen, så var der meget kommunikation frem og tilbage om, at: Hvordan er det, vi sikrer den gode afrapportering? Har den dén kvalitet og information, som I har brug for til at kunne bekræfte, at vi har lavet vores arbejde op til sådan et møde, som jeg har indkaldt til her i… jeg tror det er d. 19. april, [at] jeg skal holde det næste møde med dem. Der har jeg sparret med hende om: Hvad er det indholdet er? Må vi mødes nu, når der nu har været corona—må vi så mødes fysisk; eller skal vi stadig holde det digitalt? [At få] sikret, at det stadigvæk er de rigtige, relevante personer, man indkalder; fordi der er meget udskiftning i følgegrupper—i hvem der deltager i dem… Så får man besked om, nu kommer der… Altså, jeg tror, [at] vi har skiftet kontaktperson fire gange på projektet. Så det er, sådan, altid lige [noget] med: Er vi sikre på, at vi har de rigtige folk indkaldt; eller kommer vi til at indkalde nogen, som [det] ikke har relevans for længere? Så, det er, sådan, on/off alt efter, hvad der er behov for.

I1: Okay, spændende. Ja, jeg tænkte også lige på—nu går jeg så helt tilbage… eller lidt tilbage…

R: Det er helt fint.

I1: Men i forhold til den årlige rapport, du siger; er det så dig, der sidder for, ligesom, at lave den; eller er det noget, I sidder og gør i teamet, eller hvordan?

R: Ja. Altså, det gør vi sådan set med, mere eller mindre, alle opgaver—især de store, hvor vi, sådan, bliver enige om, hvordan det skal køre. Så informerer jeg om, at vi skal gøre det. Så kommer jeg med et udlæg på det, som alle kan få lov til at spytte ind i og blive enige om. Og så diskuterer vi udlægget, og så retter vi til. Og når alle er enige om, at det lyder, sådan, acceptabelt, og sådan noget, så vender jeg det med vores styregruppe, og siger: »Det her, det er vores… Sådan her ser den ud«, sådan så de er klar over, hvad det er, vi melder ud af forretningen. […] Også at de får mulighed for at spille stille spørgsmål. Og så plejer det næsten altid bare at glide igennem, fordi vi har en god kommunikation med dem. Og så sender vi den til Kommunernes Landsforening, og siger: »Er det den her stil, I forventer det?«, og så svarer de tilbage, »jamen, det er det«. Eller også så… De stillede spørgsmål til, hvordan vi havde brugt vores lønmidler. For eksempel ville de gerne have lidt mere specifikation på… ikke bare, sådan, hvor mange folk og hvem der havde lagt timer; men hvad var timerne lagt på—hvad var deres funktion i projektet? Så skulle vi lige pludselig […] svare på det, ikke?

I1: Okay.

R: Så det… Som at det kører med meget sådan en… intern projektteamsafklaring først… i allerførste omgang, hvor vi skal være sikre på, at… der ikke er nogen i projektteamet, der ikke er klar over, hvad det er, der sker: Alt, hvad vi melder ud, inden vi begynder at melde ud til alle mulige andre. Fordi det er os, der sidder med projektet til dagligt og til hverdag, så det er vigtigt, at vi har en høj tillid til hinanden om, at vi gør det her rigtigt. Og at vi er enige om, hvad… hvor er projektet henne. Det er i hvert fald fra min side… Jeg ved ikke, altså… det er jo ikke alle, der gør det—men fra min side som projektleder har det været… er det vigtigt for mig, at teamet har en stærk tillid til hinanden og tillid til, at vi ikke går ud og gør alt muligt… Det er ikke kun afrapportering. Det er også, når vi skal ud at holde oplæg; så fortæller vi om det og bliver enige om, at oplægget siger det, den skal, og sådan noget. Sådan så der ikke er nogen overraskelser… og at man skaber en eller andet mistillid til hinanden om, at »du gør noget, som jeg ikke havde regnet med; så ergo kan jeg ikke stole på dig i andre dele af projektet«.

I1: Ja. Nej. Jamen, jeg fortsætter, hvis du ikke har mere [uklart: at sige]?

R: Det er fint.

I1: Yes, jeg tænkte på: Udover selve denne her evaluering af det her erfaringsopsamling, har du så nogle, egentlig, nogle personlige succeskriterier for det her projekt? Eller har I generelt som projektgruppe, eller et eller andet, nedsat nogle succeskriterier, i det hele taget?

R: Ja-ja. Vi startede jo ud med at bruge… lidt over et halvt år på at sidde at snakke det, vi kalder et projektinitieringsdokument, igennem. Så først lavede vi en projektformulering… problemformulering, hvor vi sådan ligesom beskrev, hvad var projektets formål. Hvad var det, [som] det sådan lige i overordnede træk skulle gøre og løse? [Uklart: Og hvad var det, der skulle gøres], og sådan… indholdsmæssigt. Men detaljerne i den… i sådan… hvad er det præcis, vi skal? Hvad er vores målsætninger? Hvad er det for nogle tal, vi skal sætte på? Og alle de her ting—det er kommet i projektinitieringsdokument, hvor vi så snakkede målhierarkiet igennem for projektet og sagde, »hvad er det… hvorfor er det, [at] vi kører det her projekt—på samfundsniveau og organisationsniveau og projektniveau. Hvad er projektmålene, vi skal nå? Hvad er det for nogle succeskriterier vi sætter for hvert mål. Hvad med interessenterne… interessentanalysen af, hvem sidder rundt omkring, som jeg måske ikke overvejer, men som, på en eller anden måde, vi skal forholde os til? Hvad er milepælsplanen? Og hvad er risikovurderingerne samt kommunikationsplanen?«. Og det brugte vi, sådan, lidt over et halvt år på at få udarbejdet, og så få godkendt hos vores styregruppe, [så vi] kunne præsentere [det] til Kommunernes Landsforening, og så videre. Og den skal vi så tage fat på her… jeg tror det er |i] næste uge, hvor vi sådan, ligesom, genbesøger den og

siger: »Selve beskrivelsen af, hvad opgaven er, den ligger fast. Den skal vi ikke ændre på. Men har indholdet ændret sig? Er der noget med nogle succeskriterier, noget med nogle interessenter eller nogle risikovurderinger eller milepæle, der har ændret sig, [og] som vi er nødt til at forholde os til? Sådan så vi [kan] give melding til Styregruppen og … vores følgegruppe.

I1: Ja. [Uklart].

R: Det bliver der tænkt meget over.

I1: Det må man sige. Jeg kan ikke få dig til at snakke lidt ind i, hvordan I ligesom er organiseret i forhold til jeres daglige arbejde? […] Nu hører vi tit om, at… Nu har vi snakket med mange… eller et par andre projekter, [om] at de er meget—der er i hvert fald nogle af dem, der har været meget—agile i deres tilgang. Hvordan ser du jeres i forhold til sådan noget?

R: [Uklart]. Man er nødt til at være agil i det her.

I1: Jamen, jeg kan ikke få dig til at beskrive lidt, *hvordan* I egentlig arbejder med det agile aspekt i forhold til det?

R: Jo, men altså… Jeg ved ikke, hvad det er, præcist, du lige spørger efter her, men jeg skal prøve at se, om jeg kan svare på det; [og] så må du jo sige til, hvis jeg rammer forkert. Men altså, sådan, i hverdagen, jamen, så starter vi mandagen—hvis man bare, sådan, tager en almindelig uge op—jamen, så starter vi mandagen med at have et møde med IBM klokken 11:00–11.15, hvor vi ligesom tager status på, hvad er de seneste udviklinger? Man skal sikre, at opgaverne… bliver udført; eller, hvis der er nogen, der er udført, hvad skal der så ske med dem? Er der noget, der… nogen, der bliver syge, eller et eller andet, som så gør, at vi skal omrokere… mandskabet. Og så efter det, så splitter vi sådan set op og har tillid til, at hinanden udfører det arbejde, man nu skal; de opgaver, som man har fået stillet til udsigt—også internt i teamet. Og så snakkes vi ved tirsdag: Klokken 12:15–13:00 har vi sådan et ugentligt møde, hvor vi tager en [opsamling] på: Hvad er det, der fylder? Og det er for det meste mig, der fører an i den… sådan en: »Det her, det er dét, der fylder i denne her uge. Hvad er det, vi skal have fokus på? Hvad er det… Hvor skal vi lægge vores kræfter rigtigt?«. Sikre, at der er en deadline, og at der er en kontaktperson og en ansvarlig person på de forskellige opgaver, der er. Så får de også en fælles mulighed for ligesom at vende, [hvis] der er nogen, der sidder med et problem, eller nogen der lige skal minde om, at vi skal gøre et eller andet her. Og sådan så alle er enige om, hvor er vi henne i projektet? Og så trækker man sig egentlig hver for sig og arbejder, og så starter… Det er sådan en almindelig uge… og […] dér har vi de to faste mødegange. Og så ellers, så har vi aftalte møder på forhånd med IBM… hver anden uge har vi sådan et større møde, hvor vi, ligesom, snakker: »Hvad er den næste sprint, vi skal igennem? Hvad er opgaven og hvad

er fokus? Hvad er det for nogle bygninger, vi skal have på? Hvordan ser økonomien ud, risikovurderingerne, og sådan noget«. Og med HOFOR har vi sådan lidt længere imellem… Der har vi sådan… det bliver noget, der ligner [en] måned, nogle gange to måneder, imellem. Men det er, fordi den er mere… rolig… i form af, at alle har… Teknologien er bedre udviklet; ergo, ved du godt […] du behøver ikke at skrue panisk frem og tilbage for lige at finde den rigtige løsning, og du behøver ikke at være sikker på, at dataforsendelsen kører: De ting kører allerede, så du skal egentlig, sådan, mere overvåge, at tingene fungerer ordentligt. Hvor med IBM, jamen, der er vi stadigvæk i gang med at udvikle teknologien, at forstå den og integrationen af det. Så… der er meget mere fokus på at få kørt de der ting igennem. Men det er ikke sagt, at der ikke bliver lagt kræfter i det andet. Det er bare længere tid imellem de møder, og så har vi sådan nogle store møder, hvor vi så møder ind, og så snakker vi om: »Hvordan har den sidste periode gået? Hvad er gået godt? Hvad er gået dårligt? Hvad skal vi gøre fremadrettet? [Og så] kommer der sådan et stort handlingsreferat ud af det, som melder ind med… deadlines og kontaktpersoner på, hvem skal gøre hvad og hvordan. Og så er det jo op til mig som projektleder at sikre, at de ting kører? Der ringer jeg rundt til alle i teamet; i det interne team, og også vores eksterne samarbejdspartnere og siger: »[Er] i lige… sikre på, at I har fået gjort det her? Er […] den kørt, den her opgave? Husk lige at snakke med dem her.«, og alt sådan noget andet. Så det er, sådan… Det er den almindelige arbejdsstruktur, vi har, men den er… den lyder meget simplistisk; det er den overhovedet ikke. Den er meget, meget agil og løs i det, fordi… så finder vi ud af, at der er nye problemer, der rejser sig, der er nye folk, der skal kontaktes, der er nye folk, der skal involveres rundtomkring [i] tingene. Så er der nogle… CTS-leverandører, der ikke gider at lave deres arbejde. Så skal vi finde ud af, hvordan banker vi dem så op, hvis man ikke kan gøre det på den sædvanlige måde? Hvem skal man så gribe fat? Så er der nogen, som har… for eksempel, hvis der er noget af det, der går lidt mere fra den udviklings- og dataorienterede ting over i lidt mere drift. Jamen, så… hvordan kører den overgang? Og så spiller den lidt frem tilbage, fordi så bliver der alligevel lidt udvikling, og så bliver den lidt mere i drift, og sådan noget. Det er en meget løs struktur inde i en amøbeform, hvis man ligesom ser det: Så har vi, sådan, meget Amøbemodellen strukturmæssigt—hvor vi har bygget et lille økosystem omkring hvert udviklingsspor, hvor vi har mange folk involveret med nogle, der er ansvarlige. Og så sidder jeg som overordnet og holder styr på, at alle amøbens dele hænger sammen—og kan pege på, at når vi har sådan nogle møder med fx HOFOR, så kan [de] godt gå [hen at blive] meget teknisk[e] og blive meget, meget detaljerede, fordi det har de brug for at vide, og det har vores fagfolk også [brug for at vide]. Hvor jeg så kan have det store blik på og helikopterperspektivet på at sige: »Jeg ved godt, [at] der er alle de her ting, der skal fikses lige nu, og de her ting vi arbejder med—men sikrer vi os også, at vi holder hele den store bane? At vi er i den rigtige retning? Og at vi når de mål, vi skal.«, og sådan noget. Så det er, sådan, [en] meget god struktur. Det er også derfor, at det er, [at] jeg sidder som overordnet projektleder. Men jeg har en faglig projektleder på, fordi så kan hun

sidde at have det faglige blik på at kigge meget snævert ned i tingene, og så kan jeg holde det store blik og sikre at alting kører.

I1: Perfekt.

I2: Kører—nu springer jeg lige ind—kører det i forhold til, altså… Vi har arbejdet med nogen, der snakker med nogle af de andre [signaturprojekter], og de kører *enormt* eksplorativt, hvor de ikke har haft det, [som] I kalder et projektinitieringsdokument, her for alvor. Hvor det, ligesom, er… det er voldsomt at sige, [at] de famler i blinde, men det er derhenne, vi ligger; fordi de så bare prøver lidt [på] må og få, og så har de et budget til det. Hvor jeres *lyder*, som om at scope er noget mere fastlagt, og… hvad skal man sige… rammerne er noget mere fastlagte end ellers?

R: Ja.

I2: Ja.

R: Men det, tror jeg også, er rigtigt. Altså… Det kommer sig nok meget af, at vi *har* overstået pilotprojekterne. Det har været en *stor* forskel fra de andre projekter, jeg kender. Jeg har jo… nu har jeg siddet med Smart City-udviklingen i fem år og har lavet mange pilotprojekter på, at det er… det bliver eksplorativt: Hvor man skal finde ud af, hvem er det, man skal kontakte i organisationen? Hvordan bruger vi overhovedet data? Hvordan får vi den ind? Og alle de der ting. Hvor her er det… der *har* pilottesten været kørt; ergo, det er et helt andet setup du skal afprøve her: Det er ikke om teknologien overhovedet kan fungere; det ikke en bekræftelse af, at teknologien fungerer. Det er en bekræftelse af: Kan *organisationen* bruge teknologien? Kan vi tage den ind som et værktøj, der skal bruges fremover? Og det giver en helt, helt anden udfordring og struktur til tingene, fordi… Lad os sige, [at] det var et pilotprojekt på…, for eksempel, elsiden. Jamen, så skulle vi jo ud… og så skulle vi finde ud af at snakke med forretningen. Hvem er det, der skal bruge det? Hvad skal [uklart: I/vi] bruge af data? Og så ville jeg have en enkelt bygning, vi arbejder på… Så i bund og grund så vil vi nå frem til: Kan vi overhovedet lave en tænd/sluk-funktion, når vi har brug for det? Og så ville det være dét. Hvor her, der *ved* vi, at vi kan lave en tænd/sluk-funktion—den *har* fungeret, der har vi testet. Vi skal finde ud af, hvor *længe* kan vi slukke det? Hvad kan vi bruge det til? Hvem skal vide det her? Hvordan skal organisationen… håndtere det? Hvordan skal slutbrugerne håndtere det? Hvordan skal vi handle med det, når vi skal til at gå ud på markedet? Og så bliver det en helt, helt anden, større struktur omkring det hele, hvor det bliver organisationsmæssigt, man undersøger mange af tingene. Hvordan kan den holde til det? Kan vi godt få mange godkendelser, mange bygninger på rent sikkerhedsmæssigt? Kan vores fagfolk begynde at [omkalfatre] deres normale arbejdspraksis til en ny arbejdspraksis, hvor de fået inkorporeret den teknologi? Vores handelsaftale med Energinet og Energi

Danmark omkring, hvad koster… strømmen? Kan vi godt lave en ny aftale, som går ud på, at vi tænder og slukker for vores anlæg? Og hvis… der er overskud på nettet, eller meget strøm på det europæiske net; jamen, så kan vi tænde for vores ventilationsanlæg mere eller skrue mere op for vores elbilstandere for så at aflaste det [elnettet]. Så skal vi have en eller anden form for en bonus på det på en eller anden måde. Samtidig med, at hvis der […] er rimelig meget mangel på det, så kan vi tænde og slukke for vores anlæg osv. Og så kan vi afgive noget. Så skal vi også kunne tjene lidt på det. Hvordan… bekræfter vi, at vi har gjort… tændt og slukket? Og hvordan bekræfter vi, hvad det skal koste? Og hvad kan man overhovedet gøre—fordi vi er jo en offentlig instans. Vi ikke en privat partner, som… ja, alle mulige private virksomheder, Føtex osv., [der] gerne må tjene penge—det må vi ikke. Så, ergo, må vi heller ikke gå ud at tjene penge på, at vi tænder og slukker for vores systemer. Vi skal finde ud af at lave en eller anden rabatordning så, som gør, at det måske bliver lidt billigere på et andet tidspunkt, eller et eller andet. Og hele det setup… Fordi det ikke er en eksplorativ undersøgelse af en teknologi, men det er en undersøgelse af: Kan teknologien implementeres? Det er også derfor, vi egentlig kalder det en *implementeringstest* i stedet for en *pilottest*. Så en implementeringstest af: Hvad kræver det af hele setuppet? Hvad kræver det—også af vores slutbruger—for os i organisationen, og alle dem vi handler med?

I1: Sejt.

I2: Alright. Har I haft nogle… altså, er der nogle primære udfordringer, [som] I er løbet ind i, i det her… hvad skal man sige… processamarbejde/-koordinering, du snakker lidt ind i der?

R: Jamen, ja, der er mange. Vi render konstant ind i problemer.

I2: [Uklart].

R: Det er bare et spørgsmål om at løse dem. Det er jo det, jeg synes, der er det fede ved mit arbejde; det er jo, at… Jeg synes det fede ved den her udvikling og det at arbejde med Smart City, det er, at du er derude… så langt ude på spydspidsen af teknologien, at tingene går galt. Det knækker af. Der sker fejl. Der er folk, der bliver sure. Teknologien bryder sammen. Vi har ikke dataene. *Alt* kan gå galt, men alt sammen kan også fikses. Fordi man skal acceptere, at det er tests… at det er test, man arbejder med. Det vil sige, det er ikke ting, som du forventer i din hverdag, fungerer. Du forventer ikke i din hverdag, at… Du forventer, faktisk, måske nok nærmere, i din hverdag, at hvis du tænder og slukker for lyset, så kan du tænde og slukke for lyset, og sådan noget. Hvor… hvis jeg sagde til dig: »Du bor i det her testhus. Om morgenen, så er der lidt koldt i huset. Du kan ikke skrue op for varmen, fordi den er slukket; men til gengæld så er den forvarmet i forvejen, sådan så du har fået dit boost i forvejen, så du kan ikke… der er ingen grund til, at du går hen og tænder og slukker for

dit radiatoranlæg. Det har den gjort for dig allerede klokken 4:00 om morgenen. Det samme med strømmen: Nu vil du gerne oplade din telefon—det kan du ikke. Ergo, må du så vente lidt—til gengæld kan jeg så måske lade dobbelt så hurtigt op, eller sådan noget, ikke?«. Og det at du ved det—fordi du ved, det er en test—gør ret meget, at der er ting, der kan lade sig gøre, og som man kan prøve af, som man ellers ikke ville kunne gøre. Og det er, sådan, det grå område i pilottesten. Men det er jo dér, hvor […] det træder langt hen i den mørkegrå afdeling af en pilottest, fordi… nu skal vi til at tænke… du skal vænne dig til, hvordan hverdagen ville være, hvis du skulle arbejde med det. Ergo ved du, at du bliver ikke overrasket over, at din telefon lige pludselig ikke kan lade op. Du ved godt, [at] der er perioder, hvor den bare ikke kan det; og så skal du lære at leve med det. Og det er dén del vi øver os i her, ikke? Så der er mange frustrationer, stadigvæk, der dukker op—som sagt med, for eksempel, varmedelen. Jamen, der var der frustrationer—hele vejen rundt. Og hvorfor var det, vi ikke havde fået kommunikeret ordentligt? Hvorfor var det, vi ikke havde orienteret ordentligt for at tingene…? Hvordan… Hvem var det, der havde skylden her? [Det] er sådan en hurtig: »Hvem har skylden for fejlen?«—sådan så vi kan pege fingre ad nogen. Hvor det var heldigt, altså… måske lidt heldigt pegede tilbage på os selv. Fordi så er det os i vores organisation, som skal lære at blive bedre til at lære at håndtere teknologien; fremfor at det er teknologien, der fejler. Så bliver det [på] organisationsniveau, at tingene skal fungere på en ny måde. Hvor det er noget andet med eldelen: Der er det teknologien, der virkelig bliver… der fejler nogle gange. Hvor man, sådan, tænker: »Men denne her integration, den havde I prøvet før«. Men så har vi, lige pludselig, så er der en… Hvis man, sådan, lige… lidt billedligt… tager det op: Så er der en arm, der skal pege på, at den skal gå fra *det her* til *det her*, som den ikke lige kunne finde ud af at pege; så den pegede et andet sted hen af. Okay, men så er det teknologien, der er noget galt med. Så, på den led er der hele tiden ting, der går galt; og det er derfor, vi har alle de her ugentlige møder—og mange møder. Og jeg har… Jamen, der er ikke en dag, hvor jeg ikke snakker med folk omkring projektet. Fordi, der er ting, der fejler, og så skal der orienteres nogen, og der er nogle andre, der skal involveres, og sådan noget, så… Ja, det er tit, man… Jeg tror næsten, [at] jeg arbejder på det… ja, der er ikke en dag, hvor jeg ikke rører det. Selvom det godt nok er mit arbejde, så har jeg ikke prøvet at være så meget inde over et projekt… alligevel. Jeg plejer at kunne fordele min viden på […] lidt flere projekter; hvor det her, det er meget tidskrævende. Men også fedt.

[Udeladt kort diskussion]

I1: […]. Men, det første [spørgsmål]… de er faktisk begge to sådan lidt reflekterende: Det er i forhold til, om… På baggrund af dine erfaringer med det her projekt; om der er noget du egentlig ville have gjort anderledes, hvis du skulle starte det i dag?

R: Det var egentlig et godt spørgsmål.

I1: Tak.

R: Jeg tror, [at] jeg ville have været mere insisterende på at være orienterende om—til slutbrugerne—at de her tests, de kører. Jeg tror, det havde taget brodden af nogle ting. Selve… Teknologimæssigt og sådan alt setuppet; der kunne jeg godt *sige*, [at] vi kunne have gjort noget anderledes—[men] det havde nok ikke synderligt resulteret i meget anderledes udvikling i det, der [er] sket. Men orienteringen til slutbrugerne om, at de her tests [foregår] ude hos dem. Sådan så man ikke lige pludselig står med håret i postkassen, når der er noget, der går galt. Det tror jeg vel nok, var den del, jeg vil pege mest på. Og det gjorde vi sådan set også, qua vores egne erfaringer, fra starten af; men jeg ærgrer mig over, at jeg ikke var mere insisterende på, at vi gjorde det. Fordi jeg påpegede det, og vi påpegede det et par gange; hvor det bliver, sådan, fejet lidt af bordet med en »vi orienterer dem«. Lidt mere—sådan bredt—forklarer vi, hvad det er, der sker, og så… sådan, lidt en massemail. Og så snakker vi med en direktionsledelse. Men der er fandeme forskel på at snakke med en direktionsledelse, og så at snakke med dem, der står ude i klasselokalerne og i børnehaven, sådan, til hverdagen. Hvor jeg… der ville jeg nok have været mere ude at sige: »Nu tager vi virkelig og sikrer os, at kommunikationen helt ned til de laveste niveauer af slutbrugerne—som er dem, der sidder ude i de bygninger, vi arbejder med—er blevet orienteret.

I1: Jamen, så… Det andet [spørgsmål] bliver også lidt i samme båd med det reflekterende. Det er, om der egentlig er noget bemærkelsesværdigt, sådan, enten positivt eller negativt, som du, ligesom, har oplevet i forbindelse med de her projekter?

R: Det var en…

I2: Det var et stort [spørgsmål].

