

Zealand Working Paper

Et pilotstudie inden for brug af AI-baserede
løsninger i SMV'er

Katja Aistrup

Morten J. W. Hansen

2025/Februar

Et eksplorativt pilotstudie inden for brug af AI-baserede løsninger i SMV'er

Katja Aistrup (Zealand) & Morten J. W. Hansen (Zealand)

1. december 2024

Abstract

By using an explorative case study of the small enterprise Stevns Klint Experience, this paper seeks to identify potential issues confronting small enterprises using AI-based IT solutions in their HR work in the light of the requirements of the EU's AI Act. As this area is in dramatic development the literature review includes a number of diverse sources including grey literature. Our findings suggested little realization that the AI Act would impact small enterprises and the accompanying practical and ethical issues. While the company in our case study considered itself to be aware of data security and privacy in general, this was conceived as being in compliance with the GDPR. While there was a clear willingness to discuss broader ethical implications, the company did not have any written or explicit ethical guidelines, which other, broader studies have shown to be a risk factor that could create distrust between labor and management. Other results included how resource and time constraints led to sudden IT procurement and how a fragmented IT portfolio constrained the company's overall digital maturity and the need for a more systematic approach to best practice.

Key findings:

- The digital maturity of the enterprise was fragmented and lacked an in-depth knowledge of the scope of their IT solutions.
- The AI Act also applies to small enterprises if they use AI-based IT solutions and it is unlikely that they can entirely avoid doing so.
- The ethical implications of the usage of AI-based IT solutions need to be addressed in a transparent and open discussion within the company in a dialogue between management and labor.
- There is a clear need for a more systematic best practice approach that is tailored to the particular circumstances that small enterprises operate under.

Abstract.....	1
Baggrund og rammer for projektet.....	4
Forskningsspørgsmål, formål og fokus	5
Literature review	6
Brug af AI inden for HR-området	7
AI-definitioner og generelle AI-problematikker	8
Risici ved brug af AI til overvågning af medarbejdere	11
Digital modenhed	13
Juridiske nøglebegreber, definitioner, væsentlige krav og samspillet mellem AI-forordningen og GDPR.....	14
Juridiske nøglebegreber og definitioner	15
Betydningen af AI-forordningens krav til idriftsættere.....	17
Samspillet mellem GDPR og AI-forordningen	19
Metode, undersøgelsesdesign og empirisk grundlag.....	20
Stevns Klint Experience som case	20
Empirisk grundlag: De semistrukturerede interviews	22
Analysetemaer	25
Analysetema 1 – Afdækning af viden om AI-baserede løsninger og digital modenhed i virksomheden.....	26
Digital modenhed	27
Eksisterende viden omkring AI-baserede løsninger.....	29
Analysetema 1: Delkonklusion	33
Analysetema 2 – Behovsafdækning og anskaffelsesproces.....	34
Behovsafdækning	34

Anskaffelsesprocessen omkring et bookingsystem.....	36
Analyssetema 2: Delkonklusion	39
Analyssetema 3 – Etiske overvejelser ved anvendelse af AI-baserede løsninger i kontrollforanstaltninger	39
Guidelines til anvendelsen af AI-baserede løsninger	42
Lighedstegn mellem dataetik og overholdelse af GDPR	43
Lighedstegn mellem ledelsens personlige værdisæt og virksomhedens værdisæt.....	44
Konstrueret etisk dilemma	45
Delkonklusion: Analysetema 3	47
Konklusion	48
Perspektivering og videre arbejde med forskningsområdet og -designet.....	49
Litteraturliste.....	51

Baggrund og rammer for projektet

Dette eksplorative pilotprojekt er inspireret af den rivende udvikling inden for AI og EU's igangværende arbejde med at lovgive og regulere området. Med afsæt i vedtagelsen af AI-forordningen, se afsnittet om nøglebegreber,¹ står det allerede nu klart, at reguleringen sigter bredt, ligesom tilfældet var med vedtagelsen af GDPR.²

Der er dog en betydelig risiko for, at særligt SMV'erne antager, at denne regulering "kun" er møntet på store og/eller tech-virksomheder eller at de antager, at de ikke anvender AI-baserede løsninger og dermed ikke er forberedt på konsekvenserne for netop SMV'er. Projektet fokuserer på de virksomheder, der i EU's definition af SMV'er falder ind under kategorierne "*små virksomheder*" og "*mikrovirksomheder*" (se definition af nøglebegreber).