R: Ja… men det var et godt spørgsmål… Men det er mere, sådan lige, hvad skal man hive frem her, fordi…? Der er meget af det, jeg er vant til fra min hverdag, så det er sådan… Det der med, at det er meget positivt og meget negativt; det er sådan en af de der, hvor man, sådan… Jeg tror, hvis man kommer udefra, vil man nok opleve mange af tingene som sådan meget positiv, meget negativ; hvor jeg er meget vant til at være i miljøet, så derfor er det ikke [en] overraskelse for mig. Jeg tror… Det positive ville nok være, at vi er gået over i en skalering. Altså, det at vi er ovre i en skaleringstest er… jo, det er faktisk meget imponerende. Altså, virkelig; det er nok det, der er det mest imponerende i hele det her, fordi Smart City-området tit havner—sådan lidt a la, hvordan I også… jeg kan forstå, [at] I har snakket med de andre [signaturprojekter]—i eksplorative pilotundersøgelser og -tests. [Og] som, sådan, tit enten dør ud og aldrig bliver til noget, eller også ligger de fast i… mange år, og så er der lige pludselig nogen,

der synes, [at] nu er de klar til at håndtere det. Hvor, jeg synes, her er det… Det er pilottests, der har været kørt i 2019, tror jeg det er. Og det kan godt være, at det ikke virker som så meget, men en toårig periode fra en pilottest i en enkelt bygning til skalering på 100+ bygninger er *ekstremt* voldsomt i forhold til arbejdet. Og det at vi får lov til at gøre det, og det at alle parter har været med på det—og ikke kun på vores banehalvdel i Københavns Kommune—men hele økosystemet, helt ud til slut-… altså, forsyningsleverandøren; sådan så vi kan koordinere det med dem… Så energiproduktionen, der ligger ude hos dem, kan foregå grønt. For det er ikke bare et spørgsmål, om at vi skal energioptimere i vores bygninger—det ville være fuldstændig lige meget: Vi kan skrue nok så meget ned for energien—hvis vi stadigvæk bruger sort strøm og varme, jamen, så udleder vi stadigvæk CO_2, og så er det fuldstændig lige meget. Så det, at vi kan tilpasse produktionen med dem, er ekstremt voldsomt. Og at de går med ind i så store tests her er super fedt. Altså, det er klart det, der er det sjoveste ved det hele i det her projekt—også derfor jeg er så vild med det—fordi… vi er nået ud over et pilotstadie… Vi er ikke bare nået ud over et pilotstadie til sådan en »nu skal vi prøve lidt flere bygninger«. Vi er nået ud i, der hvor man… Kan denne her teknologi bære… kan den være på markedet om to–tre år? Sådan, så hele Danmark skal stå med det, ikke? Og ikke bare i hele Danmark, men som udstilling til hele verden om: »Sådan her burde I gøre. Hvis I arbejder ordentligt med data, så kan vi rent faktisk nå de her ting. Så vil vi måske nå nogen af de der verdensmål«. Det, synes jeg, er klart det største og vildeste ved hele det her projekt, og derfor jeg godt kan lide at bruge så mange kræfter på det, og jeg er meget stolt af at lede det, altså. Og det dårlige… jamen… der er ikke noget specielt stort dårligt. Jeg synes, altså, det største problem, vi har løbet ind i, det er varmetesten; men det er ikke en… *jeg* ser det ikke som noget dårligt—det er der sikkert, måske, nogle, der vil synes… Jeg ser det bare ikke som noget dårligt, fordi teknologi testes. Ergo, er det… Hvis vi bare testede det, og alting fungerede; så ville vi jo aldrig nogensinde vide, hvad… hvornår er der en fejl. Og så implementere det, og så sker der en eller anden fejl—og så står man [uden] at [vide], hvordan man skal håndtere det. Så jeg er positivt overrasket… eller glad for…, at der stadigvæk sker de her fejl. Det er dér, hvor vi lærer mest. Så jeg har ikke noget stort negativt… en eller anden dårlig oplevelse med det her projekt. Tværtimod, er jeg virkelig bare imponeret over, at vi får lov til at lege med noget, der er så stort og så komplekst. Det er ret fedt.

I1: Ja. Det lyder godt.

[Udeladt diskussion]

I2: Det er et hurtigt, nemt spørgsmål: Du snakker flere gange om *eksterne parter* undervejs. Og jeg kan regne ud i hvert fald IBM og HOFOR er inde over. Hvem sidder I ellers sammen med?

R: Ja. Jamen, hvis vi tager det på de to, sådan, energispor, så er der på

varmesiden: Der har vi *HOFOR*, som er forsyningsenheden i Københavns [Kommune] og Hovedstadsregionen af varme og vand. Så har vi *Danfoss* som deres [HOFORs] teknologileverandør til, hvordan man optimerer varme[for]bruget i deres… del af produktionen med vores forbrug i vores bygninger. Der er det *Leanheat*, der sidder dér, som er et finsk firma, som har gjort det i Finland i nogle år, og er ved at sprede sig, sådan, ud. Og så har Danfoss opkøbt dem… jeg kan ikke huske, hvornår… jeg tror det var sidste år, eller sådan noget… to år siden, de har opkøbt dem. Så derfor hedder de, sådan, officielt *Danfoss Leanheat*; men i bund og grund kunne man jo bare kalde dem Leanheat… Som sådan sidder som de eksterne leverandører af teknologien på varmesiden. Så det er et lille setup på den led, og det lader sig meget gøre med, at vi har en enkelt forsyningsenhed her[ovre], og at varme i alle bygninger… det er sådan rimelig simpelt. Det er altid det samme… Der er ikke sådan noget specielt… varmekanaler, man skal køre igennem og alt muligt andet. Til gengæld på el siden, jamen, der har vi *IBM*, som så har deres Flex-platform. Så har vi en række asset-leverandører, kalder vi dem, som er dem, der står med ventilationssystemerne, CTS-systemerne, elbilsladestandere, varmepumper og alle dem skal være involveret. Så de er… Det er alle dem, der har hvert deres asset. Og der har vi, bare for at nævne nogle af dem: *Clever*… på elbilsladestanderne—er i hvert fald i gang med at snakke med dem. Og vi har *Niagara*, *Trend* og *Schneider [Electric]* på CTS-systemerne, og egentlig også på varmepumpen. Og udover det, så har hvert CTS-system deres egen teknikleverandører, som betjener og servicerer deres CTS-systemer. Og jeg kan ikke huske, hvad de hedder lige nu… Men det vil sige, […] hver af dem har deres egen operatører, som vi også skal være i gang med at snakke med. Så det er sådan selve asset-delen. Så er der forhandlingen og økonomidelen af det, hvor vi også har en snak kørende med *Energi Danmark*, som er dem, der forhandler vores energi i *Københavns Kommune* ud på elmarkedet og siger, »vi vil gerne købe det til en eller anden pris, bla bla bla«. Og de skal så købe det af *Energinet*, som er ude på det europæiske marked. Så derfor er det et noget større setup dér, fordi du ikke har en fast forsyningsleverandør. Du har ikke et fast system, hvor du får brugt strømmen. Giver det mening?

I2: Ja. Det lyder som en enormt stor struktur, og en enormt stor… sådan… koordineringsopgave med alle de her… hvad skal man sige… leverandører?

R: Det er det også. [Uklart].

I2: Der har ingen udfordringer været i det, eller… hvad skal man sige… Har man reelt kunnet få kontakt til dem alle sammen?

R: Nja; altså, der er noget, der trækker længere tid, og alt muligt andet, men vi har kontakt til dem alle sammen, og alting kører, som de skal. Noget er blevet forsinket lidt, af den ene eller [den] anden årsag; men ikke noget, hvor der ikke er noget, der ruller.

I2: Nå.

R: Så, det er også noget af det, der er det fede ved, at det her kører. Men det er også derfor, at—tilbage til et eller andet tidligere spørgsmål omkring, om vi kører… arbejder agilt og vores arbejdsstruktur–jamen, den er agil. Altså, fordi der er brug for at kunne finde ud af… [at få] arbejdet ind og ud af alle de her ting. Det er også derfor, at jeg sidder som… Altså, det er noget af det, jeg har lært mest af—bare personligt—det er, ledelsesrollen [indbygget] i projektlederrollen. Altså normalt, så sidder jeg som projektleder på et Smart City-projekt, der måske er udviklingen eller et eller andet, hvor man godt… Jeg har siddet i sådan nogle store konsortier, og alt muligt andet, men man sidder altid, sådan, meget tæt på opgaven og meget fingeren ned i jorden på, hvordan løser vi hver Hvor her, der er det så stort og så komplekst, så jeg har været nødt til at trække mig fra mange møder, som jeg normalt ellers ville have siddet med i. Og mange mailkorrespondancer og mange… mellemovervejelser, og alt muligt andet—og det har været svært at lære at acceptere, fordi jeg kan godt lide at sidde med det. Jeg kan godt lide teknologien. Jeg kan godt lide at være langt ned i forståelsen. Og jeg synes også, at det at man er langt nede i forståelsen af alle mellemregningerne… Hvis du har dem med, så forstår du bedre, hvad det er for et produkt og stort projekt, du sidder og arbejder ved. Men det er så stort, og det er så komplekst, og der sker så mange ting. Så, jeg kan det ikke, og det giver ikke mening, at jeg bliver en belastning for alle, fordi at jeg… Så skal de finde tid i min kalender, når der er hundrede andre ting, der også kører. Og de skal korrespondere med mig, og alt muligt andet; så jeg har været nødt til at lære meget og have tro på, at det projektteam, jeg har fået samlet, kan levere det, de skal, til den rigtige tid, til den rigtige kvalitet. Og det har de gjort. Så det har været ret fedt at opleve. Jeg har lige været på en halvanden måneds barsel, som jeg er kommet tilbage fra, hvor man godt kunne være nervøs for, om tingene var faldet ned mellem to stole. Men når man kommer tilbage, så kører det hele bare. Det er […] ret lækkert. Men det viser også, at vi har et godt setup omkring det hele, som… netop fungerer, fordi det er så agilt med, at der er opgaver, der kan blive leveret over til hinanden og sådan noget. Så…

I2: Ja. I er inddelt i de her fem spor?

R: Ja, som så, måske, nok faktisk er blevet fire nu, sådan som jeg lige… Jeg har et *varme[spor]*, vi har et *projektstyring[sspor]*, vi har et *el[spor]*, vi har et *Kommunernes Landsforening[-spor]*, så… Og vi har faktisk et sidste spor, som er sådan… hvordan er… Jeg kan ikke huske, hvad fanden vi lige kaldte dét spor, men det er sådan et slags økonomispor. Jeg kan ikke huske, hvad det hedder lige nu… Men som i bund og grund, sådan… nå jo, *business case-sporet*, tror jeg, at det var, vi endte med at kalde det. Men som egentlig går ind og kigger på: Okay, når vi nu er færdige med projektet, hvordan ser business casen ud for det her? Fordi det kan godt være, at man skulle… når man endelig står og

færdigtester, og det hele fungerer og alt muligt andet… så har man fundet ud af, jamen, det her… du sparer ingen penge på det. Okay—hvad gør man så? Er det noget, hvor man, sådan, som jeg… Nu bliver det lidt meget stort og flyvsk samfundsmæssigt… Men er det noget, hvor man alligevel skal punge pengene ud, velvidende at man går i rødt økonomisk for at gå mere i grønt i den CO_2-mæssige dagsorden? Og det er dér, hvor Københavns Kommune lige nu sidder og overvejer det, der hedder en »Doughnutmodel«, hvor man ikke kigger på en økonomisk bundlinje; men du arbejder med en bred bundlinje, der også har samfundsmæssige værdier. Fordi du så siger, under accepten af, at, ja, vi mister penge på at gøre det her. Det giver ikke finansielt mening for os, men fra et CO_2-synspunkt når vi vores målsætninger; ergo, kan det godt betale sig at smide flere penge ind i det—også selvom det er mere, end vi tjener, ikke? Så det er sådan… nu bliver det lidt et stort samfundsmæssigt [perspektiv]…,

I2: Ja.

R: …men det er sådan de overvejelser, der kigger ind i det. Og det er derfor, vi skal samle data sammen til at finde ud af, hvordan ser business casen ud? Er der en business case? Hvordan ser økonomien ud ved det hele?

I2: Det lyder ret spændende, også. Det der KL-[spor]… *skaleringsspor*, kaldte du det også i første omgang. Kan du snakke lidt om det? Altså, hvad indgår i det? Hvad laver I der? Eller, hvad sker der?

R: Jamen, vi har samlet de følgekommuner… sådan en gruppe af følgekommuner, som vi tænker kunne have haft en interesse i projektet, og sådan… Så har vi snakket frem tilbage med dem og fået bekræftet, hvem det er… […] [hvad det er for] nogle kommuner. Og så har vi snakket med Kommunernes Landsforening og de forskellige styrelser om: Hvor stor en følgegruppe skal vi have? Gælder det om at brede meget viden ud og så have… nærmest alle 98 kommuner i Danmark? Eller gælder det om at have en snæver gruppe, som vi kan fordybe os i? Og der ville de gerne have, at det var en snæver gruppe, som vi kunne fordybe os i. Så det var ret logisk, at vi valgte Sønderborg- og Syddjurs Kommune, fordi det var dem, vi havde snakket med i starten om, da vi lavede ansøgningen, ind i noget af det samme teknologi. Så de hoppede med. Så har vi Aarhus Kommune. Næ, jo… jo, det er Aarhus Kommune. Og faktisk også AffaldVarme Aarhus, som sådan en slags HOFOR ovre hos dem, på varmesiden, som sidder og følger med. Og vi har Frederiksberg Kommune, fordi de ligger lige i hjertet af København; så det er, sådan… De får [uklart] varme fra det samme sted som os, og alt muligt andet. Så det er sådan, den gruppe vi har. Og så har vi præsenteret projektet for dem. Vi havde et opstartsmøde her i efteråret, hvor vi præsenterede projektet, hvad det er, vi arbejder med—alle de her ting—hvor vi så fik, bagefter, præsenteret, hvad er det, I sidder og arbejder med på det her udviklingsområde hos jer? Og der er det meget hurtigt, [at] det går op for os, at… næsten allesammen sidder og arbejder sammen med…

Danfoss Leanheat på varmesiden. De har allesammen små… Enten er de lige i starten af opstarten af et projektsamarbejde, eller også så har de lige startet et projektsamarbejde med dem på et begrænset antal bygninger. Så det er, sådan, meget sjovt; fordi så kan man begynde at sammenligne noter på: Hvordan ser det ud i små og store kommuner? Hvor er man teknologimæssigt henne? Hvad er det for nogle problemer, I oplever? Hvor på elsiden, jamen, der er der ingen, der kan følge med. Der er ingen, der er dér. Så derfor kan vi være meget, sådan, bannerførerne for den teknologi og brugen af den teknologi. Så det er, sådan, det. Og så fik vi… Efter mødet, så snakkede vi, sådan, om, hvordan skal det, sådan, fremtidige samarbejde med jer være—i form af, at I sidder som følgekommuner; ergo, er i ikke med i selve udviklingen af projektet? Men […] hvad er det for noget viden, I skal have ud af det, sådan så I kan, ligesom, tage det med jer? Og det viste sig ret hurtigt, at man, ligesom, var to steder: Den ene var, at man enten var lidt mindre kommuner, og så var man stadigvæk dér, hvor man var i gang med at opbygge den… digitale infrastruktur, med »hvad er det for noget data vi har? Hvor skal det sendes hen? Hvordan skal vi samle det ind?«. Sådan, hele setuppet omkring skabelsen af den data, som der skal bruges til at kunne arbejde med teknologien. Hvor, jeg tror… jeg kan ikke huske, om Frederiksberg også var der, men i hvert fald Aarhus *havde* datastrukturen på plads… Og havde faktisk også mange af de samme data… digitale infrastruktursystemer, som vi har, i form af et energiovervågningssystem; og så sådan noget [KMD] EnergyKey [EMS], og forskellige andre ting. Til gengæld, så vil de gerne vide, hvordan er det så man operationaliserer dataene? Hvordan gør vi brug af dem til at aktivere de her forskellige ting? Og det er så der, hvor… Der har vi snakket om—og det er ikke blevet fast besluttet endnu—men vi har snakket om, at måske er det meget fint at tage de to puljer og sprede [ud], altså samle dem og så sprede. Sådan så man kan snakke med dem, der er lidt mindre om: Hvordan sætter man datainfrastrukturen op; mens vi snakker med nogle andre om, hvordan operationaliserer man det. Og så kan man samle dem igen og så sige: »Nu er vi så kommet længere, hvad skal der så ske?«. Så det er, sådan, den del, vi er i gang med at undersøge lige nu: Hvordan er det, vi bedst laver det setup?

I2: Cool. Jeg tænker lige, sådan, hvad med regionerne i hele det her? Altså… [uklart].

R: Nå, omegnsregionen?

I2: Ja […] for eksempel også. Det var bare sjovt, at, sådan… Vi har mødt det før: KL virkelig står for nogle samarbejder og noget erfaringsopsamling, men de sidder altså… Regionen sidder jo også på nogle kæmpemæssige bygninger. Snakker I med dem?

R: Ja, det er rigtigt. […]. Men vi har ikke snakket med Regionen. Men vi har… det glemte jeg at sige… men vi har Gate 21 inde som sådan en repræsentant for

alle omegnskommunerne i Københavnsområdet; så sådan, hele oplandet til København Kommune—alle de små kommuner, der ligger der. Men det er rigtigt… Altså, man kunne godt, sagtens, tage fat i regionerne, og alt muligt andet. Vi holder et afsluttende, sådan, oplæg på et eller andet tidspunkt, når vi nu bliver færdige med projektet, hvor vi, sådan, går ud [for at] præsentere det hele. Dér ville det være logisk, at de bliver inviteret med, ligesom alle mulige andre… ligesom styrelserne også bliver inviteret ind: Energistyrelsen følger den her meget, meget tæt, fordi de kan jo godt se, hvor vi er på vej hen ad… Så det er, sådan… Så, jeg tror… Man skal også huske, at der er forskel på regioner og kommuner i det her i form af, hvad er det, man… Det kan godt være, at de har nogle bygninger—det har de selvfølgelig, og alt muligt andet—men de har slet ikke det samme, sådan, behov og nødvendigheder, som en kommune har for at komme ud på nogle af de samme ting. Det er i hvert fald sådan, [som] jeg lige ser det. Men det var et fint spørgsmål; og du har jo sådan set ret i, at man kunne godt… […] Men der skal også sættes en stopklods et eller andet sted—for ellers så kunne man snakke med alle.

I2: Ja. Det spiller lidt ind… Allersidste spørgsmål her. I har fået fem millioner af Digitaliseringsstyrelsen, men det lyder, altså, kæmpestort det her. Har I medfinansieret, også selv, eller hvordan?

R: Ikke endnu.

I2: Okay, sygt nok.

[Tekniske Problemer]

I2: Jeg har et enkelt lille [spørgsmål] i forhold til den her Digitaliseringsstyrelse, der hele tiden skifter kontaktperson. Påvirker det noget? Altså, hvad gør det for samarbejdet?

R: Det gør ingenting.

I2: Nej.

R: Altså, det er det er dem, der i bund og grund leverer pengene. Det er dem, vi skal afrapportere [til], men det er jo, sådan, organisation til organisation. Så det er bare min daglige frustration, der nogle gange kan… jeg bliver lidt træt af det; men det er ikke noget, der påvirker nogen ting. Det er stadigvæk et godt samarbejde med dem.

I2: Alright. *Så* har jeg ikke flere spørgsmål.

[Udeladt diskussion]

I1: Jamen, det var egentlig bare, fordi vi snakkede om, at… om Digitaliseringsstyrelsen… i forhold til… nu har du snakket lidt om jeres samarbejde, eller hvad I gør; men kunne du have tænkt dig, at der var noget, der havde været anderledes i forhold til, hvordan I havde samarbejdet med dem [Digitaliseringsstyrelsen].

R: Nej, overhovedet ikke—tværtimod. Jeg synes, [at] det er et… nu lyder det måske lidt frækt at sige, men… det er et befriende let forhold at have et samarbejdsforhold med dem. I form af, at jeg tit har siddet med EU-projekter, eller sådan noget finansiering, som har super strikse… stramme strukturer for, hvornår skal man afrapportere, og man skal bruge alle mulige skabeloner og papirart, og man skal have vandmærker på, og whatever else. Og, sådan, super administrativt tungt. Hvor her er det… Grundlæggende set har vi fået fem millioner til at sige, »bare gå ud og gør det. Vi stoler på, I gør det«. Og så skal vi dokumentere én gang om året, hvor der… Altså, det er så løs en struktur, der har været på tingene—hvilket er kommet meget bag på os. Vi var meget i tvivl og meget skeptiske […], om det var rigtigt; men det har vist sig at holde stik. Det eneste, de har spurgt ind til i vores økonomiske strukturer og afrapportering, har været: Hvad, egentlig, det der med, sådan… Hvad er det projektfunktionerne har været, som vi har givet penge til? Hvilket jeg synes er sådan [et] rimeligt, fair spørgsmål. Men, derudover, så er det befriende nemt; altså det kan kun anbefales.

I1: Ja. Jeg tror, det var det, Jeg tror ikke umiddelbart, vi har [mere].

[Afsluttende Bemærkninger]

5 Interview: Bedre visitation af gravide

Mandag | 4. april 2022 | 15:15–16:15

[Indledende Bemærkninger]

I1: Sådan generelt set, hvordan jeres projekt er organiseret? Nu ved jeg godt, at du lige er startet i noget nyt, men, ja; det kan du nok godt huske, tænker jeg, stadigvæk?

R: Ja-ja, det kan jeg sagtens. Jamen, vores projekt er jo et signaturprojekt, som ligger nu to år tilbage: Det blev godkendt i 2020, og er jo, sådan, bevilliget, i virkeligheden, fra 2021. Da vi i sin tid søgte signaturprojektet, så noterede vi os jo, at rigtig mange af de andre signaturprojekter ikke sådan rigtig var kommet i gang. Vi havde, sådan, ret skarpe planer og milepæle, og jeg skal komme efter dig; så må jeg bare sige her efter to år, så må vi jo bare erkende, at det har taget rigtig lang tid for os at få etableret den helt basale lydoptagelse af de indkommende opkald; og det har ligesom forrykket hele vores køreplan. Det betyder også, at vi er ikke så langt, som vi havde forventet at være. Og det betyder også noget… Det betyder også lidt for… i forhold til den organisering, der er. Det er et signaturprojekt, som jeg, ligesom, er projektinitiativtager til og projektleder på. [Det] er et signaturprojekt, som er et privat–offentligt samarbejde, hvor Herlev hospital—hvor jeg nu er ansat—og Hvidovre hospital—hvor jeg netop har været ansat—er de to primære hospitalsafdelinger. Og så har vi en ekstern samarbejdspartner, nemlig Corti, som også har hjulpet Den Præhospitale Virksomhed [Hovedstadens Akutberedskab] med deres AI-løsning. Og så har der jo været lagt op til, at projektet skulle være et [multicenter-tool/multicenterstudie, uklart], der går på tværs af Regionen; og derfor har vi også rakt ud til øvrige hospitalsafdelinger: fødeafdelingerne i Region Hovedstaden og også fødeafdelinger i Region Sjælland, især. Fordi de to regioner bruger SP [SundhedsPlatformen], og det gør, at der er nogle af de teknologiske udfordringer, som alt andet lige vil være mindre, end hvis vi rykker over i »EPJ-land«. Og set i lyset af de udfordringer, vi har haft—bare med de første initiativer—så har vi været en lille smule… lidt ydmyge forhold til ligesom at slå brødet alt for stort op. Vores projekt er jo lagt an på, i virkeligheden at sige… Jamen det her er et studie, hvor vi har en projektstyregruppe. Det har vi også; det sidder jeg med og de afsnitsansvarlige jordemødre og en professor fra Hvidovre og en afsnitsansvarlig overlæge herfra og en udpeget projektleder fra Corti af. Og så har tanken været at lave en styregruppe, som ligesom skulle følge projektet. Det har ikke rigtig været [relevant]… Og det kan man jo altid diskutere: Vi har ikke nedsat den styregruppe endnu… altså ligesom fået… andet end, at vi har en styregruppe, hvor vi mødes med Digitaliseringsstyrelsen, for ligesom give status derind. Men egentlig var tanken at lave en styregruppe, som var et højere… altså, rent administrativt, højere niveau, hvor vi havde enten hospitalsdirektøren, eller i hvert fald afdelingslederne: cheflæge, chefjordemoder med—for at de løbende var orienteret og følte ejerskab for [projektet].

I1: Ja.

R: Og tilsvarende også et ønske om… eller en plan om—og det er stadigvæk planen—at lave en følgegruppe med interessenter: dvs. Dansk Selskab for Obstetrik og Gynækologi, Jordemoderforeningen, og så fremdeles. De er først her i marts 2022 startet med at lave lydoptagelsen. Og det vil sige, vi er jo, altså, to år bagud med den oprindelige tidsplan. Og det har betydet, at der var ikke, sådan, super meget status på, andet end: »Der sker ikke rigtig noget lige nu; vi prøver på at arbejde med en løsning i vores hjemmetid«. […]. Så det er bare for at sige… Så strukturen og organisering er, at vi har en projektgruppe, som går på tværs af de to. Jeg er tovholder, i princippet, fra det offentliges side; så har vi en tovholder fra den private side. Vi har mødtes med Digitaliseringsstyrelsen for ligesom at gøre status dér. [Vi] har holdt lidt igen med at lave den officielle styregruppe og følgegruppe… [at] nedsætte dem. Man kunne jo godt have overvejet om vi, måske, havde fået noget mere pression på… Måske, i virkeligheden, kunne være kommet længere, hvis vi havde… Altså, det mere, fordi nu reflekterer jeg en lille smule… Noget af det, jeg har gjort mig tanker om, ikke også…

I1: Ja, selvfølgelig, men det er også fint, du spørger, fordi jeg havde faktisk tænkt mig at stille som opfølgende, om du havde…

R: …ikke også? Fordi det er jo altid lidt med det der, at hvis man nu havde nogen, der sagde: »Det her. Det er et high-prestige projekt. Det her, det er virkelig vigtigt for os. Det her, det *skal* løses—nu. [Uklart]«. Men oplevelsen har sådan set også været, at vi har haft et vældig godt samarbejde med CIMT [Center for IT og Medicoteknologi]; der har bare… og der har været rigtig mange forskellige løsningsmodeller på bordet… Og det har bare været svært at finde en løsning, der imødekom de ønsker, der var. Også til at tage hensyn til den drift, som vi jo helst ikke skal forstyrre. Ja, så det er sådan, som det er organiseret.

I1: Ja, nu skal jeg lige huske at sige, at hvis I andre har noget, så bryder I selvfølgelig bare ind på et eller andet tidspunkt, ikke?

I2: Jeg skal i hvert fald nok hjælpe dig.

I1: Super. Ja, du sagde før—næsten helt til at starte med—i forhold til… ja, at I ikke, selvfølgelig, er nået så langt, som I havde regnet med… I forhold til, sådan, fremtidig funding… eller kører I stadig på Signa[turprojekt-fonden]… hvad hedder det… den fond der; eller søger I andre steder?

R: Ja, altså, lige nu kører vi på Signatur[projektfonden]… Jamen, det… ja, det gør vi. Vi har… Jeg har søgt midler internt på hospitalet og har fået nogle midler til et tillægsprojekt. Og det, vi jo i virkeligheden har gjort, det er, at vi har jo

lavet en ansøgning til Digitaliseringsstyrelsen, som jo i virkeligheden dækker de driftsomkostninger, der er. Så i dén ansøgning, der er sendt ind til Digitaliseringsstyrelsen, ligger en accept fra parterne ud i, at vi drifter selv rigtig meget. Så Corti… altså… drifter en hel del. Jeg har lavet det her ved siden af mit fuldtidsarbejde, uden i virkeligheden at få noget løn for det; så på den måde, så drøfter vi også… altså… Og det har så—hvis vi lige skal knytte en kommentar til det—helt klart også været en af overvejelserne fra min side, fordi det har… […] Man kan drible rigtig mange ting ved siden af, og sådan; men når det kommer til, ligesom, at lave de store ryk, så kræver det noget dedikeret tid. Og det har ikke været muligt [indtil nu]. Det har jeg [fået] i min nuværende ansættelse—det kommer til at betyde noget. [...] Så den disposition, vi har haft der—den primære funding fra Digitaliseringsstyrelsen til projektet—er jo lønudgifter til de to PhD-stipendier, der er tænkt som… Og der har ikke været nogen, altså, der har ikke været nogen mening i—for mig at se—at ansætte to PhD-studerende, når vi ikke havde noget data, og når jeg ikke var sikker på, hvornår det dataflow ville komme. Og det er klart, at tanken var jo sådan set, at [når] vi fik dataflow, så kunne vi have nogle PhD-studerende, der kunne begynde at lave nogle af de driftsopgaver, som har ligget på mit bord og været udfordret af, at jeg ikke havde dedikeret forskningstid i min tidligere ansættelse. Og det jeg jo så har gjort, det er, at jeg i den mellemliggende periode, ligesom har kigget ind i, jamen, hvad er det for nogle andre ting, vi kan sætte i søen? Altså, det her projekt går jo ud på, i virkeligheden, på baggrund af lydoptagelser af de indkommende opkald til akutmodtagelsen og fødemodtagelsen, at lave algoritmer—machine learning-algoritmer—der kan agere, sådan, i realtid som beslutningsstøtteværktøjer. Men vi er blevet klar over—og det har også været en del af projektets ambition—nemlig at blive bedre til, ligesom, at kigge ind i, hvordan er vores organisering i virkeligheden? Hvem henvender sig… altså, en kortlægning af, hvem henvender sig? Hvad sker der? Hvad er patientflowet? Og der er vi jo også blevet klogere på, at der er nogen, der sidder og venter i kø. Og derfor er det tillægsbudget, der er søgt midler til på Hvidovre Hospital… [det] går i virkelig på at lave, sådan, en fremskudt visitation i telefonkøen, så vi ikke risikerer, at nogle med alarmsymptomer venter… altså… uhensigtsmæssigt længe. Og det vi også har gjort, det er, at jeg har rakt ud til 1-1-2 [og] 1813, hvor der jo også er rigtig mange gravide, fødende… også nogle fødende—og især barslende, der ringer ind med bekymringer eller en eller anden form for problemstilling. Fordi der ligger nogle data dér, som kunne lægge til grund. […] Det der med, ligesom, at være agil og så sige: »Okay, nu står vi over for en driftsmæssig udfordring i forhold til at få patienten på; er der nogle alternative data, vi kan begynde at træne nogle algoritmer på?«. Nå.

I1: Må jeg høre, ganske kort; det er også lidt sådan et tertiært slags spørgsmål: De der PhD'ere, I har haft tilknyttet; hvad har de så lavet, nu hvor …

R: Nej, vi har lige netop *ikke* [haft PhD'ere tilknyttet]. Så grunden til, at vi stadigvæk har funding, og ikke har været ude at lave massiv [fundraising]

andetsteds, har været, at vi har ikke haft en stor lønudgift, fordi jeg lige netop har valgt ikke at ansætte de PhD-studerende.

I1: Okay undskyld, det misforstod jeg så, beklager.

R: Ja. Men det er bare for at sige… Det er mere, fordi det gav ingen mening at have nogen til at sidde… Det er fint at have nogen til at sidde, måske op til et halvt år og lave protokoller og ansøgninger og alt muligt andet. Men derudover, så, når du kun har tre år, så skal der være noget data, man kan begynde at kigge på inden for en seksmåneders tidshorisont. Og da jeg ikke kunne få nogen lovning på det, så gav det ikke nogen mening at bruge vores midler på lønudgifter til en PhD-studerende eller to.

I1: Nå ja, okay på den måde. Ja.

R: Ja.

I2: Det giver mening. Må jeg lige stille et hurtigt spørgsmål? Det er i forhold til; du snakker om de her tillægsprojekter. Er det korrekt forstået så, at planen er, at det her… Det er, fordi I vil drifte efter, at I, ligesom, har [færdigudviklet algoritmerne]… hvad kan man sige… [og] sætte det i værks efterfølgende? Det er ikke meningen, at projektet bare skal ses som erfaringsindsamling?

R: Nej, altså, tanken er jo, at det der er lagt op til her, det er i virkeligheden at sige: Fase 1 er, i virkeligheden, kortlægning. Prøv at høre: Vi ved ikke, hvor mange der ringer; vi ved ikke, hvor længe de snakker i telefon. Vi ved [ikke? uklart] [hvad komplikationerne/konklusionerne er, uklart]; vi ved ikke, hvad de henvender sig for… Så bare helt basalt. Så i virkeligheden er selve kortlægningsopgaven *i sig selv* ret interessant. Det er det ene; det er Fase 1. Fase 2 er jo det at sige: Når vi har tilstrækkelige data, så kan vi begynde at lave, sådan, præliminære mønstergenkendelser. Kan vi se nogle mønstre i det, der er. Det er Fase 2. Fase 3 er jo et spørgsmål om at begynde at sige: Okay, så trækker vi yderligere data fra SP og andet, og begynder at udvikle nogle algoritmer, der kan begynde at prædiktere. Og så er tanken jo, på sigt, at lave en validering af de her algoritmer. Og ambitionen er jo, helt klart, at det bliver idriftsat fuldstændig, som man har set det med hjertestop-algoritmen i Den Præhospitale Virksomhed.

I2: Okay.

R: Forudsat selvfølgelig, at vi er succesfulde, og det lykkedes at finde ud af noget, ikke? Men Corti er vældig optimistiske. Vi andre er nok en lille smule mere skeptiske; men det hører måske med til faget.

I1: Jeg tror måske vi er kommet omkring det her tredje spørgsmål; men hvordan opstod ideen, sådan, oprindeligt til det her signaturprojekt?

R: Jamen, den opstod hos mig. Jeg har siddet som formand for Lægeforeningen i Region Hovedstaden gennem rigtig mange år. Og har jo helt naturligt beskæftiget mig med fremtidens lægerolle, og det sundhedsvæsen vi kigger ind i. […]. Jeg tror jo, [at] vi inden for de næste 10–15 år kommer til at se en digital revolution af rigtig mange ting. Ikke dermed sagt, at teknologierne kommer til at tage over, men de kommer til at agere som supplement i vores daglige kliniske praksis. Og for mig har det været afgørende, at de tiltag der udvikles, udvikles i tæt konneks [forbindelse] med den klinik, de skal bruges i. Det er jordemødre… for mig er det jordemødrene, der ved, hvor det er, de største udfordringer er; og det giver mest mening at udfordre, altså… at udvikle løsninger, dér hvor de største udfordringer er, dér hvor det kommer patienterne mest til gode, dér hvor vi har bedst cost-effectiveness, hvis vi skal snakke den slags. Og i den forbindelse har vi talt om kunstig intelligens. Hvad gør vi? Hvad gør det ved lægeroller at gøre det sådan? Og så havde jeg jo hørt om initiativet i Den Præhospitale Virksomhed, [og] havde kontakt til Corti, fordi de rakte ud til mig på et tidspunkt. Og så jeg spurgte dem, om de havde overvejet Akutmodtagelsen for Gravide—Fødemodtagelsen—som var en anden akuttelefonen. Og så gik der lidt tid, og så henvendte *jeg* mig til min chef og til Corti og sagde: »Prøv at høre; nu har jeg faktisk tænkt over det. Jeg tænkte, at det kunne være ret interessant. Kunne I have lyst til at indgå et samarbejde? Og er det sådan, at du som en klinisk chef vil bakke op om det?«. Og det var der. Corti var på med det samme, og jeg har haft enormt god opbakning; både fra min nuværende og tidligere chef. Så det var der: Idéen opstod hos mig. Bare fordi der var en anden akuttelefon.

[Udeladt]

I2: Jeg synes, det lægger op til noget, jeg også tænkte på tidligere, så… For nu snakker du om de her jordemødre, og det handler om det skal ud i kontekst. Hvad har I så… eller har I gjort noget i forhold til…? Eller har I planer om at gøre noget i forhold til, ligesom, at teste med dem eller lave noget brugerinvolvering i forhold til selve [idéen, uklart]?

R: Ja, altså, det vi jo har gjort lige nu, det er, at vi havde, dels lavet noget informationsmateriale og også nogle videoer, der prøver at illustrere, hvad det her det er. Hvad går det egentlig ud på? Og så har jeg været ude at snakke med jordemødrene. Jeg arbejdede på Hvidovre [Hospital] i mange år efterhånden. [Jeg] har også været ude til personalemøder her, for ligesom at fortælle og [at] prøve at afmystificere det. For det kan meget hurtigt blive sådan lidt »nå nu kommer der noget teknologi«, og der bliver… Automatreaktion er, (1) der kommer noget teknologi som skal overflødiggøre mig; (2) er det, fordi du ikke synes, vi gør det… Er det, fordi I læger ikke synes, at vi jordemødre gør det godt

nok? og (3) nu skal jeg sådan overvåges, ikke? Nu kommer der et eller andet, der sådan sidder [og overvåger mig]… Altså, du ved, der er jo sådan nogle… Det der med på en eller anden måde at prøve at afmystificere—at sige, hvad er det egentlig, det handler om? At invitere ind til en dialog om at sige, jamen, nu starter vi med at kortlægge, og bagefter så skal vi selvfølgelig snakke med jordemødrene om, hvad er det, der giver mest mening? Fordi vi kunne i princippet både kigge på mindre liv; det ville være ultimativt. Kan vi undgå, at fostre dør inden i maven, altså. Der er bare ikke særlig mange af dem, fordi vi i forvejen har en rigtig høj standard, altså, rigtig høj kvalitet i vores [børneomsorg, uklart]. Svangerskabsforgiftning, som jo potentielt kan have rigtig alvorlige udfald, eller andet. Det at faktisk diagnosticere, at kvinden er i fødsel prætermt—altså før tid, eller... Så, det skal vi jo sige: »Det her, det er kortlægning, det er henvendelsesmønstrene. Hvad tænker I giver mest mening?«. Fordi der er potentielt jo data til rigtig, rigtig, rigtig mange PhD'er. Og så skal vi… Så tanken er jo, at vi skal have… Og tanken i forhold til det der tillægsprojekt er, at det er en jordemoder, der er på, så vi jo lige netop også får… ikke gjort det til en fagkrig, og ikke gjort det til én faggruppe, der kommer og dikterer noget andet over for en anden faggruppe; men at vi faktisk sørger for, at—eftersom der er flere og flere jordemødre, der også bedriver forskning—at vi også må have en jordemoder på banen… i de nicher, det giver mening. Var det, svar, I2?

I2: Det var super. Tusinde tak.

R: Det var så lidt.

I1: Ja. Så i forhold til når du nu har fået den der ide og gik til din umiddelbare ledelse med det. Hvad så med ansøgningsprocessen? Hvem stod for det? Og hvordan forløb det? Var det bare, noget I brugte… Hvor lang tid brugte I på det, osv.?

R: Ah, vi brugte en hel del tid på det. […] Og det gjorde jeg i høj grad sammen med Corti. Altså, det lavede vi, sådan, som et parløb. Det har hele tiden været sådan et ret tæt samarbejde. Dels har Corti nogle andre muskler, end vi har i forhold til… Nogle folk der faktisk er eksperter i at fundraise—det skal man ikke kimse ad. De har også nogle medarbejdere, som ikke laver andet. Hvor vi andre pisker rundt…

I1: Ja, den har vi hørt før [fra andre projekter].

R: Ikke? Så helt klart nogle ressourcer, noget erfaring. Så var der jo en hel del netværksarbejde også. Altså, det her med faktisk at række ud at tale med folk og at få formidlet, hvad ideen var og fået fortalt historien. Og det er… Det kan jeg, i et eller andet omfang. Det kan Cortis CEO også. Han er god til det der med at komme ud at få... altså… Og både han og deres CTO er begge to nogle, der

kan komme ud at afmystificere det en lille smule. […] Det er godt, det er nede på jorden, det er dansk; og det er… Så de er også… de er tillidsvækkende, ikke, på en god måde. Nå, så det vil sige, det var… det brugte vi en hel del tid på. Vi lavede en hel del netværksarbejde, og så lavede vi det sammen. Så brugte jeg jo Regionens Center for Regional Udvikling [CRU] og SFI […]—Enhed for Sundhedsforskning og Innovation.

I1: Ja.

R: Og var, blandt andet, egentlig mest i forhold til ansøgning til […] InnoExplorer og InnoBooster, og jeg skal komme efter dig.

I1: Ja.

R: Men i den forbindelse, der lavede jeg jo en hel del sparring med dem; og de var også inde over ansøgningen og kom med input der. Så jeg har prøvet også på at hæve det op på et niveau, som ikke bare var hospitalsledelse… hospitalets jurister, men faktisk var sådan en ambition om at sige, okay, det her er et regionalt projekt, og det er et tværregionalt projekt, potentielt, og der er sådan noget helt alment… sådan, hvordan er det vi gerne vil gøre det her, hvordan vil vi gerne bruge data, altså. Og det ligger ikke hos mig—mener jeg. Det ligger heller ikke hos den enkelte afdeling, men i virkeligheden synes jeg, at det er noget man i en regionsadministration er nødt til at tage stilling til og have en strategi for. Det har man jo så også. Jeg savner måske lidt, at den, sådan, bliver rigtigt rullet ud, ikke; men det kommer, ikke?

I1: Ja. Det næste spørgsmål handler om, hvordan du har oplevet opstarten på projektet? Det synes jeg næsten allerede, du har svaret på.

R: Jamen, super-hammer-frustrerende. Altså… Og helt klart, altså… Jeg har virkelig savnet at have noget mere dedikeret tid til det. Altså, fordi der er mange ting; der er rigtig mange ting, som er landet på mit bord, og stadigvæk ligger på mit bord, og hvor der… du ved. Og der skal ikke særlig meget til, og så… Udover det, så har vi altså… Udover det rent tekniske, altså… så har vi jo været udfordret af en relativ travlhed og udskiftning inde i Center for Regional Udvikling… i deres juridiske del. Vi har været udfordret af corona, som jo har gjort, at vi har ligget relativt vandret—ekstra vagter. Når man endelig var hjemme, så var der også nogle børn, der skulle i hjemmeskole, og andet. Så jeg har jo lavet de her ting i min [fritid]. Altså, du ved, så der er også, sådan... Så har vi jo været udfordret af, at […] der er, lige i øjeblikket, kæmpestor mangel på jordemødre—ikke mindst i Region Hovedstaden, ikke mindst på de to hospitaler, vi snakker om—og det betyder også noget, at der hvor begge ledelser har været 100% på fra starten af, stadigvæk er det—så har der alligevel været en lille smule bekymring, om man pludselig, altså, lagde noget ovenpå et bæger, der allerede var fyldt, altså… Og det har været vigtigt for mig, lige netop som du

også er inde på I1, det her med faktisk at få medejerskab hos medarbejderne. At det her skal jo ikke være sådan en belastning. Og det her skal jo være noget, man synes er sjovt, og man kan se et udviklingspotentiale i. Og det har helt klart gjort, at man lige har, måske, været lidt mindre sådan: »Ja, R har du en løsning, så kører vi nu«, ikke? Altså, sådan lige lidt mere… Ja, overtalelse. Og det er jo fair nok, altså.

I1: Det må man sige. Ja, nu ved jeg ikke lige, hvad jeg ville sige der, egentlig, men…

[Udeladt]

I2: Jamen, jeg bed mærke i, at du nævnte *jura* helt kort, men det var ikke rigtigt, sådan, at det kom frem, som en udfordring? Det har vi oplevet i nogle af de andre signaturprojekter, at det har været en rimelig stor hurdle… Om det er noget, I har bidt mærke i?

R: Jo, men det er det også, og noget af det, som jeg… Jeg sidder jo med i… Region Hovedstaden har lavet et AI-innovationsnetværk, og jeg har faktisk… Og nu har vi lige lagt netværket sammen. Der blev også etableret et AI-praktikernetværk, hvor jeg ligesom blev den faglige leder. Og noget af det, vi jo lige netop har diskuteret rigtig meget, det er… og noget af det som jeg… Det er jo lige netop det her med, hvad er det… hvad er det her? Det er jo ikke, sådan, klassisk sundhedsvidenskabelig forskning, hvor man ligesom har en hypotese—nu går vi ud og tester den—og dermed så passer den ikke ind i juraen. Det er heller ikke egentlig kvalitetssikring; men det er den alligevel. Så det ligger sådan et eller andet sted midtimellem. Og problemet er jo lidt, at der er nogle ting, du kan i kvalitetssikringsøjemed, som du så ikke nødvendigvis kan få publiceret. Og der er også nogle ting i forskningsøjemed, som du ikke kan i… Og det der, som på en eller anden måde virker helt skørt, når man taler [om] big data og kunstig intelligens. Så er der hele det der problem omkring dataminimeringsprincipper. Altså, vi vil gerne have så store datasæt som overhovedet muligt, fordi det er det, der giver os mulighed for virkelig at lave valide algoritmer. Og det udfordres jo dels af et dataminimeringsprincip, hvor man, et eller andet sted, siger: »Nja, skal du nu virkelig bruge alle fødende i hele Region Hovedstaden, der ringer ind til 1813 over en X antal års periode? Kan du ikke nøjes med?«. At sige: »Jo, det kan vi godt, i princippet. Vi kan godt, hvis du siger ›nej‹, så nøjes vi med det, vi kan få, men potentielt så får vi bare et bias, som vi ikke behøvede at have; og derved kan vi ikke bruge den forskning til noget alligevel«. Og jo også den her diskussion [om] at sige, altså: »Hvor ligger samtykket henne? Hvornår begynder det at være…? Hvornår er det kvalitetssikring? Og hvornår er det forskning? Og hvornår skal du have patientsamtykke? Og i det øjeblik du skal ud at indhente [patientsamtykke, uklart], hvem siger så ›ja‹, og hvem siger ›nej‹? Og hvilket bias giver det i det datasæt, du har? Også ud i at sikre dig, at de algoritmer, der så faktisk bliver

udviklet, også rammer dem«. Det klassiske er jo, at kvinden, der taler dårligt dansk, ikke har nogen form for uddannelsesbaggrund eller andet. Hun enten ikke bliver spurgt, fordi det er vældig vanskeligt at spørge hende; [eller] hun siger partout, altså, automatisk nej. Så derfor deltager… der er visse patientgrupper, som sjældnere deltager i sundhedsvidenskabelige forskningsprojekter. Men det betyder jo i princippet også, at der bliver udvalgt resultater, som faktisk ikke bagefter kan appliceres på pågældende. Og det gælder bare endnu mere inden for sådan noget, som det her—i hvert fald lige så meget. Det har været en kæmpe [udfordring]. Altså, der har både være noget teknisk i, at vi har haft skiftende jurister, og hvem har tilstrækkelig indsigt i et offentligt-privat samarbejde? Og hvad kan vi? Hvad må vi? Hvad må vi ikke? Hele det her med, ligesom, at sige: »Hvor er det, vi ligger henne? Er det kvalitetssikring på kortlægningsdelen? Er det kvalitetssikring… Testningen af algoritmer—helt klart forskning—og så har vi sådan en eller anden *grey zone in between*, som vi, faktisk stadigvæk, jo er i gang med, ligesom, at afklare i tæt samarbejde med CRU (Center for Regional Udvikling) og SFI (Sundhedsforskning & Innovation). Ja, så det der synes jeg ikke er nemt, og det er også noget af det vi fra AI-innovationsnetværket har adresseret til Regionen for at der… Vi kom faktisk med syv anbefalinger i forhold til de her ting. At på en eller anden måde er man nødt til at håndtere det her, forholde sig til de her nye forsknings-nicher, ja, rent juridisk. GDPR gør det jo ikke nemmere, vel?

I1: Nu bliver jeg lige nødt til at spørge, fordi vi nemlig også har hørt noget lignende fra andre. Hvordan har du, sådan, oplevet interaktionen mellem jer og så de her jurister? Altså, har det været, sådan, helt ned på niveauet, at »vi ved faktisk ikke en gang, hvem vi skal spørge«-agtigt? Og så når I finder frem til dem, så ved de ikke, hvordan de får data ud af systemet, eller om man må, og hvor man kan…

R: Nej, altså, jeg har faktisk [oplevet], at den første jurist, jeg fik, var den jurist, der også har været involveret… Super, super dygtig, den jurist, der har været involveret i samarbejdet… samarbejdsaftaler, alt det andet kontraktuelle mellem 1-1-2, 1813 og Corti. Helt formidabel. Super skarp, vidende. Skiftede job, derefter et gap… Nej, derefter en ny medarbejder, som stopper, inden vi rigtigt når at få etableret et samarbejde. En ny medarbejder, jeg aldrig helt bliver introduceret til, […], som jeg aldrig rigtig når at have møde med. Og nu en dedikeret medarbejder udfordret af, at jeg har haft en lille smule travlt. Så egentlig har mit indtryk… Altså, det står/har ikke… Dem, der faktisk har taget depechen, de har været skidegode og vidende og [har] sat sig ind i det og opmærksomme og også… […] Og prøv at høre, det generer ikke mig at man siger: »Det ved jeg ikke; det er jeg nødt til at finde ud af«.

I1: Okay.

Altså, så bliver vi jo alle sammen klogere. Nej, men prøv at høre her. Jeg forventer ikke nødvendigvis… Jeg tænker, [at] noget af det her det er svært. Det er svært for mig. Det lyder også, som om det kan være svært juridisk. Så jeg er jo sådan set nysgerrig på […], at vi får lavet nogle løsninger, og vi får lavet noget erfaringsudveksling. Og det har også været en af […] bevæggrundene for mig [at komme] ud at sige: »Det her skal ikke ligge hos en hospitalsjurist, fordi så ender vi med, at så bliver det gjort forskelligt på hver eneste matrikel. Det her, det samler vi ind i en regional [enhed], fordi det her er sådan lidt mere almengyldigt. Hvordan vil Region Hovedstaden lave offentlig-privat samarbejde omkring AI? Hvordan vil Region Hovedstaden bruge de patientdata, der [danser, uklart] igennem? Hvordan forholder de sig til det her skisma, som vi talte om lige før i forlængelse af I2's spørgsmål? Og det har jeg oplevet; at dem, der faktisk har taget den, som ikke bare… faktisk nærmest ikke var på arbejde, før de var videre til noget andet, faktisk har været, altså, dedikeret til, altså… Men vi ved, at den der juridiske enhed er udfordret af, altså, at de har travlt, og rigtigt mange sager, der ligger og venter, og relativt stor udskiftning. Og det betyder, at der er jo et tab af ekspertise hele tiden. Det er bare mega frustrerende.

I1: Ja. Det kan jeg godt se; det er træls.

R: Der går en jyde dér

I1: Ja… I forhold til, sådan, ikke bare juristerne, men sådan helt bredt ud… Sådan, erfaringsudveksling med både… alle andre i Regionen, men også andre regioner eller måske endda kommuner: Er det sådan noget, I har været ude at tale sammen med omkring, om de har haft lignende problemstillinger inden for *Område X*?

R: Altså; ikke kommuner.

I1: Nej.

R: Ikke så meget i de andre regioner. Altså, Region Syd er jo faktisk rimelig langt fremme i forhold til nogle af de her ting, og har egentlig rakt ud til *mig*. Jeg har ikke kunnet deltage i særligt mange af de ting, de har lavet. Og så har jeg jo gjort det, at jeg har sparret med folk i… Altså, dels […] tog jeg kontakt… inden jeg overhovedet gik i gang med samarbejdet med Corti… havde jeg jo kontakt til M1, og daværende direktør i Den Præhospitale Virksomhed omkring samarbejdet, og har sparret med dem. Og så har jeg sparret med folk i SFI og igennem det der AI-netværk i Regionen.

I1: Ja.

R: Jeg tror, at… Altså, vi havde et møde med… […] Jeres handler jo også lidt om Digitaliseringsstyrelsen. Jeg tror, at jeg måske har savnet en lille smule… Altså,

der været et ønske om sådan nogle statusmøder, men jeg har måske savnet… Og dér har—når vi har holdt møde—været en enormt, sådan: »Det er spændende, og vi vil rigtig gerne hjælpe, og sig endelig til«. Men måske lidt fra min side, helt klart godt kunne bruge… Altså, det her er jo et prestigeprojekt, og man vil gerne se det løbe af stablen. Altså, jeg kunne godt, måske, have brugt et endnu tydeligere, sådan: »Okay, prøv at høre her: Det er mig, der er din kontaktperson. Hvis du oplever udfordringer, så vil jeg gerne høre fra dig med det samme, så jeg kan være med til at…«; altså, du ved… Altså, på den måde, at det ikke… Altså, hvem er det, jeg egentlig er…? Du ved, sidst jeg rakte ud til dem, så var den, der egentlig havde været på, lige […] været dedikeret til noget andet. Jeg anerkender, at de har travlt; men så fik vi ikke holdt det sidste statusmøde, inden… Så sidder jeg nu med afrapportering og alt muligt andet og sidder med en tredje og sådan… På den måde tænker jeg, at der kunne vi… der kunne jeg godt… Også fordi så erfaren er jeg ikke som forskningsleder, overhovedet. [At kunne] have brugt de muskler, de erfaringer, den støtte, […] den struktur bedre, hvis den var blevet en lille smule klarere. Det kommer jo så også lidt an på, hvad det er, de egentlig forestiller sig; men det lød sådan set—og det, tror jeg, ikke var gået op for mig—men det lød sådan set, for mig, da vi så endelig havde et møde, som om at de faktisk havde tænkt, at de skulle ligesom understøtte, og ville gerne understøtte. Og det kunne man godt have gjort endnu klarere. At sige: »[…] Hvem er min kontaktperson? Hvem er til rådighed? Hvad er det lige præcis I forventer af mig? Og hvad kan jeg forvente af dem?«. Sådan en forventningsafstemning…

I1: Har du oplevet, sådan, skiftende kontaktpersoner ved dem, hver gang du har… eller der har slet ikke været nogen fast overhovedet, eller hvad?

R: Nah, […] Jeg havde én, og så fik jeg en anden, som havde et møde med. Og da jeg kontaktede dem, fordi jeg havde nogle spørgsmål—lige netop, fordi vi ikke var kommet i gang, og dermed ikke rigtigt havde brugt midler, fordi vi selv havde afholdt udgiften—så snakkede jeg så med den, der vist primært havde… i hvert fald været involveret i [Digitaliseringsstyrelsen, uklart]. Og nu har jeg lige talt med en ny. Så på den måde ikke, sådan, super stor kontinuitet. Så er der heller ingen tvivl om, at jeg har ligget en lille smule vandret. Så det er ikke, fordi jeg har været [super]… Altså… Mit overskud til, sådan, at sige: »Nu er det tre [uger/måneder, uklart] siden, vi har haft et statusmøde; nu skal vi lige have et nyt«—har heller ikke været så stort. Altså, der er jo aldrig… Når sådan noget ikke kører fuldstændig smooth, så er der jo… der er jo altid to sider af samme sag, ikke? Eller, i hvert fald […]… Nej, der er ikke to sider: Der er altid to parter, ikke? Og jeg kunne også bare have efterspurgt det mere, sikkert. Ikke?

I2: Jeg har lige en ting… Sorry, du må godt først.

R: Nej-nej. Det er jo bare det, der hedder… Jeg skulle bare sige, [at] det er det, der hedder »selverkendelse«, ikke?

I2: Ja. Nu taler jeg godt nok også ind i et af de senere spørgsmål for dig, I1, men jeg synes, det passer så godt ind i… lige her. Fordi jeg tænkte nemlig på, at du siger, at I ikke har haft erfaringsindsamling eller noget som helst med de andre kommuner, eller noget som helst. Og der har heller ikke været noget med de andre signaturprojekter for eksempel? For vi ved, blandt andet, at der er netop et signaturprojekter, der arbejder med noget, der umiddelbart ligner jeres, sådan, ret meget med… hvad hedder det… stemmegenkendelse og navigation og hjælp med… og hvad kan man sige… at viderebringe en samtale netop i… nu skal jeg passe på, hvad jeg siger… det var i Roskilde og i…

[Udeladt]

R: Men i princippet kan man sige, selv hvis det var sådan, det her passede; selv hvis nogen havde været færdige med at være signaturprojekt, eller… så ville man jo stadigvæk, principielt, kunne have noget erfaringsudveksling. Altså, selv hvis nogen er meget længere, eller nogen er meget kortere, eller nogen er det samme sted… Nej, de rakte ud, altså, for nylig fra… M2 var jo ude, ligesom, at skrive nu her, om vi var interesseret i at have noget erfaringsudveksling? Og det tror jeg egentlig, vi har… Jeg tror, udfordringen er, at det er jo […] meget, meget forskellige projekter. Og udfordringen har jo lidt været den tid, der har været til rådighed. Altså, ud i: Hvad prioriterer jeg så—den dag, [hvor] jeg så faktisk har fri eller skal på vagt, og dermed har fri før og efter vagt? I forhold til, skal jeg drifte projekt, eller skal jeg [trække det ud, uklart]—hele tiden den der balancegang. Men det kunne man helt klart have gjort noget mere, også. Altså, sådan noget buddy-ordning eller… det der… Der er jo rigtig meget af det, der også handler om mapping: Altså, har vi egentlig overblik over, hvad der foregår? Altså… Det har vi jo også diskuteret rigtig meget i Region Hovedstaden. Altså, har vi overblik over, hvilke projekter der er i gang, i forhold til [lige når vi laver, uklart]? Det har jo været noget af det, der var ambitionen med de der AI-netværk—både innovationsnetværket, men også praktikerne—det var jo lige netop at bringe forskere sammen, der sad med de oplysninger på tværs af specialer og matrikler og… for lige netop at lave, altså, vidensdeling, erfaringsudveksling. Ja. Lidt udfordret af, at vi ikke kunne mødes fysisk, ikke? Der sker noget, når man mødes face-to-face. Var det svar på det spørgsmål, I2?

I2: Ja, det tænker jeg; ellers så spørger jeg ind senere, hvis det er.

I1: Jeg ved ikke, om jeg faktisk lige skal spørge om det der, du nævnte her til sidst, netop med videomøder, som det her. Altså, så… Hvad føler du egentlig, at du mister ved det i forhold til projektet?

R: Jamen, der er rigtig meget, man kan gøre over et videomøde. Altså, man godt lave et interview som det her. Man kan også godt lave sådan et statusmøde, hvor man siger: »Hey, vi er her, og sådan og sådan og sådan. Hvad gør vi de næste

gange?«. Det, der er rigtigt svært at etablere, det er den der alignment, […] fordi det er svært at formidle engagementet og dedikationen og alt muligt andet. Og det er jo i vid udstrækning den måde, jeg får følgeskab på. Det er jo, fordi jeg selv investerer noget af mig selv, og fordi… Så det er jo noget også med […], hvilken ledelsesstil har man? Min ledelsesstil kan i vid udstrækning, i forhold til sådan noget rent formelt: »Til næste gang, der skal vi gøre sådan og sådan. Det gør du, og det gør du«, kan sagtens gøres her—men i forhold til, ligesom, at sige medejerskab og dedikation og interesse og alt det der—så betyder det noget, at man ikke mødes. Og det er helt… tydeligvis også det, når man taler med ledere… Det der med, at folk… Man kan sagtens sidde at arbejde med sine egne ting, men det der med at folk glider langsomt væk fra, hvad var det egentligt, det fælles mål var? Så dér har man, ligesom, brug for det der med at hente folk ind [fysisk]. Det tror jeg ikke, der er nogen virksomheds- eller ledere i øvrigt—uanset om det er privat eller offentligt—der ikke har oplevet en udfordring i forhold til her under corona.

I1: Okay. Jamen, tak for det. Det synes jeg, du fik formuleret meget fornemt, faktisk. Jeg ved ikke… Jeg synes nemlig, at vi er kommet godt omkring; så jeg ved ikke, om jeg næsten skal springe over, hvordan du oplevede opstarten på projektet? Fordi… det ved jeg ikke…

R: […] Ja, man kan sige, vi er jo nærmest først rigtigt opstartet nu. Det bliver skidesjovt. Jeg glæder mig meget til at se, når det sådan for alvor begynder at rulle, og vi kan begynde at følge vores tidsplan. That's got to be good.

I1: Ja. Så det kan vi jo nok ikke få så meget ud af, desværre, at spørge [om]…

[Udeladt]

I2: Jeg bed [mærke] i, [at] du nævnte noget med—helt tilbage i starten af interviewet næsten—noget med, at man skulle være lidt agil, sagde du noget om?

R: Ja.

I2: Det kunne jeg godt tænke mig, hvis du kan… hvis jeg kan få dig til at uddybe lidt om, hvad I har gjort jer i forhold til at arbejde agilt? Hvordan I har arbejdet agilt…?

R: Jamen, det er jo et spørgsmål om, at når man sætter noget i søen, der i virkeligheden er så stort, som det her, på tværs af matrikler, og med relativt stor udskiftning—fordi det har der været både i juristeriet og i vicechefjordemødre, og i ansatte, og i… så fremdeles. Så det der med, at man, ligesom, er omstillingsparat, og [at] man, ligesom, kan sige… Det er enormt… ekstremt vigtigt at holde sig det… målet for øje. Hvad er det, vi skal nå hen til? Det første

mål, fælles mål, er fuldstændig afgørende. At få etableret en lydoptagelse, ikke? Så det skal der ligesom sættes alle sejl ind på. Det skal vi have dedikeret nogle folk til i CIMT i forhold til faktisk at finde en løsning, der imødekommer de behov, der er. Også for klinikken. Det andet er jo så at sige: »Okay, hvad gør vi så nu, altså?« Så kan det godt være, at vi har en tidsplan, der hedder *sådan* og *sådan* og *sådan*... Giver det mening? Nej, det gør det ikke. Så skal vi i hvert fald tilbyde nogle andre, for ellers så spilder vi penge og tid. Er der nogle andre datakilder, der kunne være relevante? Er der nogle andre samarbejder, vi kunne bruge? Hvad er det, i virkeligheden, vi allerede nu kan se, [at] vi har behov for? For eksempel når vi pludselig bliver klar over, at der er relativt lang ventetid, i perioder, på at komme igennem telefonen… Jamen, kan vi så, i virkeligheden, i regi af det her projekt være med til at løfte den udfordring?«. Det handler også lidt om, på eller anden måde, at vise brugerne, at det her et projekt, der har øje for de behov, der er i klinikken, og også er løsningsorienteret. Altså, projektet ser jo ind i at lave konkrete løsninger på konkrete problemstillinger med henblik på at sikre bedre patientbehandling og bedre patientflow—og dermed også en optimeret organisering, i virkeligheden, og [at] danne nogle bedre rammer for os, der er ansat i sundhedsvæsenet. Forhåbentligt.

I2: Forhåbentligt.

I1: Ja, jeg vil lige stille nogle spørgsmål i forhold til, sådan, interne mål med projektet og succeskriterier, fordi… Ja, nu kan jeg forstå, at der har været, sådan, det her *ene* mål nærmest med at få en telefonoptagelse i hus. Hvad med fremadrettet, tænker du? Har I nogle milepæle der?

R: Jamen, der kan man sige, så vender vi jo tilbage til vores projektplan, ikke?

I1: Ja.

R: Det hedder, at vi efter et halvt år skal lave den første kortlægning og de basale mønstergenkendelser. Det handler om, at vi derefter jo skal have… altså… så i den mellemliggende periode… […] Så man kan sige… Lydoptagelser: tjek, ikke? Det er forudsætningen, godt. Efter et halvt år—særligt nu hvor vi både optager på Hvidovre- og Herlev [Hospital], som er to af landets allerstørste fødeafdelinger—forventes det, at vi har tilstrækkelig data til at kunne lave de første basale mønstergenkendelser. Så skal der laves en plan for, hvad er det så for nogle… Hvad er det så for en algoritme vi skal lave? Hvad skal den kigge på? Altså, vi kan jo ikke kigge på 27 diagnoser. Så er det svangerskabsforgiftning, eller er det præterm fødsel, eller hvad er det? Og så bliver det, der jo skal arbejdes på—nu hvor vi har etableret lydoptagelserne—det er jo adgangen til data i SP [Sundhedsplatformen]. Vi er nødt til at koble det her op på den… altså, det endelige resultat. Vi kan godt lave en basal mønstergenkendelse, en kortlægning, der gør os klogere på den patientbehandling, vi leverer. Men skal vi udvikle en algoritme, så er vi nødt til at have et facit, vi kan holde op imod.

Det bliver den næste store milepæl, eftersom SP jo ikke—det ved I sikkert—er det allernemmeste program at arbejde ind i eller få data ud af.

[Udeladt]

I1: Hvis du skulle have gjort noget anderledes, sådan i forhold til hele signaturprojektet fra starten af—det kunne være alting—hvad ville det så være?

R: Jeg vil helt klart have sikret mig dedikeret tid til mig.

I1: Ja. Det var…

R: Det ville have betydet rigtig meget.

I1: Ja.

R: Og så tror jeg, at jeg ville… Så ville jeg have, I højere grad, kortlagt de ressourcepersoner der var. Altså, hvem er det, jeg kan trække på? Også qua det, at det nu er blevet et signaturprojekt. For at… altså… Og de to ting, i kombination, tror jeg, kunne have afstedkommet en bedre fremdrift, end det vi har haft.

[Tekniske problemer]

I1: I forhold til det her interessentmap, du gerne vil have lavet. Det kunne have forbedret projektet, så ja.

R: Ja. Men jeg tror bare, at dedikeret tid hos mig, kombineret med en, ligesom, sådan en mapping af, hvad det er for nogle ressourcepersoner, […] der kunne have bidraget til en bedre fremdrift. Altså, jeg tror godt, vi kunne være der, hvor vi er i dag, også… måske ikke for et år siden, men før nu.

I1: Ja. Ja, og så er der selvfølgelig hele, sådan, den strukturelle situation med corona osv. Det kan man jo ikke gøre noget ved, så man ville jo nok, måske, have været forsinket alligevel?

R: Ja, *det* tror jeg, vi ville have været under alle omstændigheder, fordi hele […] sundhedsvæsenet har været… Prøv at høre, vi har jo pisket rundt, ikke? Altså… Og på den måde, så er der sikkert også noget i forhold til… Altså, [jeg] tror sådan set også, altså for projektet, så er det… kan man sige… det var jo lige meget, hvornår vi begynder at optage data. Men jeg tror for goodwill blandt jordemødrene, og mine kolleger i øvrigt, der tror jeg egentlig ikke, det er så dumt, at vi er der, hvor vi er nu, på den anden side af corona

I1: Ja-ja. Sidste spørgsmål: Sådan, er der noget bemærkelsesværdigt—og det

kan både være positivt og negativt–som du har oplevet i forbindelse med projektet?

R: Det er sgu et godt spørgsmål.

I1: Det er jeg glad for at høre.

R: […] Nej, jeg tror, at hvis man lige skal sige noget, der virkelig, sådan, på en eller anden måde… Altså, jeg har jo lavet klassisk sundhedsvidenskabelig forskning før—altså registre og spørgeskemaer og kliniske undersøgelser og alt muligt andet. Altså, helt klart den der eye-opener i forhold til, hvad er det egentlig? Hvor er det, det her skiller sig ud fra? Og hvad stiller det af nye krav til vores måde at fortolke juraen og [at] fortolke, altså, videnskabsetik og så fremdeles? Det har helt klart været, sådan, en øjenåbner, som jeg ikke var opmærksom på, da jeg gik ind i det; men hvor man helt klart kan sige, der er helt klart nogle… Du ved, man har åbnet nogle låger og tænkt: »Nå, det har vi faktisk ikke svar på«, eller: »Det der, det er godt nok dumt, fordi det hæmmer jo faktisk udvikling«. […] Jeg har egentlig været overrasket over, at man som organisation […]—altså region Hovedstaden—ikke er mere skarp på lige netop det her felt. Set i lyset af, at der er så ekstremt stort fokus på digitalisering i Danmark, og at vi er så digitalt et land, som vi er, sammenlignet med mange andre. Jeg er dybt forundret over, at vi som samfund, altså, også bare sådan på helt, altså, Christiansborg-niveau, ikke i højere grad er opmærksom på den førerposition, vi har, på mange måder—eller har haft, i hvert fald, lang tid—inden for sundhedsforskning. Vi leverer faktisk sundhedsforskning, altså, meget sundhedsforskning af høj kvalitet—også set i lyset af, hvor lille land vi er. Det er ikke længere givet, at det er sådan i fremtiden, fordi der er mange andre lande, der også er begyndt at have rigtig store registre. Kombination af hele vores registersystem, og det at vi er så digitalt et samfund, det giver os jo, sådan, helt unik mulighed for at være firstmovers, at levere løsninger, at kunne blive, altså, virkelig et foregangsland. Og der kommer det egentlig bag på mig, at vi ikke i højere grad er opmærksom på den mulighed og udnytter den mulighed, men jo—og det kan jeg høre, når jeg taler med… ikke bare min private samarbejdspartner, men også andre private aktører inden for det her felt—oplever, at det er så vanskeligt at arbejde ind i det danske system og GDPR-fortolkninger og andet; at man egentlig… altså, at det nogle gange er nemmere at tage det, altså, eksternt. Det er fandeme ærgerligt, ej undskyld. Det er virkelig ærgerligt […]: Det er ærgerligt for vores patienter, fordi det betyder, at løsningerne ikke længere er udviklet til danske patienter. Det er ærgerligt for medarbejderne, for det betyder, at løsningerne ikke længere er udviklet til det danske sundhedsvæsen. Og det er super ærgerligt for vores samfund, fordi det betyder jo, at vi mister arbejdspladser og virksomheder og, altså… Det tror jeg måske egentlig er kommet [bag på mig]. Så udover det juridiske, lidt, sådan… Og så dét der, det synes jeg faktisk er interessant. Og det der med at man ikke, ligesom, i højere grad er gearet på: Hvad ved vi? hvad ved vi ikke? Det må jeg jo

finde ud af. [Censoreret]. Altså, det kommer bag på mig, at vi ikke er skarpere på at tage den gule førertrøje [på], fordi vi egentlig havde... [...] Måske er løbet begyndt allerede ved at være en lille smule kørt, og det er sgu lidt ærgerligt, synes jeg.

[Kort intern snak omkring spørgsmål]

I3: Du nævnte helt i starten... næsten helt starten, at I har bøvlet lidt med at finde en løsning, »der virker for alle«, var din formulering.

R: Ja.

I3: Hvad ligger der bag det? Hvem er alle? Og hvad vil det sige?

R: Ja, men det handler jo om, at... Forstå mig ret: Det handler jo om, at når vi laver lydoptagelser af de indkommende opkald, så skal det ikke være forstyrrende for den daglige kliniske drift. Det må ikke betyde, at fordi vi optager, så risikerer du at ende i et loop, og så bliver du ikke stillet igennem til jordemoderen. Det ville være katastrofalt, hvis du har en kvinde, der bløder—med mindre liv, ikke? Det... Så der er jo sådan noget i forhold til, at vi skal sikre, at patientsikkerheden er i orden. Vi har været ude i at få en løsning, hvor vi godt kunne optage, men hvor man ikke længere kunne få statistik på, hvor længe kvinderne holdt i kø. Eller hvor kvinderne ikke længere kunne få at vide, at: »Du har ringet til Fødemodtagelsen, bum-bummelum; du er nu nummer 3 i køen«. Og derfor vidste de... Altså, du ved? Og det kan man sige... Så det har egentlig, du ved... [Det skulle være] noget, der på en eller anden måde gav et løft for den jordemoder, der sidder og tager telefonen; [og] giver kvinderne den helt, altså, det man forventer at høre, når man ringer til nogen, og der ikke bare, sådan, spiller muzak i den anden ende. Og samtidigt et spørgsmål om også at finde en løsning, hvor vi kunne optage opkaldene på en måde, som var, apropos, altså, juridisk okay; [at] få lavet en løsning, der gjorde, at det havde et format, som Corti kunne arbejde med, du ved? Så der var rigtig mange på den måde. Og det er klart; de første dele har jo også... Fordi alting har været presset de sidste to år—meget. Sindssygt vigtigt ikke? Altså, endelig ikke noget, der gav mere [arbejde]. Så har vi været i gang med noget [optagelse], hvor det så skulle køre via en app: Så skulle man åbne en app. Okay, hvad sker der så, når telefonen den går kold? Det gør den selvfølgelig meget, meget sjældent. Så er der én eller anden jordemoder, der skal huske, at nu skal hun åbne en app—og det glemte hun. Så missede vi de næste 14 dages opkald. Du ved, altså, alt sådan noget. Hvad for en telefon har de i Fødemodtagelsen: Er det en DECT-telefon, er det en mobiltelefon? Kører det via mobiltelefoni, kører det via fastnet? Hvad betyder det for...? Arh, jeg skal hilse dig... Nå, alt det der, ikke?

I3: Alright.

R: […] Så der er både noget teknisk, og så er der det der med, at det ikke forstyrrer. Det her projekt skal endelig ikke forstyrre. Det skal helst understøtte, ikke—meget vigtigt.

I1: Ja.

I3: Vil det egentlig sige, at I internt er i gang med at indhente de her lydoptagelser, før i sådan set kan sætte Corti for alvor i gang?

R: Nej, i princippet kan Corti… Det man gør—også i 1813—det er jo i princippet, [at] man henter data ned, og så kan data formidles videre, eller man kan give Corti adgang til data. Nu henter vi data ned, og det der jo så er vigtigt, det er, at alle de der juridiske ting er på plads på begge matrikler. Vi startede egentlig på Hvidovre; det ender med, at vi går live på Herlev lidt før. Og det vil sige, jeg har lige nogle enkelte ting, apropos det der med jura, der skal på plads, inden vi bare kan give Corti adgang til opkaldene. Men det handler om setup—i princippet, kan man bare lade data flyde igennem. […]. Region Hovedstaden sidder herovre, og så videre ud, ikke?

I3: Det var det fra mig. Det er alt det, jeg havde.

I1: Jamen, jeg har sådan set heller ikke mere, tror jeg. Har du [R] noget, du synes, at vi bare *skal* vide i forhold til dit signaturprojekt?

R: Nej, det tror jeg ikke.

I1: Vi vil gerne vide alt, så.

R: Nej, det tror jeg ikke. Jeg tænker, at det er et projekt, med et kæmpe potentiale. Jeg tænker også, [at] det er et projekt, hvor der lige nu er lagt op til to PhD'er, men hvor vi allerede har i hvert fald to knopskydningsprojekter, hvor der er i hvert fald til yderligere en eller to PhD'er. Så på den måde er der jo, altså… Der kan komme rigtig, rigtig meget; potentielt rigtig spændende ud af det her. Også selvom vi ikke er så langt, som vi havde håbet, vi var, ikke?

I2: Sådan kan det gå.

R: Sådan kan det gå.

I2: Jeg bliver næsten nødt til at spørge, så, i forhold til finansiering, hvis I får tre, fire, fem, seks PhD'ere, hvad vil I så gøre? Nu kan det godt være, at jeg overdriver.

R: Jamen, så er vi jo nødt… Jo, men prøv at høre her, så er vi jo nødt til at gå

ud at hente nogle midler nogle andre steder fra. Og så er spørgsmålet jo, om man skal prøve at søge InnoBooster eller InnoExplorer, afhængigt af hvor vi er henne. Om det er os som offentlig myndighed eller den private aktør. Udfordring i forhold til InnoExplorer er jo i virkeligheden, at vi *har* en… Alle har sagt, at det var […] fantastisk stærkt, at vi havde et offentlig-privat samarbejde og en privat aktør allerede. Men det gør, i virkeligheden, at egentlig, at vi ikke rigtig er kandidat til blandt andet InnoExplorer. Og det bliver jo også lige sådan en [uklart] sag. Nå. Så er det jo et spørgsmål om at sige, at der er jo nogle store fonde i EU. Der er også nogle store, regionale puljer, og nogle andre fonde; Novo kunne også være interessant at gå ind i. Så… Jeg tror, vi er relativt ambitiøse—hvis du spørger Corti, så taler vi Horizon Europe […] et eller andet stort, ikke?

I3: Fantastisk.

I1: Det giver jo også mening… Er de [EU] ikke netop nu ved at vedtage sådan en AI-forordning; så kommer der vel også en masse penge med det, som man bare skal sådan pluk, pluk, pluk.

R: Jo. Måske. Det kan man håbe på. Det synes jeg, vi skal satse på, ikke?

I1: Ja.

[Afsluttende Bemærkninger]

6 Interview: Målrettede beskæftigelsesindsatster

Onsdag | 6. april 2022 | 13:00–14:00

[Indledende Bemærkninger]

I1: Jamen, det første spørgsmål, som sagt, [er] lige lidt åbent, men jeg skal nok stille uddybende, hvis der er tvivl eller noget. Men det lyder egentlig bare på, hvordan projektet, ligesom, er organiseret i forhold til, at du ved, hvem indgår i det, og hvordan sidder teams og lignende?

R: Ja, jamen, vi har organiseret det, originalt, i fem forskellige spor. Jeg sidder som øverste projektleder og har ligesom projektledelsen af alle de delspor, der ligger dernede. Så har vi en delprojektleder på hver af de her fem spor—og dem skal jeg nok sige lidt om. Så har vi nogle faggrupper, som vi kan trække ind ad hoc: jurister og udbudskonsulenter, sådan nogle mere… kommunikationskonsulenter i sådan et faghold, som jeg kan trække ind, når jeg har behov for de spidskompetencer. Og de her fem forskellige spor: Der er repræsentanter[, som kommer] an på, hvad der egentlig ligger nede i det enkelte spor. Vi har en styregruppe bestående af en chef fra driften, altså, det vil sige det område, hvor vi har løsningen i pilotdrift lige for nuværende. Der sidder han med i en styregruppe sammen med chefen for digitalisering, digitaliseringschefen i vores centrale borgmesterforvaltning og så en repræsentant fra Københavns Kommune, faktisk, også. Og så er det den måde, vi selv har organiseret, sådan, selve den strategiske [del af projektet]. Så har vi de her fem forskellige spor, hvor vi har et, der handler om forretningen—altså medarbejderinvolveringen—hvor det der er vigtigt for os, det er, at vi kigger på løsninger, som taler ind i forretningen, og kan være værdiskabende inde i forretningen. Så der har vi jo repræsentanter fra de driftsområder, som vi arbejder ind i; både på chef- og leder- og medarbejderniveau og også en repræsentant, som til daglig sidder med deres normale fagsystemer, forstår deres systemlandskab, opsætning, arbejdsgange osv. Så har vi et spor, der handler om selve udviklingsdelen. Altså, hvordan er det, vi har udviklet sådan en løsning? Vi har jo udviklet internt med egne udviklere: Der sidder arkitekter, data scientists, sikkerhed, en web… altså, en der udvikler webapplikationer osv. Så hele det der mere tekniske setup sidder i det her spor. Så havde vi, til at starte med, også et spor, der handlede om integrationsdelen. Vi havde egentlig en ambition om, at en løsning som den her skulle implementeres, eller i hvert fald gøres tilgængelig, via det fagsystem, som medarbejderne til daglig sidder i. Vi må også sande, at det er en pilotafprøvning, og [at] vi er ikke der, hvor vi siger, [at] vi er i drift. Så derfor så har vi heller ikke arbejdet videre med integrationssporet; men vi har en gruppe sammensat til, hvis vi hen i efteråret tager beslutningen om at gå i drift: Jamen, hvad er det så, der skal til for at, for eksempel, få det indlejret i et normalt fagsystem? Eller hvordan gør vi de her ting? Så har vi et spor, der handler om selve erfaringsopsamlingen, som I jo nok også er med på; jamen, sådan en del af det her signaturprojekt, det er jo at få samlet erfaringer, få afrapporteret, få vidensdelt med STAR, KL, Digitaliseringsstyrelsen, interessentkommuner osv.

Og der har vi en projektassistent, som sidder tolv timer om ugen. Delvist med at understøtte mig i alt det praktiske, men også til og lave den her erfaringsopsamling. Det er en sociologistuderende, som kan de metoder i forhold til, hvordan man interviewer og samler op og alle de her ting. Så hende har vi i det spor.

I1: Sejt

R: Og så har vi et femte spor, [hvor] vi har KL på som delprojektleder, der handler om sådan en datahub-udforskende del; eller, hvordan kan man arbejde tværkommunalt med kunstig intelligens? Hvor der har været noget analyse i samarbejde med Deloitte, forskellige interviews og sessioner med kommuner osv. i forhold til, hvordan kan man egentlig… De har tegnet sådan en trappe for, hvordan kan man arbejde med kunstig intelligens på tværs af kommuner; hvad er det, der skal til for at lykkes med det? Så har vi KL på i det femte spor som delprojektleder her. Så det er den måde, vi, sådan, har sat os sammen på.

I1: Sådan.

[Udeladt]

I1: Men du snakkede i hvert fald [om], på et tidspunkt, at I var i gang med, at… Hvordan var det, som du fik formuleret det… At udvikle det, som jeg forstod, teknologien, eller har I gjort det internt allerede?

R: Vi *har* udviklet.

[Tekniske problemer]

R: Jamen vi besluttede jo henne i foråret 2021, at det var den her målrettede beskæftigelsesindsats, som vi ville arbejde med. Det gjorde vi til dels på baggrund af en dybdegående analyse i: Hvad er det for et behov? Hvor kunne vi se kunstig intelligens som værdiskabende i beskæftigelsesindsatsen? Og så også, fordi vi lige præcis her kunne lege med det her med at arbejde med teknologien på tværs af kommuner. København havde nemlig i et andet projekt udviklet en algoritme lige præcis til det her. Der manglede nogle delelementer i den osv., men vi kunne overtage det første arbejde med den her algoritme. Så den overtog vi, arbejdede videre på, tilpassede Odenses setup og data osv., og så [vi] supplerede den med en yderligere algoritme, der arbejder med kategorisering. Og de her to algoritmer, altså, sat sammen til den løsning, som vi præsenterer for medarbejderne i dag via et webinterface, altså en webapplikation, hvor de ligesom kan bruge løsningen. Så det er egne data scientists, egen webudvikler osv. Egne datafolk som har siddet med udviklingen af den løsning, som vi har i pilotdrift i dag.

I1: Okay, spændende.

R: Ja.

I1: Og du snakkede også om, at I overvejede at søge penge til at fortsætte med den, når projektperioden egentlig, ligesom, er færdiggjort for det her indledende signaturprojekt?

R: Jeg ved ikke, om vi søger penge til det, men det er klart, [at] nu har vi en version 1.0 i pilotdrift, og det har vi blandt 50 medarbejdere, faktisk, som arbejder med den her løsning hver dag; og det gør de i hvert fald indtil august måned. Når vi så når august, så skal vi selvfølgelig ind at kigge på: Hvad er det så for en værdi, den skaber for den enkelte medarbejder i hverdagen? Sat op imod: Hvor sikker er den anbefaling, som løsningen kommer med? Og en business case rundt omkring, hvad koster det så egentlig at drive sådan en løsning som den her? Og derfra tage en beslutning omkring: Er det noget, vi vil sætte i permanent drift med de omkostninger, der følger med det, i forhold til den værdiskabelse, som den nu en gang har? Ja, jeg ved ikke, om det er muligt at søge penge til sådan en løsning nogen steder, men så er det i hvert fald den vurdering, eller beslutning, vi skal tage: Har vi midler? Vil vi prioritere midler til sådan en løsning? [Og det kommer] an på: Skaber den værdi for den enkelte medarbejder? Men det evaluerer vi henne i september, cirka.

I1: Okay, men super.

R: Ja.

I1: Jamen… Hvad skal jeg så gå hen til? Ja, jeg kan spørge ind til, hvordan det her projekt, det ligesom… eller hvor ideen egentlig er opstået henne til signaturprojektet?

R: Ja. Altså, vi lavede jo ansøgningen her tilbage i efteråret 2019. Og faktisk i foråret 2019 og første halvår af 2019, der havde vi et samarbejde med et konsulentfirma, hvor vi egentlig kiggede den anden vej rundt: Vi har jo rigtig mange data tilgængelige på beskæftigelsesområdet, og de skulle, ligesom, lave en analyse af: Jamen, på baggrund af de her data, kan vi så se nogle tendenser, som kan hjælpe os med en mere målrettet indsats på beskæftigelsesområdet? Der kan man sige, [at] det var bare en analyse af data i forhold til at se tendenser; der var ikke [praktisk] brug af den her teknologi. Men det arbejde gjorde os nysgerrige på, jamen, kan vi egentlig skabe et værktøj, som kan hjælpe os med at se de her tendenser på tværs af indsatser, medarbejdere, målgrupper osv. Og det var på baggrund af det, vi så lavede ansøgningen der i, ja, 2019 engang, må det jo have været.

I1: Okay. Og så i forhold til… I fik jo så pengene, kan man sige… I fik jo…

R: Ja.

I1: Man kan sige… Hvordan var det så derefter? Hvordan kom I så i gang?

R: Ja, man kan sige, jeg var ikke med i selve ansøgningsprocessen, men da vi så fik midlerne, jamen, så bliver jeg jo sat på som projektleder og begyndte at lave et design for, hvordan skal vi så gribe den her opgave an. Og noget af det første vi gjorde; noget hvor… vi brugte egentlig et helt år på lige at træde et skridt tilbage at sige: »Okay, men hvis vi skal afprøve en teknologi som den her, hvad er det så egentlig, strategisk, vi gerne vil med det? Hvad er det for nogle målsætninger, som vi lægger ind i et projekt som det her? Én ting er at lege med og afprøve en teknologi, men hvad er visionen egentlig—også på længere sigt? Hvorfor er det her overhovedet interessant? Og at få sat nogle strategiske rammer rundt om det«. Så der tog vi [fat] i et konsulenthus—et innovationshus—med ombord til, ligesom, at tage de drøftelser, lave nogle observationer og interviews rundt omkring i driften og at, ligesom, pege på: Jamen, hvor er det, at kunstig intelligens *kan* gøre en forskel og kan gøre noget andet, end det vi gør i dag? Og de pegede så på otte forskellige områder, hvor de tænkte: »Her kan teknologi et eller andet«. Nogle [ideer] udelukkede vi med det samme, fordi vi syntes, at det var nok lidt for følsomme data; eller var vi sikre på, at… altså, lovgivning rundt omkring det osv.? Og andre var meget interessante. Men i dialog, fordi København jo sidder som en del af vores styregruppe, så valgte vi lige præcis det her med den målrettede beskæftigelsesindsats; fordi så kunne vi også få lov at kigge på det her med: Kan man overhovedet bare dele en algoritme? Når København har lavet noget, kan de så bare give den til os, og så kan vi bruge den videre, og sådan? Så det var derfor, [at] vi valgte at gå i den retning.

I1: Okay. Nu bringer du selv, ja, jura op, og det har vi oplevet i flere af projekterne, at det har egentlig været en rimelig, sådan, udfordring for mange af dem. Hvordan har I, ligesom, oplevet jura i forhold til jeres projekt?

R: Vi har egentlig ikke tænkt jura som en barriere. Altså, vi har jo selvfølgelig haft jurister [og] det hele på, som har vurderet, at det som vi gør her, altså, det løsningen gør, det er at komme med tre anbefalinger til, hvad er det for en indsats, der bringer borgere hurtigst muligt i job? Den anbefaling, den præsenterer vi sådan set kun for rådgiver. Og rådgiver bruger så sin faglighed til herfra, ligesom, at vurdere: »Jamen, er det her noget… Er det et input, en anbefaling, et forslag, som jeg vil tage med ind i samtalen med borgeren?«. Så kan man have en dialog ud fra det forslag; og selvfølgelig ser borgere også det her værktøj, hvis rådgiver vælger at tage det med ind. Men myndigheden og afgørelsen ligger stadig hos den enkelte rådgiver; det er stadig dem, der træffer

afgørelse og har den faglige vurdering op til. Det betyder også, [at] vurderingen er, jamen… Det her med at bruge data til at optimere beskæftigelsesindsatsen. Det har vi sådan set en hjemmel til i hele LAB-lovgivningen, altså, Lov om [en] Aktiv Beskæftigelse[sindsats]. Så på den måde, så har vi vurderet, at vi er på rimelig sikker grund. Og også fordi det er noget støtte. Det er data, som rådgiver alligevel ville have adgang til. Det er mange data, så det ville være uoverskueligt for den enkelte at have det fulde overblik. Men det er ikke data, som de ikke allerede ville kunne se med et grundigt forarbejde forud for samtalen. Så har vi selvfølgelig haft en masse, også etiske, drøftelser omkring: »Jamen, hvordan er det så, vi sikrer ligebehandling og alle de her ting?«. Men nogle af de erfaringer, vi gjorde os i de første undersøgelser, det er også: Jamen, den enkelte rådgiver kan godt have en tendens til at vælge det samme tilbud, som de kender—det, de selv har erfaring med—hvor, i virkeligheden, så er vores vurdering, [at] det her kan måske bidrage til en *større* ligebehandling, fordi rådgiver jo bliver præsenteret for tilbud, de normalt ikke lige ville se, og som virker for naboen inde ved siden af, ikke også? Og alligevel så er det stadig rådgiver, der har den faglige vurdering og har afgørelsen. Så på den måde, så har vi ikke… så har jura ikke været en stopklods for os.

I1: Okay, godt gået. Men i forhold til projektet generelt: Så ellers, har I så mødt nogle andre udfordringer, som har… hvad kan man sige… påvirket projektet?

R: Jeg tror dér, hvor vi har haft størst fokus og har brugt mest tid og ressourcer, det er denne her »skaben bro mellem forskellige fagligheder«. Altså, nu har vi jo haft to data scientists på, som sammen med rådgiveren, altså sagsbehandleren, har skullet udvikle denne her løsning. Og man kan sige, der er altså […] langt fra at skrive en kode til den, der sidder og rådgiver den enkelte ledige borger. Så at skabe en forståelse og et fælles sprog mellem de her to fagligheder. Og så især i en situation med corona, hvor vi ikke har kunnet lukke dem inde i et rum og, ligesom, bare [kunnet] tvinge dem til at lære hinanden og hinandens sprog at kende. Det har taget noget tid, og det har også været det, der har været den primære grund til… jeg tror vi blev fire måneder forsinket i selve udviklingsfasen. Men det er jo, fordi vi lagde, simpelthen, også vægt på, at vi skulle skabe denne her bro og denne her forståelse—og det har så også taget de ekstra ressourcer.

I1: Hvordan har I så, reelt, lavet den her bro? Hvad har I gjort for at sørge for, at de kunne tale sammen?

R: Ja. Jamen, på sagsbehandlersiden, der har vi givet dem en grundlæggende… sådan en superbrugeruddannelse, har vi kaldt det; hvor vi har uddannet… eller givet dem undervisning i teknologi, teknologiforståelse, etik og så også ned i kunstig intelligens: Altså, hvad er det her egentlig for en teknologi? Hvordan kan man bruge den? Hvad er superviseret? Hvad er usuperviseret? Hvad er forskellen på RPA, Machine Learning og AI? Hvordan tolker man de her

forskellige udtryk? Og hvordan taler man om dem? Og også en fortælling om, hvorfor er det, vi som kommune arbejder med teknologier? Hvorfor er det, at vi lige præcis i Odense har valgt at indgå i sådan et signaturprojekt og at være frontløbere? Hvorfor er det, [at] man som offentlig institution egentlig har en opgave i at få pushet og taget nogle erfaringer med de her teknologier? Så det har vi givet dem, sådan, en grundlæggende uddannelse [i] af… [jeg] tror vi var oppe på tre dages varighed—på superbrugersiden. Og så den anden vej rundt, jamen, så har vi, simpelthen, haft nogle sessioner, hvor udviklerne har fået et indblik i alle de her fagbegreber, der ligger på Beskæftigelsesområdet: […] Altså, hvor rådgivere selv har fortalt om: Jamen hvad er det jeg gør? Hvad er en indsats? Hvad er en målgruppe? Hvad er forskellen på vejledning, opkvalificering og virksomhedspraktik—og hele den her vej rundt, så vi… På den måde har vi skabt broen.

I1: Sådan. Yes. Ja, man kan sige, [at] formålet med de her signaturprojekter; det bliver jo beskrevet fra Digitaliseringsstyrelsens side, i hvert fald, at det handler om at indsamle erfaringer.

R: Ja.

I1: Og man kan sige: Har I så selv, egentlig, udover de her erfaringer, har I selv haft nogen succeskriterier, I egentlig selv har sigtet mod at prøve på at opnå, eller har målt på, eller et eller andet?

R: Man kan sige, altså, som den her superbrugeruddannelse… Og vi gjorde det samme, da vi gav medarbejderne i hånden: Der gav vi dem også en hel dags undervisning—også med teknologiforståelse af de her ting. Så vi har haft rigtig meget fokus på at få skabt en større teknologiforståelse og en forståelse for, hvorfor vi arbejder med digitalisering. Og ligesom få skabt nogle ambassadører i det her med at være digital frontløber og broen over til en digitaliseringsenhed. Så det har vi haft et stort fokus på, og det kommer vi også til at samle nogle erfaringer op på.

I1: Okay.

R: Ved siden af projektet, så… hvad hedder det… faciliterer jeg også vores digitale laboratorie, som er et forum, hvor vi også arbejder med digital transformation, afprøvning af forskellige løsninger osv. Så det her med transformation, forståelse i organisationen, organisationsudvikling, i modenhedstrapper osv.: Det er noget vi generelt har arbejdet med. Og det her er jo bare afprøvning ind i et specifikt projekt og en teknologi, men det er nogle teorier og noget organisationsudvikling, vi har arbejdet med i mange år efterhånden. Så kan man sige, at det her med udvikling af løsninger, altså, vi har jo valgt at udvikle internt, og det har sine fordele og ulemper. Men forhåbentligt har vi jo skabt noget kompetenceudvikling internt i

organisationen, som vi kan bruge senere hen: Nogle erfaringer med, hvordan kan vi organisere? Hvordan sikrer vi ressourcer og dialog ind i sådan nogle udviklingsprojekter som det her? Deri er det jo også sagt, jamen, vi har altså data science, og vi har et setup for at arbejde med AI i kommunen, som vi jo så bare har yderligere kompetenceudviklet. Så er succeskriteriet for løsningen, selvfølgelig, i sidste ende, at det skal nedbringe ledigheden. Det er svært at måle på; så det vi gør, det er at gå ind at prøve at forsøge at måle på den kvalitative værdi, det har skabt; altså, føler rådgiver egentlig, at det har bidraget til deres dialog med borger? Altså, blev de præsenteret for anbefalinger, som de enten ikke selv havde set, eller som ville have taget dem uforholdsmæssigt lang tid selv at finde frem til? Så det er det, der ligesom skal være værdiskabelsen over for den enkelte medarbejder.

I1: Sådan. Men—bare lige for at være sikker—men det jeg hører, det er egentlig, at det ord der kommer mest igen og igen, det er *kompetencer*. Er det helt ved siden af?

R: Nej, det er ikke helt ved siden af. Altså, det er jo… Jamen, altså… alle de projektdeltagere, vi har haft rundt omkring; at det bliver jo et spørgsmål om at kompetenceudvikle, i at kunne arbejde med projekter som det her. Og det er jo ikke nødvendigvis AI i fremtiden. Det kan jo være alt mulig andet. Vi har mange idéer på bordet i det her digitale laboratorie. Chatbots og alt muligt andet, ikke også, som man ønsker at arbejde med. Og hvordan gør vi så det på den bedst mulige måde? Får sat det rigtige hold [sammen] fra starten? Og får, ligesom, organiseret det rigtigt? Det er helt sikkert den kompetenceudvikling, vi har fået ud af det.

I1: Super. Nu spørger jeg måske provokerende, men har I indtil videre nogle indikationer eller noget, der tyder på, at det her… det I udvikler, det kommer til rent faktisk også at give mindre ledighed eller…?

R: Man kan sige, altså, i en konjunktur, hvor der jo i dag er nærmest mangel på arbejdskraft, så [er] det svært for os at sige, om lige præcis det her gør en forskel. Vi har også valgt, at vi arbejder med den målgruppe, der hedder *forsikrede ledige*. Dvs. ledige, som er medlem af en A-kasse, og altså får dagpenge. De forsikrede ledige er ofte jobparate. Altså, det vil sige, at det er sjældent, at de har behov for andet end hjælp til at finde det rigtige job—opkvalificering, hvad det nu end måtte være. Og så i en konjunktur, som vi så har i dag med mangel på arbejdskraft, der har vi nok svært ved at sige, om det lige er den her løsning, der gør en forskel. Det kommer vi ikke til at kunne måle på. Men det vi kan se, det er, at vi har sådan en fifty-fifty fordeling af, hvad den enkelte rådgiver egentlig tænker. Nogle tænker, at »det her, det giver slet ikke mening. Den her anbefaling kan jeg ikke bruge til noget«, og den anden halvdel synes egentlig, »jamen det var en anbefaling, jeg ikke selv havde set«, eller »jeg kan godt lide at have det her værktøj i hånden, når jeg for eksempel skal tage

en svær samtale om brancheskifte, for det kan nogle gange være svært at åbne sådan en dialog med en ledig borger«. Men der kan det her [værktøj], ligesom, understøtte rådgivere i de drøftelser. Så det er, sådan, de første erfaringer, vi har gjort os.

I1: Super. Spændende. Nu ved vi, som sagt, at der findes en del andre signaturprojekter; og jeg er egentlig nysgerrig på, om hvorvidt I har… hvad skal man sige… haft et forhold til de andre i forhold til erfaringsudveksling, eller lignende?

R: Jamen, det har vi. Altså, jeg sidder jo selvfølgelig med i det her er ERFA, som KL har stablet på benene, hvor vi mødtes løbende—alle projektledere—og ligesom deler vores erfaringer ind i. Så har jeg også enkelte projekter, hvor jeg har løbende møder med den enkelte projektleder i, jamen: Hvad er deres erfaringer? Hvad har vi gjort? Hvordan har de grebet de enkelte opgaver an? Og det er mange forskellige projekter, hvor der er sådan en personlig relation mellem os som projektledere.

I1: Okay, vildt nok. Men det er både i signaturprojekter og egentlig også andre projekter, som kunne være relevante for jer, så?

R: Ja. Altså, man kan sige; udover min rolle som projektleder ind i det her, så sidder jeg normalt på det, vi kalder *governance-ansvaret* for hele vores beskæftigelsesløsninger. Det betyder, at jeg har ansvaret for, at vi har de rigtige systemer, og [at] vi bruger dem bedst muligt på beskæftigelsesområdet. Derfor så har jeg jo selvfølgelig også mange relationer rundt omkring, især i de store kommuner. Hvad er det for nogle store løsninger, de sidder med? Hvad er der af interessante ting på markedet? Alle de her ting. Så det er lidt blandet, om det lige er signaturprojekter eller fagsystemer eller nye smarte løsninger. Der er tætte relationer hele vejen rundt.

I1: Tak. Ja, så tænker jeg på, at du nævner KL her, men Digitaliseringsstyrelsen, så vidt jeg fangede det, nævnt du overhovedet ikke, men jeg ved, at I har i hvert fald årligt sådan et […] erfaringsopsamling[smøde] med dem i forbindelse med signaturprojektet, selvfølgelig.

R: Ja. Altså, vi afleverer jo hvert år sådan en rapport, hvor vi beskriver, jamen: Hvor langt vi er? Hvad vi har opnået i løbet af det sidste år? Og selvfølgelig også redegør for de midler, [som] vi nu en gang gerne vil have udbetalt, på baggrund af det arbejde vi har lavet osv. Det er den ene del af det. Digitaliseringsstyrelsen har også siddet med i flere af sådan nogle vidensdelingsmøder, hvor vi ligesom har skullet finde ud af, jamen: Hvad er rammerne egentlig for den her bevilling? Og hvad er deres fokus? Hvad er det vi skal […] arbejde henimod? Og især det her med et ønske om faktisk at få noget prøvet af—ikke kun at lave beskrivelser af, hvordan man kunne arbejde med det, men faktisk får noget ud at leve osv.

Og det samme med det her fokus på at forsøge at dele noget. Altså, det er jo dér, hvor de bidrager ind med: Hvad er det, der er vigtigt for dem i forhold til, hvad for nogle erfaringer, de gerne vil samle op på de her projekter?

I1: Sådan. Jeg kan ikke få dig, sådan til lige kort, at snakke lidt om det? […] Hvordan I laver de der indsamlinger? […].

[Udeladt].

R: Ja. Jamen, altså, som sagt, så har jeg heldigvis en dygtig projektassistent, som studerer sociologi og psykologi, hvilket vil sige, hun har jo nogle metoder til, hvordan kan hun arbejde med erfaringsopsamling. Det gør hun gennem interviews [og] spørgeskemaer, hvor hun snakker både med forskellige projektdeltagere, medarbejdere—borgere har vi også med inde i evalueringerne i [form af] deres oplevelser osv. Så det står hun helt suverænt for. Interview, afrapportering og så samlingen i key-erfaringer [nøgleerfaringer], som vi tager med os.

I1: Wow, det er ret sejt.

R: Det var en god prioritering at få en med fra starten, der ligesom havde dén faglighed.

I1: Jamen, det virker også super oplagt, når det nu er et signaturprojekt.

R: Ja.

I1: Men for at vende tilbage til Digitaliseringsstyrelsen, så… […] Har I så kun haft de her årlige møder med dem, eller har i også nogle jævnlige… eller… Har I andet, sådan, kontakt med dem eller erfaringsudveksling, eller…?

R: Altså, vi har haft de her årlige rapporteringer; og så har det været ad hoc, hvor meget vi egentlig har mødtes. I starten, som sagt, i den her afstemning af hvor bør fokus ligge, og senere også, fordi vi har ønsket at etablere en dialog med STAR—altså Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering—som jo er en stor interessent på vores område… I forhold til, jamen, hvis vi arbejder ind i nogle løsninger og visioner, hvordan sikrer vi så at det spiller sammen med hele deres systemlandskab—altså Jobnet? På beskæftigelsesområdet findes der det, der hedder *det fælles datagrundlag*, som alle beskæftigelsesløsninger egentlig skal tale ind i, og levere data i. Hvordan sikrer vi egentlig sammenhængen med sådan noget som det her? Lad os nu sige, at vi står i september og siger: »Jamen, vi har simpelthen verdens bedste løsning. Hvordan sikrer vi så egentlig, at vi kan dele den med alle andre kommuner? Altså, hvordan får vi givet den ud til alle andre, ikke også? Kan vi gøre det gennem STAR? Hvordan kan vi arbejde med de her ting?«. Så der har Digitaliseringsstyrelsen været behjælpelig med at

få et ben indenbords og ligesom: Hvem er det, vi skal have en kontakt med? Hvordan starter vi de her drøftelser? Osv. Og så har de senest bedt om input til: Er der nogen, sådan, juridiske—som I også spørger ind til—udfordringer, som de kunne være behjælpelige med at få behandlet? Og der har vi jo også givet input til: Jamen hvad er det for nogle ting, som vi egentlig godt vil have valideret? Altså, det juridiske grundlag, som vi har valgt at stå på; vil de ligesom blåstemple, at vi også har tolket lovgivningen, som de ville tolke den, for eksempel. Så der har vi også lige haft lidt drøftelser rundt omkring det.

I1: Super. Det lyder jo, som om de egentlig har en god involvering, men har du alligevel, et eller andet sted, noget, du kunne tænke dig, at de havde været mere inde over, eller mindre inde over, eller…?

R: Altså, min fornemmelse er, at det her med at skabe ERFA-grupper og dialoger på tværs af kommuner; at den opgave, den har ligget ved KL. Og om det lige er KL eller Digitaliseringsstyrelsen, der løser den, det er ikke så vigtigt for mig. Altså, grupperne er der, og der er netværksmøder, og de her ting... Så på den måde, så synes jeg egentlig, at der er skabt de relationer mellem projekterne, som der bør være.

I1: Okay, godt. […]

I2: Må jeg lige hoppe ind her? Det er faktisk ret interessant, fordi det har vi også bidt lidt mærke i, at den ligger ved KL, ved de andre vi har snakket med. Men har du snakket med, for eksempel, regioner? Man kan jo godt sammenligne det her system en lille smule med et lægefagligt beslutningssystem, hvor de på baggrund af nogle data, så får de nogle anbefalinger, de kan forholde sig til, den her læge, og så behandle deres patient. Men har I haft forbindelse til nogle regioner omkring lignende?

R: Nej, det har vi faktisk ikke. Og det kan man sige; altså, der er jo nogle erfaringer, som kunne gå på tværs af regioner og kommuner. Jeg er også bare nødt til at sige, at lige præcis Beskæftigelsesområdet er måske lidt særligt, fordi det er simpelthen så lovreguleret. Altså, vi er underlagt en kæmpestor lovgivning i, hvad… Altså: Hvornår skal vi holde samtaler? *Ret og pligt* [juridisk begreb]. Hvad skal vi tale om? Hvordan skal vi tale om det? Hvornår skal den enkelte borger i tilbud? Vi *skal* indberette til det fælles datagrundlag, og de her ting. Så vi er lidt begrænset i, hvor stor frihed har vi egentlig? Og fordi hele systemlandskabet og datastrukturen på Beskæftigelsesområdet er, som det er; så kan det, måske, være svært, ligesom, at overføre det til andre områder, som ikke har samme struktur, for eksempel. Dermed ikke sagt, at erfaringerne i hvordan vi udvikler, hvordan vi vidensdeler osv., ikke sagtens kunne være relevant på tværs af regioner og kommuner. Det kunne man godt arbejde med, ja.

I1: Jamen, jeg har faktisk, allerede, ikke sådan sindssygt mange spørgsmål tilbage—men jeg har lige et par stykker endnu.

I2: Jeg har også rigeligt, jeg kan følge op med.

I1: Åh, det er godt. Det er godt. Det er så godt. Jamen, det første jeg har, egentlig, det er i forhold til—det er sådan lidt åbent—det er forhold til projektet: Hvis det var, at du skulle starte det i dag i stedet for; var der så noget, du ville have gjort, sådan, anderledes i forhold til, hvad du ligesom har fundet ud af, eller hvad du har lært?

R: Ja, man kan sige; altså, det her med at skabe broen mellem udviklere og faglige… Der kunne vi måske godt have tænkt udviklingsdelen tættere ind fra starten af. Altså, de var ikke med i hele behovsafklaringsfasen, og der kunne vi måske godt have skabt broen allerede tidligere. På den anden side, så var der også behov for de her drøftelser, som udelukkende havde et forretningsperspektiv; altså, hvor udgangspunktet var forretningen og driften og værdiskabelsen over for borgere og medarbejdere. Og der kan man sige, der havde vi jo et behov for at være visionære og starte et andet sted. Så der skulle i hvert fald have været nogle klare rammer omkring, at man kunne have været lyttende i de første faser, men til gengæld også have fået den viden derfra. Så kunne jeg også godt have tænkt mig at have haft et endnu tættere samarbejde med andre kommuner; altså, hvor vi måske kunne have et endnu større datasæt tilgængeligt i træningen af en algoritme som den her. Og det er jo ikke udelukket, at vi kan få det endnu. Vi har jo, trods alt, lidt mere end et halvt år tilbage. Men det er jo det, alle kommuner møder—og selv en kommune som Odense, som er en relativt stor kommune, ikke? Det der med at have nok data til at kunne finde… Ikke at have for mange minoriteter i den enkelte datagruppe. Jeg synes egentlig, at vi er ret godt tilfredse med at have lagt et fokus ned over den her helt, helt tætte dialog med driften og deres involvering fra starten af. Det er dem, der er ejere af projektet: Det er ikke en udviklingsgruppe, det er ikke mig, som sidder i en digitaliseringsafdeling, eller nogen der sidder i en data-afdeling; det er det driften. Det er dem, der skal bruge løsningen, og det er dem, der er ejere, og skal stå på mål for, hvor er det vi skal hen. Så det er vi egentlig ret godt tilfredse med, fordi vi fra starten har brugt tid og ressourcer på det. Ja.

I1: Yes. Jamen, jeg kan stille mit sidste spørgsmål, inden I2 kan få lov til at følge op. Men det er egentlig, hvorvidt der er et eller andet specifikt bemærkelsesværdigt, [som] du, sådan, har bidt mærke i under projektet, hvor det enten kan være positivt eller negativt, men som du ligesom har… Ja, du har oplevet i forbindelse med projektet?

R: Ja; altså, jeg vil sige: Vi havde en hypotese fra starten af, at der ville være en modstand mod at tage en teknologi, som den her, i anvendelse; og det kan godt være, fordi vi har arbejdet med digital modenhed og -transformation i mange år,

at vi er et andet sted. Men vi må jo bare sige… altså, den medarbejdergruppe, som… altså, de her 50 medarbejdere, som har fået den i hånden; de har bare kastet sig ud i det, og de har været klar på at tage imod det, ikke også. Altså, efter den her heldagsundervisning, så var de… det ville de gerne. Og vi fik lige at vide her i mandags, at samtlige medarbejdere *har* altså prøvet løsningen af. Der ikke nogen, der har sprunget over og ikke har villet forsøge at anvende det. Det er selvfølgelig ikke alle, der har taget anbefalingen med ind i dialogen med borgere, men samtlige medarbejdere har været inde i den og prøvet den. Så på den måde, så… meget positivt overrasket over, hvor klar organisationen egentlig er på at afprøve de her ting. Og faktisk også i de borgere, vi har haft med. Altså, der har været en kæmpestor vilje til at… både at give bidrag til: Hvad kan vi egentlig gøre? Og den her fortælling om at være frontløbere, og [at] vi bidrager ind i, hvordan vi kan arbejde med teknologier. Vi havde en workshop for ikke så lang tid siden, hvor vi afprøvede noget materiale til udlevering til borgere af på… jeg tror vi var 10–12 borgere til stede… hvor antagelsen er egentlig: Jamen, det gør I vel i forvejen det her? Selvfølgelig arbejder I med det her. Det kan da ikke være noget nyt, at I bruger teknologier på den her måde? Så der var egentlig heller ikke modstand eller frygt hos den enkelte borger i forhold til… Der er meget stor tillid til jobcentret og den enkelte rådgiver. Så det har været en positiv overraskelse. Det var jo nok en lidt anden hypotese, jeg havde, da vi gik i gang.

I1: Ja.

I2: Det lyder egentlig ret fedt. Jeg var også lidt nysgerrig på, hvad sagde borgerne til det? Altså, nu snakkede du om, at I havde evalueret med dem tidligere; men de er jo så overraskende positive. Fedt, interessant. Jeg har en blanding af […] lidt sådan nogle interessespørgsmål, og lidt nogle små opfølgende spørgsmål.

R: Ja.

I2: Først og fremmest, så er I inddelt i de her tre faser: en behovs- og en udviklings- og en driftsfase, hvor I jo sådan ligger lige på kanten mellem udvikling og drift nu, ikke—eller I er i gang med noget pilotdrift i hvert fald?

R: Ja; altså, man kan sige, jeg tror egentlig, at jeg vil sige, at vi havde en fire eller fem faser. Vi har haft selve behovsafdækningen, så har vi haft udviklingen, og der har jeg lagt pilotdrift ind under samme fase. Så er der beslutningen; altså, skal det her idriftsættes eller ej? En fjerde fase, der måske hedder noget med *Overgang til drift* eller *Afvikling af løsningen*, og sådan en hel afslutning af projektet, selvfølgelig, med kommunikationsplan, afrapportering osv.

I2: Ja. Kan du berøre lidt, sådan: Hvad har været fokus? Altså, har I udviklet en rapport i, for eksempel, behovsfasen? Hvad har din rolle været i de efterfølgende faser?—Du var ikke med i den første fase, sagde du selv?

R: Jeg var ikke med, før Signaturprojektet gik i gang i *ansøgningsfasen*, men [jeg] har været med fra starten af selve signaturprojektet. Men ja, vi har arbejdet med forskellige delrapporter. Altså, hele behovsafklaringen udmønter sig i en rapport omkring de her anbefalinger til otte steder, hvor kunstig intelligens kan gøre en forskel på baggrund af kernecitater og findings hos medarbejdere og borgere i: »Hvor kunne jeg arbejde med de her ting?«. [Samt] nogle anbefalinger til, hvordan kunne sådan et setup se ud? Hvordan kunne løsningerne se ud? Og så tegnede vi faktisk også en… jeg vil kalde det en borgerplatform—men hvis vi nu skal møde borgerne på en smartere måde, hvor… En af anbefalingerne var, for eksempel, også: Kan vi bruge teknologi til, ligesom, at få hjulpet med… Der er sådan meget lovgivning på området: Altså, borgere skal søge et eller andet antal job om ugen inden for en eller anden radius… alle de her ting… Kan vi egentlig få noget automatik indover og følge op på de her ting, sådan så vi kan komme over i, at selve samtalen med borgeren er mere coachende end det egentlig er myndighed og kiggen ind i regler. Så vi tegnede, sådan, en hel platform, hvor vi kunne bruge teknologier—ikke kun kunstig intelligens—forskellige steder, til at flytte det juridiske, lovgivningsopfølgningen, ud af samtalen, så der blev plads til coachingdelen, der som regel er det, den enkelte har behov for. Men det blev jo en stor rapport dér af behovsafklaringen. Så er vi jo lige i gang med hele det her udviklings- og medarbejderinvolveringsforløb. Der laver vi også en delrapport. Der har vi haft et andet konsulenthus på til at hjælpe os med den del, uddannelsesdelen. Og så har vi jo hele, sådan, oplevelsen fra medarbejdere og borgere osv., som vi har den her projektassistent [til at udføre]. Og der bliver… der er lavet indtil videre to delrapporter, og det bliver der også for de næste par faser, og så samler vi det sammen i noget endeligt afrapportering osv., og selvfølgelig også et beslutningsoplæg til: Hvad skal vi så, når vi står over for enten at skulle idriftsætte eller lukke ned?

I2: Ja, okay. Jeg var nemlig lidt nysgerrig på, at… de ligger ikke tilgængelige… den der behovsafklaring, eller sådan noget? Vi var inde at prøve, sådan, at researche projektet lidt, men det er ikke særlig mange projekter, der ligger særlig meget [på]. Og det der løb vi nemlig ikke ind. Ligger den ude, eller »nej, det er bare en, vi bruger sidst«, potentielt?

R: Ja. Så tager vi delelementer med ind i den endelige afrapportering. Man kan sige, at baggrunden for… for eksempel sådan noget behovsopgørelse, som det her—ikke at gøre dit meget offentligt tilgængelige… Det er jo det her med tolkningen af… jamen, er det så det, vi vil? Der ligger jo også nogle anbefalinger heri, hvor vi fra starten må sige: »Jamen, det vil vi ikke«. Det føler vi ikke er etisk, og den måde vi vil arbejde på. Men hvis man lægger sådan noget tilgængeligt på internettet, så kan der være mange fortolkninger af… Odense Kommune bruger Facebook og LinkedIn til alt muligt, ikke også, hvor vi må sige… jamen, det har vi allerede fra starten af sagt: »Jamen, det vil vi så ikke. Det er ikke nogen af dem, vi arbejder videre med«. Man kan selvfølgelig altid søge en aktindsigt. Og det… kan man selvfølgelig altid gøre.

I2: Selvfølgelig. Er du fuldtid på det? Altså, er det her det eneste, du kører på lige nu? Eller har du, sådan, sideopgaver, driftsopgaver, andet—samtidigt?

R: Ja. Altså, jeg har min normale rolle som governancekonsulent, hvor jeg jo har ansvaret for hele vores systemlandskab. Alt, hvad der ligger af kontrakter og leverandørstyring rundt omkring det. Så har jeg to andre projekter—også kørende ved siden af. Jeg er cirka mellem 10–20 timer på det her om ugen, og det er meget varierende [ud] fra, hvor mange opgaver der lige er.

I2: Alright.

R: Så har jeg jo, heldigvis, delprojektledere og en Projektassistent 12 timer om ugen.

I2: Ja, selvfølgelig. Det var bare lige interessant, at sådan… Det er meget forskelligt, hvordan projektlederen er tilknyttet: Der er nogen, der reelt bare gør det som et fritidsprojekt; og der er nogen, der er ansat basically fuldtid; og så er der, sådan, lignende dig, hvor de er, sådan, lidt on-off, og der er noget andet, de også skal prioritere samtidigt.

R: Ja. Vores prioritering i det her, det var egentlig, at… Det er jo grunden til, at det lige præcis var mig, der blev projektleder. Det er jo, fordi jeg *har* kendskab til driften. Jeg ved, hvordan de arbejder. Jeg ved, hvordan deres systemlandskab ser ud. Og fokus var ikke at få noget dekoblet, der ikke havde en tæt sammenhæng ind i, hvordan vi egentlig arbejder med IT. Og så er det selvfølgelig også mine erfaringer med arbejdet med digital transformation og de her ting, som vi har arbejdet med gennem længere tid. Men kendskabet til driften, og hele deres systemlandskab; det var egentlig det afgørende for, at det var den måde, vi valgte at gøre det på; og ikke, for eksempel, tog en ekstern på, som så skulle til at lære hele området og skabe relationerne til hele området, før man ligesom kunne komme rigtigt i gang.

I2: Cool.

[Udeladt]

I2: I din snak omkring Digitaliseringsstyrelsens rolle og jeres sparring med dem: Har det været jeres eller deres initiativ; eller har det været, sådan, lidt en blanding?

R: I starten var… der tror jeg, [at] det var en blanding; og senere har det været ad hoc på vores indsats [jo/i år, uklart].

I2: Okay. Så må du hoppe ind, I1.

I1: Ja, jamen… Det var bare for, egentlig… Jeg ved ikke, om det er det vildeste spørgsmål… Men det var i forhold til møder: Hvor ofte I, sådan, mødes i jeres projektgruppe? Og hvor store møder, der ligesom er? Hvem, der er involveret i dem?

R: Ja, og det er… det har været meget forskelligt [og er kommet] an på den enkelte fase. Lige nu, hvor vi er i pilotdriften osv., der har vi ugentligt bare et tjek-ind blandt mig og delprojektlederne, som er [af] en halv times varighed, hvor vi lige vender: »Jamen, er der noget, vi skal være opmærksomme på? Hvordan prioriterer vi den kommende uges opgaver?«, osv.

I1: Okay.

R: Og så… Den projektgruppe, der sidder rundtomkring løsningen—dvs. udvikler, web, og medarbejderne—altså superbrugerne. Vi mødes også en gang om ugen; og der er afsat en time til: »Hvad rører der sig?«. Nogle gange så varer mødet ti minutter; og andre gange, så tager det en time lige at få vendt: »Der har været en eller anden fejl«, eller »der var den her bemærkning«, »kan vi gøre noget ved den timeout, der ligger i webapplikationen«, eller »kan vi sætte en fejlmeddelelse op?«. Altså, så er det de ting, vi drøfter dér. Derudover, så er det meget blandet fra uge til uge, hvad der er af workshops og større aktiviteter. Men vi har nogle faste statusmøder; og ellers så er det ud fra, hvor er vi henne i faserne—om vi lige har afsat tre dage i en uge til et eller andet arbejde; eller ingenting udover almindelig status i ugerne. Vi har prioriteret, at medarbejderne—de to superbrugere, plus lederen, som har en særlig rolle inde i projektet—jamen, de har afsat fast tid hver uge til at samle op, tage dialoger med kolleger, og alle de her ting… at arbejde ind i fejlsøgninger… at beskrive, hvis der skulle være nogle spørgsmål, osv. Og det samme med udviklerne. De har også prioriteret fast tid ind i projektet. Udviklerne har, primært hen over efteråret, været prioriteret ind 1–2 dage om ugen til at sidde med udviklingsarbejdet; og der har de her superbrugere så også været prioriteret ind til at være tilgængelige til spørgsmål og dialog osv. Så der har vi haft mange faste møder hen over selve udviklingsfasen. Nu her, hvor vi er i pilotdrift, der har vi noget færre [møder]; fordi vi skal, ligesom, have gjort os nogle erfaringer, og så skal vi samle op på dem. Så det er meget blandet.

I1: Super. Har du mere, I2?

I2: Det tror jeg ikke. Jeg har ét [spørgsmål mere], men jeg tror du har været omkring… sådan, i forhold til evalueringen… de primære elementer… Men du har selv snakket om, sådan, både lidt i… skal I have noget business case, hvor der er noget økonomisk indover; men I har også evalueret op mod både borgere og medarbejdere. Hvad prioriterer du højest?

R: Jamen, der er jo ikke nogen tvivl om… Altså, jeg har jo en opgave i at beskrive en business case, sådan så vi kan tage en beslutning om den videre drift. Så det er jo en bunden opgave. Men jeg synes jo—og det er jo min egen faglige interesse—altså, det her med: Hvad har det gjort ved medarbejderne? Hvad har det gjort ved deres forståelse af teknologi? Hvordan de har drøftelser—i andre steder—omkring løsninger og digitalisering i det hele taget? Det er jeg jo meget nysgerrig på: Har det skubbet ved deres digitale modenhed? Osv. Men det er min *helt* egen faglige interesse. Hvis vi, sådan, skal [liste] elementerne i en endelig afrapportering: Så ligger der noget omkring selve algoritmen—Hvad er det den gør? Hvad er det, den kan? Hvor stor er sikkerheden i anbefalingen? Alt det, der ligger i beskrivelsen af: Hvilke data trækker den på? Er der nogen bias? Alle de ting, der ligger rundtomkring. Hvad er det for nogle beslutninger, vi har taget i selve udviklingsprocessen? Så ligger der hele jura- og etikdelen… Hvorfor synes vi, at vi har hjemmel til det? Hvad er det for nogle etiske overvejelser, vi har gjort os? Hvordan har vi taget højde for eventuelle risici osv.? Så ligger der selve medarbejderinvolveringsdelen: Altså, hvordan har medarbejderne følt sig hørt osv.? Som jo også handler om: Har det skubbet ved deres digitale modenhed? Og hvad værdiskabelse giver løsningen, egentlig, for den enkelte? Og så ligger der hele afrapporteringen i: Jamen, hvis sådan noget som det her så skal i drift, hvad er det så, der skal til? Og hvordan kan vi lave sådan et setup? Vi er jo lidt anderledes end nogle af de små kommuner, fordi vi jo har setuppet internt. Så det er et spørgsmål om, jamen, hvad er det for nogle ressourcer og aftaler, der skal være på tværs af en organisation for at drifte en løsning som den her? Hvordan arbejder vi med gentræning og kontrol, ledelsestilsyn af en løsning, og alle de her ting? Så det er, sådan, hovedelementerne i en afrapportering.

I2: Jamen, pissefedt. Jeg har ikke mere.

I1: Jeg har et sidste [spørgsmål], jeg lige kom i tanker om, imens det var, du sad og svarede på det. Det var, fordi jeg sad og tænkte på: Nu ved vi, at du har de der årlige rapporteringer med Digitaliseringsstyrelsen. Og så kunne jeg være nysgerrig [på] egentlig at høre om: Er det så dig, der sidder og afrapporterer? Eller har du nogen, du involverer i forbindelse med det? Eller hvordan?

R: Man kan sige… Jeg har jo min projektassistent tæt på til at hjælpe mig med skrivearbejdet… Så har jeg jo en økonomiafdeling i forhold til, hvad har vi haft af omkostninger, og opgørelse af timer, og alle de her ting. Men det er primært mig, der skriver på afrapporteringen, fordi jeg har overblikket. Jeg har den enkelte delprojektleder med ind til de elementer, de er på. Men jeg er også så tæt på, så jeg har egentlig en god fornemmelse af: Hvor er vi henne?

I1: Super.

[Afsluttende Bemærkning]

7 Interview: Konsulent fra Digitaliseringsstyrelsen

Onsdag | 16. marts 2022 | 10:00–11:00

[Indledende Bemærkninger]

R: På den her type projekter, der kan man være lidt mere usikker på den reelle gevinst; altså—*vil* vi nu også? Altså, en ting er, at der er et potentiale for at bruge kunstig intelligens i Beskæftigelsesforvaltningen til et eller andet; til at lave et jobmatch, til at lave… hvad hedder det… til at lave en korrekt sanktionering af ledige borgere osv. Men, er det det vi vil med teknologien, og vil den overhovedet virke i praksis? Og det er jo sådan nogle… hvad kan man sige… typer spørgsmål, som der jo normalt ville afholde en myndighed—som har et relativt stramt budget, og har nogle store servicerammer, som de skal udfylde—så der er risikovilligheden… den er bare på et meget lille sted. Man vil investere i noget, man ved der virker. Og hvis man ikke ved, om det virker, jamen så får man ikke så mange penge til sådan nogle ting; det gør man ikke. Så *primos motoren* i, ligesom, at få afprøvet noget, det kunne være at hente noget kapital udefra så. Og så stillede vi denne her pulje til rådighed, som man så kunne… hvad hedder det… søge om at få del i, hvis man havde et eller andet sjovt projekt, man gerne ville afprøve. Og det er jo så inden for, altså, visse hovedkategorier; det kan jeg også snakke mere om; men ja, det var lige det korte svar på… hvad hedder det… hvorfor overhovedet.

I1: Du snakker allerede lidt ind i, også… hvad skal man sige… vores indledende spørgsmål. Jeg tror lige, at jeg vælger at lægge vores spørgsmål 1 og 2 sammen her, fordi den berører dem begge to; hvor den ene egentlig handler egentlig om, jamen, hvad er jeres rolle i forhold til alt det her, som Digitaliseringsstyrelse, som specialkonsulent siddende på de her Signaturprojekter? Altså, hvad er det, helt præcist, I sidder med, og sidder og »*konsulenter*«, [udfører] konsulentarbejde for? Og samtidigt berørte du også det her med, altså, hvordan foregår processen med at udvælge ansøgninger til […] de her Signaturprojekter; fordi vi kommer ind, og så ser vi, jamen, der er måske skrevet en lidt lille A4-side, om hver af de her projekter, men der må ligge et eller andet bag, at de er blevet udvalgt; og de må have sendt en formel ansøgning ind?

R: Ja. Og det har de jo også gjort. Og det… det som… altså lige for at starte med det første… altså… sådan, vores rolle; hvad er det, vi egentlig laver? Og så kan vi tage ansøgningsdelen bagefter. Vores funktion i det her, det er, at vi har lavet en… hvad skal man måske kalde det… en form for policyanalyse af, at vi i det offentlige ikke er tilstrækkeligt dygtige og hurtige nok til at anvende og udnytte de teknologiske muligheder, som vi har. Og derfor så har vi en politisk målsætning om, at vi skal blive bedre til at optage og anvende nye teknologier i den offentlige sektor. Og det er det, vi arbejder med; det er vores målsætning; og det er derfor, at vi har sat… hvad hedder det… det her projekt omkring Investeringsfonden i søen. Så på baggrund af det, så lavede man altså denne her investering, hvor man lagde 100 mio. kr. fra Statens side af; og det blev så

medfinansieret fra kommuner og regioner med en tilsvarende andel. Og det er en fælles ambition, som siger, at kendskabet til anvendelsen af teknologien; den er stadig på et relativt lille sted: Vi har stadig behov for at investere i det her for at være mere eksplorative og afprøve teknologien på forskellige områder; og det gør vi i fællesskab ved at afsætte nogle fælles midler centralt. Og så kan man så—qua det, jeg også snakkede om omkring risikovillighed, og nogle af de andre ting, som ligger i det her—få fælles afprøvet… hvad hedder det… hvad er muligt, men også hvad er svært i de her projekter; og så kan vi lave nogle fælles læringer på det her. Så ideen er, at vi så centralt laver en investering og viser en investeringsvillighed, som imødekommer den manglende risikovillighed, man ellers kunne have i et almindeligt driftsbudget, og så… hvad hedder det… så sørger vi for, at vi får samlet erfaringerne fra projekterne sammen, sådan at vi står stærkere på hinandens skuldre, så at sige, og på hinandens erfaringer. Så vi skal, altså, samle de afprøvningserfaringer, som vi har fra afprøvningerne, og sige, jamen, »hvad er svært; og hvad lykkedes?«. Og så skal vi prøve at håndtere det, der er svært sammen, og så skal vi også, sammen, prøve at udbrede det, der lykkes.

I1: Ja.

R: Fordi det er jo sådan, at hvis vi kigger, sådan, på landskabet—i det regionale og det kommunale landskab—så er der jo meget… hvad skal man sige… divergerende modenhedsniveauer. Hvor regionerne, grundet at deres… hvad kan vi sige… finansiering er anderledes skruet sammen end kommunernes, så har de [regionerne] også en større overvægt af forskningsprojekter. Det er sådan, at man på et almindeligt hospital har en hel del PhD-studerende; man har postdocs siddende; og det er kontinuerlige… hvad kan vi sige… forskningsbevillinger, som de får på deres områder; og det gør de ved siden af deres almindelige drift. Så de har et helt andet setup og et andet… hvad kan vi sige… økonomisk økosystem, som fordrer, at man også går lidt mere eksperimenterende til værks, især gennem de her forskningsprojekter. Og det finansielle økosystem inden for sundheden, den gør jo, at de bliver fundede gennem Det Frie Forskningsråd, Innovationsfonden, og andre typer fonde, som ligesom sørger for, at det er et kredsløb. På den kommunale bane, der har vi ikke det samme. Altså, der har de ikke postdocs og PhD'ere, der sidder—der er selvfølgelig enkelte forskningsprojekter ude i de kommunale; det er jo ikke for at sige, at de ikke findes—men de… kan tælles på en hånd. Og det er ikke nødvendigvis inden for teknologiens område, og derfor så er de også på et andet… modenhedsniveau, som er noget længere bagud, end vi ser på regionernes område. Så der skal meget mere til for at løbe noget i gang, og der starter man meget mere *from scratch* for at løbe noget i gang. Og det handler både om, hvordan de organisatorisk er… modne. Har de… rette kompetencer, kan de iværksætte et IT-projekt af denne her type, som løber over en årrække og få afsluttet det godt? Har de datagrundlaget? Har de den [rette] datakvalitet? Har de… rigtige datastandarder osv.? Så det er bare *the basics*, simpelthen,

som… på et relativt umodent område.

I1: Men har… altså hvis de er på så forskellige modenhedsniveauer, er I så gået ind og, ligesom, lavet et værktøj til at de kan erfaringsopsamle på to forskellige modenhedsniveauer, eller at det ligesom skal sammenkøres? Altså, har I udviklet noget til dem, som de så har… som de kan melde ind på?

R: Nej, altså man kan sige, vi har foretaget den Temperaturmåling, der ligger fra sidste år, og så skal vi lave et eller andet i løbet af i år, som ligesom… hvad kan man sige… er opfølgeren. Og det er egentlig en rimelig… sådan… en survey og nogle kvalitative interviews. Og det er jo den samme metode, som vi bruger, kan man sige, til at opsamle erfaringerne. Så der er ikke udviklet specielle værktøjer. Det er der ikke.

I1: Alright. Og det er med projektlederen primært, eller hvordan? Er der andre deltagere, der også bliver, altså, tilset i den Temperaturmåling potentielt?

R: Den skal jeg lige have en gang til?

I1: I den nuværende Temperaturmåling; der virker der til at være et meget tungt fokus på, at det er projektlederens erfaringsopsamling, eller hvad skal man sige, deres refleksioner?

R: Ja.

I1: Bliver der også set på de andre? Eller hvordan ser man ind i de andre aktører, for eksempel, i processen?

R: Ja, altså, hvis du tænker sådan hele løsning igennem… hvad hedder det… hvor man både er ude på… altså, brugeren, der skal ibrugtage værktøjet, og den… eller hvad tænker du?

I1: Potentielt, ja. Men vi sidder jo også med… altså… i og med, at vi sidder med kunstig intelligens… Vi sidder jo med nogle rimelig hardcore udviklere også, indeover nogle af projekterne.

R: Ja.

I1: Som også kan støde ind i nogle ting.

R: Jamen, det er rigtigt. Men… altså, opgaven fra projektlederen er ligesom at spørge dem, som er relevante. Så vi har jo en række forskellige spørgsmål: Der er nogle af dem, der er af teknisk karakter; der er nogle af dem, der er af juridisk karakter; og der er nogle af dem, der er af organisatorisk karakter. Og projektlederen har, ligesom, ansvar for at få samlet trådene; så når vi snakker

ind i den juridiske problemstilling, jamen, så håber vi—og regner med—at han selvfølgelig har vendt det med sin jurist omkring de her spørgsmål. Og hvis det er, så har vi også siddet med nogle jurister, der sidder med til de her Temperaturmålinger; eller vi har siddet med nogle teknikere… Men det [problemer med eventuelle juridiske problemstillinger] har været udpeget af projektlederen, hvor projektlederen, ligesom, har set et behov for, at han ikke kan svare fyldestgørende alene; så har han, ligesom, hentet noget assistance fra de videnspersoner, der nu er relevante for projektet, ikke.

I1: Ja. Okay, super. Hvis vi lige skal vende tilbage til det med processen, altså udvælgelsesprocessen, hvordan foregår den inde ved jer?

R: Ja. Udvælgelsesprocessen. Det er jo sådan, at de sådan set er slut nu… hvad kan man sige… for 2022. Så vi har uddelt… Så det her er alene… sådan et… hvad kan man sige… historisk oprids: Hvad hedder det…

[Udfald i forbindelsen]

R: Ja, spørgsmålet gik på…?

I1: Processen, udvælgelsesprocessen.

R: Processen, ja, udvælgelsesprocessen… Det har foregået således, at det har været KL og Danske Regioner, som har sendt bestilling ud til deres bagland, fordi […] det er projekter i kommuner og regioner, og […] derfor var det oplagt, at det var KL og Danske Regioner selv, der indhentede ansøgninger fra sine medlemmer. Så det vil sige, at alle kommuner og alle regioner har ligesom kørt nogle processer igennem for at spille forslag ind til os. Og så sidder vi jo så, på baggrund af de projektansøgninger… jeg tror det var sådan formelt set, så var det, hvad, en fem sider med bilag, eller plus bilag, og noget regnskab osv., som vi vurderede ansøgningerne… på baggrund af det materiale. Og så gik vi så i fællesskab ind og prioriterede de forskellige projekter, og blev enige om, hvad er det for nogle, der er gode, og det var, sådan, ligesom, en del af det forberedende arbejde, og så blev det så aftalt i forbindelse med de løbende økonomiske aftaler. Altså, det vil sige, at vi fik et politisk ophæng; og de blev skrevet direkte på Finansloven. Så, altså, igennem de her løbende økonomiaftaler med kommuner og regioner, så skrev vi dem ind, således [uklart] [at] vi er enige om projekterne, og [at] vi er enige om medfinansieringen. Og så blev det skrevet direkte på Finansloven, som… hvad kan vi sige…

I1: Økonomiaftaler?

R: …direkte tildelinger, direkte tildelinger.

I1: Ja. Alright.

R: Giver det mening?

I1: Ja, det giver super god mening. Det var bare interessant lige at vide, »okay, hvad er det egentlig for noget baggrundsarbejde, der ligger bag den her udvælgelse?«. Fordi lige nu virkede den lidt tilfældig, og sådan… der var ikke så meget transparens omkring lige præcis den del.

R: Nej, det er, fordi de der… altså, det har ikke været en åben ansøgningspulje, hvor den har været offentliggjort, på den måde. Men den har jo været åben på den måde, at alle kommuner og regioner har været i spil i forhold til, at de er blevet inddraget igennem KL og Danske Regioner.

I1: Ja.

R: Hvad hedder det… Og man kan sige… De har vist også gjort det lidt forskelligt, kommuner og regioner, ikke? Og… hvad hedder det… der har både været… altså… Og det er blevet gjort sådan lidt forskelligt fra år til år, men, jeg tror, det seneste år, så var det regionerne selv, der begyndte at filtrere ansøgningerne og spille ind til Danske Regioner bagefter. Mens det ved… Nogle af de første gange, der fik vi… altså… ufiltrerede ansøgninger afsted. Så det var lidt forskelligt fra år til år. Så det… ja… Der var jo lidt forskel i, om vi fik… hvor mange vi fik ind ad døren. Men det vigtigste for os er egentlig bare at sikre, at alle regioner og alle kommuner, ligesom, var blevet hørt og taget med. Og at der så var nogle… hvad kan vi sige… filtreringsmekanismer op igennem deres egne huse; det er de jo velkomne til, så at sige.

I1: Ja, selvfølgelig. Men hvis så vi bevæger os lidt væk fra… hvad skal man sige… den del, og lidt mere over i noget erfaring… Så… Undervejs… I har den her temperaturmåling, og så er der så noget, der virker, som om det er kommunerne selv, og alle regionerne osv., der har lavet lidt… noget egen erfaringsopsamling og nogle… hvad skal man sige… små best practice pixibøger eller lignende? Men hvordan sikrer I jer, fra Digitaliseringsstyrelsens side af, at der er en erfaringsopsamling efter et endt signaturprojekter? Er det med… hvad skal man sige… bare en forventning, eller er det ved, at I simpelthen ringer ud og siger, »hey hvordan gik det her?«?

R: Ja, lige præcis. Så… alle projekter har, ligesom, fået nogle tilskudsbetingelser, som de skal leve op til. Og som led i de tilskudsbetingelser, så skal de aflevere en årlig rapportering, én gang om året, hvor de, sådan, lidt mere *formelt* giver besked om, hvad de har opnået i projektet indtil videre. Altså, sådan en form for årsrapport, ikke? De melder ind, hvor mange penge de har brugt. Og så foretager vi en udbetaling én gang om året, for det de nu en gang har anvendt af midler. Og så tager vi også stilling, i den forbindelse, til, sådan, projektet—om den faglige fremdrift er tilfredsstillende, og så videre, i forhold til

de midler, som de anmoder om. Og det er jo et eller andet… hvad kan vi sige… tilskudsadministrativt tilsyn, som vi har af dem, på grund af at det trods alt også er offentlige midler; de skal forvaltes og bruges til det formål, som det er tiltænkt; og de skal også anvendes sparsommeligt. Så det er sådan lidt mere Rigsrevisions-agtigt. Altså, at vi kigger dem over skulderen og følger med, ikke? Og derudover, så har de så også en forpligtelse qua deres tilskudsbetingelser til at aflevere en afslutningsrapport, når projektet er færdigt—hvor de ligesom evaluerer, hvad opnåede de så? Altså, hvad kom ud af projektet? Hvilke læringer drog de sig? Er det noget, der kan implementeres? Skal det udbredes? Sandede det til i udfordringer? Eller hvad skete der? Så vi får, ligesom, sådan en lidt mere formel afslutningsrapport, når projektet er slut. Og derudover, så sidder vi så… altså, *os* i Digitaliseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner; og så nogle fagministerier i såkaldte *følgegrupper* til projekterne. Så hvert projekt har, ligesom, deres egen følgegruppe, hvor vi, måske, sådan cirka to gange årligt lige tjekker ind med dem, og de giver os en lille, sådan, på mødebasis… sådan lidt status om, hvordan det går i projektet, og hvad de har lært indtil videre, hvad der er svært, og hvad der går godt. Og det gør vi egentlig mere, fordi vores rolle er også—og det kan I også læse i Temperaturmålingen—vores rolle er også, ligesom, at se, jamen, hvad er det for nogle tværgående udfordringer, som projekterne døjer med? Og er der noget, som vi skal være særligt opmærksomme på? Kan vi se nogle problemstillinger gå igen? Er de tværgående? Og hvis de er tværgående: Skal vi så også, altså, adressere det fælles? Altså, for eksempel, nogle juridiske uklarheder. Skal vi tage nogle livtag med dem i fællesskab, eller er det mere et lokalt problem, som skal løses på matriklen?

I1: Ja.

I2: Ja, der var mange ting… Må jeg her først…?

I1: Jo, du må godt gå det igennem.

I2: Ja, fordi jeg sad og tænkte: »Det lyder jo egentlig ret… mega fint, at I har en masse opfølgning, og at I har nogle, jeg tror du kaldte det for *årsrapporteringer*«, eller et eller andet… Men har I nogle, sådan, formalia, i forhold til, hvad den skal indeholde, og hvad skal afrapporteres, eller…? Altså, [uklart] at I godt kan lukke den ned, hvis det ikke er så godt, men… Du kan ikke fortælle lidt om det, muligvis, eller…?

R: Jo, det kan jeg godt. […] Det er jo sådan lidt…. hvad kan man sige… på overskrift niveau, ikke? Så, de skal fortælle noget om den faglige fremdrift i løbet af året. Altså, hvad er det, de har opnået? Så skal de fortælle om udfordringsbilledet, altså, hvad er det, der er svært? Er der noget, der har kompliceret projektet undervejs? Så skal de fortælle noget om deres… hvad hedder det… jura- og dataetiske overvejelser. Altså, er de on track dér, og hvad er det, de har gjort sig af tanker? Og så er der også en… hvad kan man sige…

finansiel del, der handler om, at de skal afrapportere på deres forbrug; og det forbrug skal jo stemme overens med deres faglige fremdrift, kan man sige, ikke. Så det er jo, ligesom, den […] revision, vi foretager, én gang om året.

I2: Okay.

R: Og så sådan lidt mere formelt, så skal det også skrives under af deres økonomichefer og projektledere osv. Så det er nogle af de overskrifter, som de skal udfylde, når de lægger en afrapportering til os. Og jeg mener… vi beder om sådan cirka fem sider; og så må de gerne vedlægge bilag, hvis de finder det nødvendigt.

I1: Er dét det samme, som du kaldte *tilskudsbetingelserne* før, eller er det noget andet?

R: Ja; det er tilskudsbetingelser… det er en del af tilskudsbetingelserne.

I1: Er de her tilskudsbetingelser ens for alle projekterne?

R: Ja, det er de.

I1: Okay, spændende. Hvis man tager det helt op på, sådan, det overordnede strategiske plan; er der så lavet nogle overordnede succeskriterier for det her? Er der, sådan… ligesom… lavet et andet overordnet formål eller vision for signaturprojekterne på tværs?

R: Ja, det er der. Og den overordnede vision, det er, at… de skal afprøve kunstig intelligens på et fagområde—gerne en central offentlig opgave. Og så skal de forsøge at… få nogle erfaringer med anvendelsen af den type teknologi på området. Dels for at afsøge hvilket potentiale der ligger i det, og dels for at afsøge hvad for nogle udfordringer man kan opleve undervejs, og hvad der kan være særligt svært. Så det er den… hvad kan vi sige… overordnede strategiske målsætning, som alle projekter arbejder under.

I1: Alright. Og nu er også… Det sådan en… Det spørger lidt ind til dine erfaringer… Men adskiller det sig ikke ret meget fra… hvad skal man sige… ellers foretagne projekter—fordi det er meget det her afsøgende, afprøvende noget? Eller… Hvordan vil du […] bedømme, sådan helt subjektivt: Altså, adskiller det her succeskriterie sig fra andre af Digitaliseringsstyrelsens projekter?

R: Ja. Altså, fordi… at det her, det er jo… Altså, hvis vi snakker om vores andre projekter… hvad tænker du da på? Tænker du vores store løsninger; altså infrastrukturløsningerne, som Digital Post og NemID og MitID og…?

I1: Ja. Jamen, både og. Potentielt også, fordi det interessante er jo, at der kunne man jo også godt gå ind afsøge og virkelig finde udfordringer—især gå i processen, fordi det er en kæmpestor proces, man kan dele op i rigtigt mange bidder og lave noget erfaringsopsamling på. Men det er jo lidt interessant, at man kører en helt masse små [projekter], og så laver erfaringsopsamling på dem, fordi… Jeg ved ikke, om det er nemmere at overkomme, eller sådan et eller andet? Altså…?

R: Ja. Altså, jeg tror måske… Vi skal jo nok også skelne mellem tingene. At sige, altså, vi har nogle store infrastrukturløsninger, som […] er drivkraften bag meget af den digitalisering, som vi har i Danmark i dag. Altså, vores MitID, NemID-løsning, vores NemKonto, vores Digital Post. Altså, de ting som er […] fundamentet for, at vi i langt højere grad end andre lande er et gennemdigitaliseret samfund. Og de infrastrukturløsninger: De skal drifte[s], altså. Og de skal selvfølgelig også udvikle[s]; og det er jo også derfor, man har gået fra NemID til MitID. Altså overgangen fra NemID til MitID bunder jo netop i, at man får nogle nye muligheder. Altså, dels får du en langt højere sikkerhed—altså cybersikkerhed—med den nye løsning. Men derudover, så får du også nogle nye muligheder i MitID, hvor man også kan svare på post, og man kan, altså, agere på post. Og det her, det kunne man ikke før; så det bliver et meget mere aktivt værktøj, fremfor at man mere passivt bare modtager. Så der ligger nogle flere funktionaliteter gemt i det. Og det er jo noget, som også kommer til at drive, sådan, den grundlæggende infrastruktur, vores digitale infrastruktur, fremad.

I1: Ja.

R: Men det er jo en helt anden approach, når vi snakker en nyere teknologi som kunstig intelligens. Også dels fordi dér, hvor det for alvor giver mening at anvende kunstig intelligens, det er jo dér, hvor borgerne får noget ud af det, altså. Og borgerne… Det er jo først og fremmest kommuner, regioner, der er i kontakt med dem, ikke? Men jeg tror også, vi havde måske også en analyse af, at dem som i forvejen brugte teknologien, var de store myndigheder. Fordi de havde, måske, også lidt nemmere ved at etablere en form for risikovillig kapital; mens de mindre myndigheder, de havde måske svært ved at rejse kapitalen selv. Og derfor gav det måske også mening at fokusere på de myndigheder, hvor behovet var størst, kan man sige.

I1: Ja.

R: Gav det mening?

I1: Ja, jeg syntes faktisk, [at] det var så fint svar. [Udeladt]. Er der, altså… Nogle af de her projekter, som vi begynder at kigge lidt ind i… Lige nu har vi kun snakket med to projekter, men også, altså, læst os ind i rigtigt mange af dem.

R: Ja.

I1: [Det] tyder jo på at gå ret fint… Og [signaturprojekterne] har potentiale til, ligesom, at fortsætte *efter*, at de har haft den her tid på Finansloven osv.… Hvad er jeres rolle? Og hvad er… hvad skal man sige… potentielt deres [signaturprojekternes] fremtid, når det lige pludselig ikke er under *denne her* paraply længere?

R: Ja. Altså, man kan sige… Vi har jo i forvejen en »armslængde«—i gåseøjne, ikke? Hvor lige så snart vi har givet pengene fra puljen, altså, så… det er ikke vores projekter på den måde. Det er lokalt forankret. Det er den enkelte myndighed, den enkelte kommune, eller hospital, som har projektet; [og] som også har ansvaret for projektet. Vi »*funder*« det, så at sige, bare—i gåseøjne. Og så følger vi det, selvfølgelig. Og vi samler erfaringerne op, selvfølgelig. Og vi prøver også at håndtere nogle af de erfaringer og udfordringer, der bliver opsamlet undervejs. Så på den måde, så er projekterne deres egne. Altså, det er myndighederne, der ejer dem og står på mål for dem; både juridisk, dataetisk [og] cybersikkerheds-wise [sikkerhedsmæssigt] hele vejen igennem. Så på den måde er de deres egne. Så nå de går i drift—eller nogle af dem går i drift—så er det myndighederne selv, der triller videre med det. Vores… hvad kan vi sige… rolle kunne godt være at sige, »jamen, den her løsning, som nu har vist sig at fungere i Norddjurs Kommune; kunne vi ikke gøre det bedre [nationalt]? Kunne vi ikke også inspirere ti andre jyske kommuner til at bruge den samme løsning—eller sjællandske for den sags skyld?« Altså, hvordan er det vi kan sikre, at vi også får udbredt de løsninger, som faktisk fungerer? Og til det formål er der blevet etableret en ny fond, der starter her i 2022, og, ligesom, ligger lidt i forlængelse af den gamle fond. Og den nye fond—[det] hedder ikke en *fond*; det hedder faktisk en *tilskudspulje*—og det hedder en *tilskudspulje for nye teknologier*; hvor der er afsat 142.8 mio. kr. på Finansloven for 2022 til formålet. Og formålet det bliver så, at hvor vi før *afprøvede*, nu går over og ser på, hvad er det så, vi kan *idriftsætte* og *udbrede* af løsninger? Og det skal jo selvfølgelig være under visse… hvad kan vi sige… ret klare præmisser; at vi skal være, sådan, dataetisk [og] juridisk fuldstændig på den rigtige side. Vi skal ikke sætte borgerens tillid over styr. Det er vigtigt, at vi hele tiden sikrer, at borgeren bliver taget godt med i den rejse, kan man sige. Og derfor så spiller dataetik og jura ret højt, når vi snakker idriftsættelse og udbredelse [af] løsninger. Og kommer nok også til at vægte… Ja, eller… det er næsten selvsagt. Men hvor man før har været mere afprøvende, så går vi så over og siger, jamen, den nye fond her skal så prøve at idriftsætte, hvad der virker. Og det kan både være gamle signaturprojekter, men det kan også være nye signaturprojekter.

I1: Ja. Det var ret spændende.

I2: Ja, det var meget godt.

I1: Så det… er jo faktisk… det er simpelthen videre-… ja, videreudvikling.

R: Ja, det er videreførelsen. Det er videreførelsen kan man sige, ikke, at der bygger vi videre. Men man kan… Vi skal også lige, altså… Det er ikke… Eller, det handler også for os om, at vi adresserer puljen til det rigtige formål; at vi, ligesom, ikke nødvendigvis starter dér, hvor bjerget det er allerstejlest, men ligesom prøver at ramme bjerget dér, hvor stigningen er overkommelig—hvor den ikke er så stejl. Så vi prøver også med nogle af de løsninger, som måske er lidt mere »ufarlige«—i gåseøjne—at gå videre med. Og det kan, måske, også være andre teknologier end kun lige kunstig intelligens; det kan også være, at der er andre digitale løsninger, som har vist sig at kunne frigøre nogle ressourcer og være med til at imødegå udfordringen omkring manglen på arbejdskraft—også qua den demografiske udvikling, som vi ser ind i—altså, det er jo noget med, at vi om 10 år har… hvad hedder det… 40% af befolkningen, der er over 60 år. Og denne udfordring, den er vi altså nødt til at se i øjnene, også i forhold til at sige, jamen, hvordan er det ny teknologi kan være med til at imødegå nogle af de udfordringer, vi ser ind i; [og] som vi bliver nødt til at have nogle svar på.

I1: Ja, vi har selv […] lavet del om velfærdsteknologi på plejehjem og private hjem til lige præcis selvsamme, så det er virkelig også en interessant ting… Er der… Altså, har… Nu er det, hvad, et år, godt et år, siden, I har udformet den her Temperaturmåling. Og den blev udformet på de første 15 projekter?

R: Ja.

I1: Siden da, har I så haft både nogle årsmøder, og så, altså, hvad skal man sige, forskellige indsamlinger…?

R: Ja.

I1: …og så har I, altså… Er det de samme udfordringer, der stadig gør sig gældende? Eller er der sket noget? Er der kommet noget nyt til?

R: Jamen, det er rigtig godt spørgsmål, og vi *har* faktisk igangsat… Ej, nu skal jeg lige passe på med, hvad jeg siger. Vi er i gang med at sætte rammerne for en opfølgning på Temperaturmålingen. Så det kommer vi til at følge op på nu her. Har billedet ændret sig? Har det rykket sig? Også fordi de første 15 projekter, jamen, de var måske også… de var lige startet-agtigt. Altså de [var] jo dårligt nok kommet i gang, kan man sige. Jo; de har selvfølgelig haft et år, og der været noget corona—der været en masse forskellige ting—men de *var* jo ikke så langt. Så spørgsmålet er, når projekterne kommer længere og nærmer sig sin afslutning; møder de så nogle *nye* udfordringer? Og det kunne man jo godt forestille sig, at de gjorde. Men man kunne også godt forestille sig, at det var de samme [problemer?], der gentog sig. Så jeg tror, at ved vores nye

Temperaturmåling—som vi ikke kalder Temperaturmåling; fordi, jeg tror, vi kommer til at kalde det en erfarings-… det er også ligegyldigt; det er jo bare wording—men der kommer vi til at kigge på, hvordan udviklingen af udfordringer har været, og måske prøve at pinpointe, hvornår i projektet man har oplevet de forskellige udfordringer… Så man, ligesom, får sådan en matrice, ikke?

I1: Ja.

I2: Ja.

I1: Sådan et lille [opfølgende spørgsmål]… Ved I, hvornår den der Temperatur-… dén måling dér, den er færdig?

R: Jamen, den bliver først færdig på den anden side af sommerferien.

I1: Sata… pokkers!

R: Ja, sorry. Ja. Dårlig timing. Det er jeg godt klar over—i forhold til jeres projekt.

I1: Ja lige præcis.

I2: Sådan kan det gå.

I1: [Udeladt]

I2: [Udeladt]. Fordi jeg sad og tænkte på, at du snakkede om, at det kunne være at I ser flere forskellige udfordringer. Og jeg kunne ikke undgå før—da det var, vi spurgte ind til, hvad I måler på—at tænke på at—som jeg lige husker det—så passer det meget overens [med] det, I måler på, [og] også cirka det, I finder frem til i Temperaturmålingen—du nævner selv jura og nogle tekniske… forskellige ting… Der er ikke nogen overvejelser om, at I skal have nogle, måske, nogle flere ting med, eller noget mere åbenhed, for ligesom at kunne se, om der er andre udfordringer, i virkeligheden?

R: Jo, vi gennemførte jo […] kvalitative interviews med alle sammen. Og som led i vores survey, så spurgte vi også: »Er der andre typer udfordringer?«. Og vi spurgte også direkte: »Hvad er jeres største udfordringer?«. Og det er jo også på den baggrund, at vi… hvad kan man sige… at vi ligesom… udformede vores… hvad hedder det… survey. Så det vi gjorde, det er, at vi faktisk først gennemførte kvalitative interviews. Og efter de kvalitative interviews, jamen, så fik vi så en idé om, hvad er det, der er svært og det lavede vi så om til en survey. Og så sagde vi: »Jamen, hvor mange af jer oplever så den her udfordring?«. Så rækkefølgen var, at vi først fik kvalitative interviews på plads; hvad er det, der

er udfordringerne? Altså, spurgte dem: »Hvad er det, der er svært for jer?«. Og *så* lavede vi surveyen på baggrund af det—og ikke omvendt. Så vi havde ikke struktureret udfordringerne på forhånd. Så det er ikke sådan en selvopfyldende profeti.

I2: Okay.

R: Så metodisk er vi på det rigtige sted.

I2: Det lyder fornuftigt. Det er jeg glad for at høre, egentlig, det der.

R: Ja.

I2: Jeg har lige to ting i forhold til det: Først og fremmest i forhold til, om I så sender sådan en survey ud igen; eller om [I] denne gang kører på baggrund af forrige erfaringer?

R: Ja, altså… Jeg tror… Det er jo nogle af de overvejelser, vi skal til at gøre os, ikke? Hvordan griber vi det metodiske an, ikke? Fordi dels så har vi jo flere behov; så dels skal vi sikre, at vi får spurgt ind til de udfordringer, som vi allerede har gjort én gang—for at se udviklingen. Og dels så har vi et behov for at spørge ind til: Er der nye udfordringer? Og det skal vi lige have balanceret på den rigtige måde. Så det kan godt være man laver, måske… nu siger jeg bare noget, og jeg ved ikke om det bliver sådan… Men man kunne forestille sig, at vi lavede nogle fokusgruppeinterviews til at starte med, og så på baggrund af det lavede en ny survey. Og så, efter surveyen, så kunne man overveje at dykke ned i nogle specifikke cases, hvor man lavede nogle kvalitative interviews. Men vi har ikke pudset [det] metodiske af endnu; men vi har selvfølgelig de behov; og dem skal vi nok, på den ene eller anden måde få opfyldt, tænker jeg.

I2: Men igen, det lyder jo, sådan set, super fornuftigt. Det bliver man glad for at høre.

R: Ja. Nå men altså… Vi har jo også behov for at vide, hvad [der sker] ude i verden. Altså, så hvis vi kommer til at bruge nogle metoder, [hvor] vi tænker, »okay, det var måske lige en selvopfyldende profeti, vi fik lavet dér«, så kan vi jo heller ikke bruge materialet til noget, jo. Altså, så bliver det jo…

I2: Jeg har lige den anden ting til det, hvis det er, inden I1 får lov til at tage over igen. Det var lige i forhold til den survey der… Jeg tror, du svarede på det tidligere, men det er lederne der får den her [survey]… de forskellige projektledere?

R: Ja, det projektlederne, ja. Og så bliver projektlederne bedt om at gå hjem og vende den med de rigtige fagpersoner, ikke. Så de går jo hjem og vender

spørgsmålene med juristen og med teknikeren og med, altså… med dem, der nu en gang er behov for, for at kunne svare fyldestgørende på spørgsmålene og sikre, at det er korrekt, det der står, ikke? Og det er jo en projektleders ansvar. Så…

I2: Hvor meget energi bruger I så, ligesom, på at sørge for at fokusere på, at de skal… »hey, husk lige, [at] I skal vende det med den her [person]«, for jeg… nu kan det godt være, at det er mig, der havde siddet for meget på skolebænken… men man kunne nemt forestille sig, at der er en, der sidder og tænker, »det synes jeg ikke egentlig ikke, at vi oplevede så mange tekniske erfaringer med«, og så sidder der en tekniker, der har siddet og kæmpet 100 timers overtid, og bare…

R: Ja… Prøv lige at stille spørgsmålet igen, sorry—jeg blev lige distraheret.

I2: Jamen, det var egentlig bare, at jeg tænkte på […], hvor meget I, ligesom… hvordan I fokuserer, eller sørger for, at de her projektledere, så rent faktisk også vender det med de her aktuelle personer? Igen, det er mere, at jeg sidder og tænker, at man kan sagtens forestille sig, at der kan sidde en projektleder, som synes at alt går godt, men…

R: Jeg tror… ja… Ved du hvad, det tror jeg da måske, du har ret i. Altså, det kan da godt være, at... det ved jeg ikke... Altså, vi har ikke gjort andet end at opfordre til det i mails.

I2: Okay.

R: Så det er ikke sådan, [at] vi har krævet, at… og så tjekket efterfølgende op på, om de har vendt de enkelte spørgsmål med relevante fagpersoner. Det tager vi for givet, at de har gjort, efter vi har skrevet til dem, at det… at vi gerne ser, at relevante medarbejdere bliver inddraget i spørgsmålene… eller i svar på spørgsmålene. Men, altså, det… Vi har jo ikke på den måde tjekket, at det så også er blevet gjort.

I2: Nej-nej. Man kan sige, at det er også svært, i virkeligheden, at gøre, og så samtidigt [at] have… sådan… en tillidsrelation, i virkeligheden.

R: Ja… det ved jeg ikke. Det ved jeg ikke. Men jeg ved heller ikke om… Det ved jeg ikke. Jeg tror heller ikke, problemet er så stort. Det må jeg indrømme. Men, ja…

I2: Ej, det behøver vi heller ikke [uklart]. Nej, det var egentlig heller ikke, fordi det var det; det var egentlig, bare, spændende lige at finde ud af; eller lige høre…

R: Ja-ja.

I2: Personligt tror jeg, du har ganske meget ret; så det er slet ikke…

R: Ja.

I2: Bare lige inden, det er, at I1 går videre—og det her er bare et ja/nej spørgsmål: Men er der mulighed for, at vi måske kan få lov til at se de her surveys, eller kan få lov til at få en…?

R: Jamen, det må I gerne. Men de ligger faktisk som en del af rapporten [Temperaturmålingen]. Så hvis I… hvad hedder det… klikker op på… det er nogle af de nederste slides på de der *tværgående udfordringer*, så er dét det, der er resultatet af den survey, vi sendte ud til dem, og så, udover det, så har de så svaret på de enkelte cases. Og de surveys er, ligesom, også fremme som led af de enkelte udfordrings-cases. Giver det mening?

I2: Det tror jeg, det gør.

I1: Lidt i tvivl. Altså, jeg forstår godt metoden, ligesom, er vist ved, at de har lavet svarene derinde, men det der ligger til grund… Jo, okay, jeg tror jeg forstår. Ja, surveyen forstår jeg, ja. Det er sådan set datamaterialet, der ligger til grund… Hvad var det nu? Jo, nu husker jeg mit spørgsmål, [som] jeg vil fortsætte med: Har I gjort jer tanker omkring, altså… Der er jo nogle af de her signaturprojekter, [som] kører *in-house*-udvikling—altså, med egne udviklere—mens rigtigt mange af dem kører med, altså… eksterne [udviklere]… fra Trifork, og lignende.

R: Nå, ja.

I1: Er det noget, I har gjort jer, altså, tanker omkring, hvordan og hvorledes det kan spille ind?

R: Ja… sådan samarbejdet mellem privat og offentlig myndighed?

I1: Ja, lige præcis, men også, at du egentlig også opbygger noget erfaring ved et privat [firma], som I ikke nødvendigvis kommer til at sidde på som offentlig [myndighed].

R: Ja, altså… Og der er jo nogle forskellige overvejelser ind i det, ikke? Så, den ene del, det er det dér med at sige, jamen, hvis du ansætter folk selv, så får du fordelen af, at du får noget in-house-kapacitet opbygget, og du får nogle erfaringer, som du ellers ikke ville få; og de erfaringer, de bliver, ligesom, i huset—eller forhåbentligvis i husethvis ikke de får et nyt arbejde, ikke? Og det er jo en stor kapacitet at kunne trække på senere hen. Og vi har set, at det er der nogen, der gør, for eksempel Odense Kommune i deres beskæftigelsesprojekt [signaturprojekt]. Altså, de har faktisk, siden de fik penge fra os, opbygget

kompetencer på området og fået et lille *data science*-hold kørende af en 3–4 personer, eller sådan noget i den stil. Så de [er] faktisk gået ret ambitiøst til værks, kan man sige. Også i forhold til, hvordan de vil udvikle forretningen senere hen, når også det her projekt er slut. Hvad hedder det… så det gør de god brug af. Så er der andre typer myndigheder, som mere har købt en »færdig løsning«—i gåseøjne. Som de egentlig bare skal ibrugtage. For eksempel… hvad hedder det… *Smart Mail* […] som Droids Agency har udviklet til dem [uklart hvem?]… eller ikke udviklet til dem, men de har sådan en løsning på hylden, som de har købt ind. Og den fordel man får, det er, at det allerede er udviklet på forhånd, og så skal du ikke gøre så meget mere ved det, andet end at tilpasse det [til] din egen forretning. Og det kan være svært nok i forvejen. Det er også noget af det, som… altså… stadig bare er svært at gøre. Men de læringer, de får derfra; det er jo også at komme lidt hurtigere ned ad banen. Altså, hvor man ikke skal bruge så lang tid på at udvikle selve produktet, men mere orientere sig imod at tilpasse det [til] sin egen forretning. Og det kan give nogle store fordele i forhold til at komme hurtigere i luften og få nogle hurtige[re] erfaringer. Og så er der… hvad kan vi sige… den tredje model, som er et eller andet, hvor at leverandøren bliver ansat til mere at finde ud af, hvad det er… Altså, hvor du ikke køber en hyldevare på forhånd; men hvor de er mere inde at udvikle en specifik løsning sammen med myndigheden. Og den type projekter… de er bare lidt sværere at få til at virke. Altså, hvor løsningen ikke er lavet på forhånd, så at sige, men skal laves fra bunden af. Fordi det er en proces, som er ret dyr. Altså, både i det antal mandskabstimer det kræver for den offentlige myndighed, og—underforstået—også den prioritering af ressourcer til udvikling, som man skal prioritere, qua at det er et arbejde, som leverandøren bliver købt ind til, hvor leverandøren måske ikke heller ikke præcist ved, hvad de skal gøre, og hvordan de skal gå frem, og derfor er ret usikre på… Altså, de siger jo altid, at løsningen fungerer, men hvis løsningen skal laves fra bunden, så kan der godt være langt dertil, og tålmodigheden bliver sat på prøve—og *organisationen* bliver sat på prøve. Altså, har de den rette organisering til overhovedet at gå videre med det? Også fordi at de her… hvad kan vi sige… projekter ikke bare er *teknologiske* projekter. Det handler ikke nødvendigvis om teknologien, det handler meget mere om… altså… *forretningsudvikling*? Altså, har de fået simplificeret reglerne, før vi går ind og sætter strøm til? Fordi hvis de ikke har det, så er det jo dér, man skal starte med at få en proces linet op—en arbejdsproces linet op—som er enkel og ligetil og uden så mange krumspring; som muligt i hvert fald, ikke?

I1: Ja.

R: Og nu er der selvfølgelig noget lovgivning osv. indover, og det skal jo alt sammen overholdes.

I1: Ja, det bliver opdateret osv. lige pludseligt undervejs.

R: Ja, også det.

I1: Ja.

R: Men, altså, generelt, så har tilbagemeldingen været fra projekterne, at samarbejdet med leverandører er rigtig godt. Og de [myndighederne] oplever faktisk, at de [leverandørerne] spiller sig godt ind, og forstår den offentlige sektor godt. Og, altså, spiller sig egentlig bare ret gode, i virkeligheden. Så de fleste [myndigheder] har bare super gode og positive erfaringer med samarbejdet [med] det private. Og så skal vi jo heller ikke undervurdere, at de nogle steder godt kan levere noget, som man ikke selv havde tænkt på forhånd. Men andre steder, så kommer de måske også til at love lidt mere, end hvad de kan holde, ikke?

I1: Ja-ja, det er jo… ethvert kunde–leverandør-forhold. Det står også beskrevet lidt i… Temperaturmålingen… det der om leverandør-…

R: Ja, det tror jeg også, [at] det gør.

I1: Jeg har ikke så mange flere spørgsmål, men du har nævnt nogle ting undervejs, som… Nu er vi i gang med at indsamle en hel masse empiri, nu her, og så begynder vi at analysere en hulens masse i løbet af en uge eller to—når vi lige har fået behandlet alt det her empiri, og [uklart] del…

R: Yes.

I1: Men du har snakket om de her tilskudsbetingelser; du har snakket om datamaterialet bag Temperaturmålingen, som så lidt ligger inde i Temperaturmålingen, men så alligevel ikke helt… Og så er du snakket om nogle rammer… I jo var ved, måske, at opstille til den nye Temperaturmåling?

R: Ja, den nye Temperaturmåling, ja.

I1: Er det noget, du på nogen måde kan tilsende os? Sådan… hvad skal man sige… nogle små indsigt[er] i, eller lignende?

R: Jeg vil gerne sende jer tilskudsbetingelserne, fordi det ser jeg [som] helt ufarligt. Lige det der med rammerne for det nye arbejde; der rammer vi den lige lidt for tidligt.

I1: Alright.

R: Hvad hedder det… der har vi ikke noget, vi kan dele. Men jeg vil meget gerne sende jer tilskudsbetingelserne, som… hvad hedder det… projekterne er underlagt.

I1: Det ville være super fedt.

R: Ja, det må… Det gør jeg meget gerne.

I1: Ja.

R: Og så håber jeg på, at jeg kan finde en eller anden anonymiseret skabelon, eller et eller andet.

I1: Ja.

R: Yes.

I1: Og hvis der er andet, så må du også hellere end gerne… altså… Løber du ind i et eller andet åndsvagt, så bare… tænker du, »det kan også være, at de kan bruge det«: Send med det med; vi modtager det med kyshånd.

R: Ja, det er super.

I1: Så, nu ved jeg ikke, om der er nogle af mine gode kollegaer, [som] har nogle opfølgende spørgsmål; eller om de alle sammen er helt…

[Udeladt]

I2: Jeg kan godt stille lidt… Jeg vil sige, [at] jeg har ikke så meget, jeg noterede mig undervejs, hvor jeg sad og tænkte, [at] det behøvede en masse uddybning; for jeg synes du kommer godt ind omkring tingene. Men det er nok mere i virkeligheden bare mig selv, der overvejede det her: Men jeg noterede mig undervejs… Var det 182 millioner, at du sagde, der var til videre…?

R: 142.8 [mio. kr.], ja.

I2: [Udeladt]. Jeg sad og tænkte, [at] det var mindre, end der var i første omgang til projekterne, i virkeligheden; og jeg kunne forestille mig, hvis du skal til at brede dem ud og skalere… det må også være rimelig dyrt?

R: Ja, det er rigtigt.

I2: Om hvordan man lige har vurderet, at det er den mængde penge, man lige lægger i det?

I1: [Uklart].

R: Ja, og nu kommer vi jo ind i…, [at] hvordan er det man får… altså, hvordan er det sådan en økonomisk… hvad kan vi sige… prioritering, rent politisk,

kommer igennem? Og det er jo sådan, at der er jo en række forskellige initiativer, man skal vælge og vrage imellem, og Regeringen kommer til at lancere en Digitaliseringsstrategi her snart, og i den forbindelse har man jo også været inde at kigge på, hvor mange penge har man, hvor mange penge er, ligesom, mulige at reservere til forskellige formål. Og så har man valgt at reservere de 142.8 [mio kr.] her. Om vi kunne have brugt 500 millioner… jo, det kunne vi nok godt—men det er jo en politisk prioritering, hvor man er inde at vælge noget til; så vælger man også noget fra. Og det er en del af den politiske prioritering. Og så kan vi sige i forhold til størrelsen, så er det jo kun den statslige finansiering af det her, og det… og jeg håber også på, at vi kan få noget kommunal og regional medfinansiering, så vi kommer op på de 200 millioner i alt. Men det er jo noget, som vi skal snakke med parterne om—KL og Danske Regioner—i forbindelse med Økonomiaftalerne for 2023.

I2: Klart, klart. Det giver jo… ja, igen, god mening; og så kan de jo komme op at få lidt flere penge og forhåbentlig få bragt noget i vandet, eller… det gør de helt sikkert, men….

R: Ja, men… du har jo fuldstændig ret, altså. Du har jo fuldstændig ret i at sige, at vi ikke for 200 millioner kan løfte alle projekterne op til… at blive udbredt i hele […] den offentlige sektor. Det kan vi overhovedet ikke. Det er der slet ikke midler til. Så det her, det er jo også noget med at sige, at det her kan lykkes, og vi kan, og så kan vi måske centralt fra prøve at lave nogle værktøjer og lave de rigtige forudsætninger… de gode forudsætninger for, at man nemmere selv kan gå i gang med en investering og en idriftsættelse af den enkelte løsning. Men så sker det inden for myndighedernes egen budgetramme.

I1: Ja.

I2: Ja.

I1: Det er forarbejde, hvis det giver mening, sådan, rent… Ja…

R: Ja. Det er forarbejdet og forudsætningerne og værktøjerne osv., som vi så mere kan arbejde med. Se, hvad er det for nogle strukturelle greb, som vi kan igangsætte.

I1: Ja.

I2: Ja.

I1: Jeg har sidste, afrundende spørgsmål, hvis ikke der er nogle andre, der har noget, de vil ind med…? Og det er mere bare sådan en… lidt, fordi vi synes det er spændende., altså, sådan…: Er der nogle projekter, eller er der noget i hele den her sfære, som du har oplevet, som har overrasket dig, af enten… både

positivt eller negativt? Og hvad er, måske, det mest, ja, overraskende eller spændende, du har været igennem i løbet af det her?

R: …

I1: Det er også et stort spørgsmål.

R: Ja, det kræver lige lidt tankevirksomhed. Noget, der har overrasket mig…? Jo, altså det, der faktisk overrasket mig noget. Det er, hvor forskellige de juridiske tolkninger er. Altså, det… Da vi startede i 2019—det havde jeg faktisk ikke set for mig, at det er *så* forskelligt. Altså, når du spørger syv jurister, så får du syv svar. Det havde jeg nær sagt, ikke? Og vi har set en case, for eksempel i Norddjurs, som vi også har med i Temperaturmålingen—og den kan I så få med her; som er en god pointe: Det er, at vi havde et… hvad hedder det… et møde med Datatilsynet, som havde været på besøg i Københavns Kommune, hvor Københavns Kommune har en lignende løsning, som Norddjurs Kommune har omkring det her autojournalisering af emails. Og deres… hvad hedder det… egen jurist i Norddjurs Kommune… eller… deres egen juridiske… hvad hedder det… afgørelse. Den fik de indhentet fra en ekstern [juridisk rådgiver]; altså, de fik en ekstern til at foretage den juridiske afgørelse omkring, hvordan de kunne bruge data. Og ifølge den eksterne, der var hevet ind—den eksterne juridiske rådgiver, der var hevet ind til det—sagde, at de *kun* måtte bruge det som et forskningsprojekt… altså dataene. Og dataene—der menes de indkomne mails, som de bruger til at optræne algoritmen med.

I1: Ja.

R: Og den afgørelse var altså, at der må de kun anvende… hvad hedder det… de emails, altså den data, hvis man erklærede, at det var et forskningsprojekt i forhold til GDPR-reglerne. Fordi der er en undtagelse i Formålsbestemmelsen i GDPR omkring det her. Københavns Kommune har en lignende løsning—også autojournalisering af emails. [De] bruger også samme datatype—altså, modtagne emails fra borgere—til optræning af algoritmen; og Datatilsynet har været inde og taget stilling til dén løsning, og de har ikke haft nogen anmærkninger til det. Det vil sige, det er altså fuldstændig inden for scope. Og Datatilsynet står jo ligesom som autoriteten på området, når det kommer til det. Og det vil sige, at vi har, altså, en juridisk praksis, som kan adskille sig fra myndighed til myndighed på grund af, at der er forskellige juridiske holdninger—eller tolkninger—på de samme regler. Og det overraskede mig, hvor stor den difference faktisk er. Og så overraskede det mig også, at… hvad hedder det… så overraskede det mig også, i samme forbindelse, at det er sådan, at hvis du hiver en ekstern juridisk rådgiver ind, så står de på ansvar for det. Så det vil sige, hvis de foretager en forkert juridisk vurdering, så kan de drages til ansvar… kan, altså—retsligt—drages til ansvar for det. De kan få bøder, de kan få… altså, de kan komme i *fængsel*… så de står fuldstændig på mål for det.

I1: Ja.

R: Og det gør, at når de hiver nogen ind eksternt; jamen, så bliver de [eksterne juridiske rådgivere] meget konservative i forhold til, hvad de ønsker at stå på mål for; fordi de vil nemlig ikke stå på mål for noget, som der bare kunne smage af, at de skulle have en bøde, eller skulle stå retsligt til ansvar. Så de vil hellere sige »nej«, end de vil sige »ja«. Så der er, simpelthen, også en skævvridning i forhold til, hvordan markedet fungerer; i forhold til de her juridiske afklaringer— især når du går eksternt og får eksterne til at hjælpe dig. Fordi de har en helt anden agenda end den, som forretningen selv har. Og... så... ja... De der interesser, det overraskede mig. Det overraskede mig, at det var *sådan*, at det forholdt sig. Det var iøjnefaldende, og noget jeg tænker, vi skal gøre noget ved.

I1: Det er også lidt sjovt. Men selvfølgelig, altså... selvfølgelig bliver de påpasselige, når der er så meget på spil. Altså, det er der jo ikke noget at forklejne dem i.

R: Der er ikke noget at forklejne i det, men der er jo nogle dynamikker, som gør, at så får vi så også en restriktiv tolkning.

I1: Lige præcis.

R: Og er det dét, vi vil?

[Afsluttende bemærkninger her udeladt]

STUDENTER RAPPORT
AALBORG UNIVERSITY