En anden risiko for SMV'ernes (og særligt små og mikrovirksomhedernes) manglende forberedelse på AI-forordningen er risikoen for at information omkring AI-forordningen drukner i udrulningen af andre store lovkomplekser fra EU i disse år, såsom ESG-afrapportering og NIS2.

I debatten om udkastene til AI-forordningen blev der rejst et spørgsmål om, i hvor vid udstrækning AI-baserede løsninger allerede anvendes i HR-arbejdet. Denne debat er fortsat i gang og blev tydeliggjort ved lanceringen af ChatGPT. Da vores fokus er på det praktiske, daglige HR-arbejde, dvs. de administrative og operative aspekter,³ hvor data om medarbejdere og potentielle medarbejdere behandles og her specifikt når dette sker med brug af digitale løsninger. Vi går derfor ikke ind i de årelange diskussioner af forskellige definitioner af HR, HRM, eHRM og HRM^(AI), da dette ville være et (meta)studie i sig selv.⁴

Under et arrangement afholdt af Politiken og ADD (Algoritmer, Data og Demokrati) blev der bl.a. præsenteret resultater fra Karen Levys forskning om overvågning af lastbilchauffører i den amerikanske transportbranche.⁵ Dette vakte vores nysgerrighed ift., i hvor høj grad denne type

¹ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

² Europa-Parlamentet & Rådet (2016) herefter kaldet GDPR

³ Se eks. Crawshaw, Budhwar & Davis (2017) s. 5

⁴ Se eks. Basu et al. (2023), Bondarouk et al. (2017), Prikshat, et al. (2023), Zhou et al. (2022)

⁵ Levy (2023)

overvågning potentielt kunne udrulles i andre brancher, herunder også til overvågning af mere administrative jobs.

Sammenholdt med det manglende fokus på små- og mikrovirksomheders forpligtelser efter AI-forordningen ser vi potentielt ind i en udvikling, hvor små- og mikrovirksomheder bliver præsenteret for løsninger inden for HR Management, der ikke tydeligt deklarerer som en AI-baserede løsninger, og hvor virksomhedernes forpligtelser efter AI-forordningen ikke tydeligt bliver deklareret.

Dette efterlader denne type virksomheder i et vakuum, hvor de større virksomheder internt har knowhow og forhandlingsevne over for tech-virksomhederne, og derfor kan stille de relevante spørgsmål og krav til løsningerne, men hvor særligt de små- og mikrovirksomhederne er underlagt samme krav uden at have samme muligheder og knowhow.

Små og mikrovirksomheder risikerer derfor at miste de konkurrencefordele og det vækstpotentiale, som de nye teknologier potentielt understøtter. Dette kan også risikere at udmønte sig i en generel skepsis over for og modstand mod overhovedet at anvende løsningerne. Selvom AI-forordningen i mellemtiden er blevet vedtaget, så er vilkårene for den konkrete implementering endnu ikke helt tydelig. Dette skyldes at en del af de mere praktiske aspekter endnu ikke er afklarede og bl.a. afhænger af det nye AI-kontor under Europakommissionen⁶ og især de konkrete standarder, der skal defineres af en række af standardiseringsorganisationerne inden for EU, jf. AI-forordningen artikel 40 & 41.⁷

Forskningsspørgsmål, formål og fokus

Vores forskningsprojekt fokuserer derfor på at afdække, om SMV'er anvender AI-baserede løsninger, og om de er parate til kravene fra AI-forordningen. Besvarelsen af dette overordnede forskningsspørgsmål afdækker vi ved at behandle følgende underspørgsmål, der således også udgør vores tre analysetemaer:

⁶ Kommissionen (2024)

⁷ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

- 1) Hvilken viden om AI-baserede løsninger eksisterer i case-virksomheden, og hvad er virksomhedens digitale modenhed?
- 2) Hvordan arbejder case-virksomheden med behovsafdækning, inden den beslutter om og hvilke digitale løsninger, der skal indkøbes og hvordan forløber selve anskaffelsesprocessen?
- 3) Hvilke etiske overvejelser har case-virksomheden gjort sig omkring anvendelsen af digitale løsninger?

Dette pilotprojekt er således en indledende, eksplorativ fase af et længere forløb i form af et enkeltcasestudie,⁸ hvilket også afspejles i vores literature review, mens afgrænsningen af det empiriske grundlag diskuteres i vores metodeafsnit. Dette paper skal dermed heller ikke læses som en bredere kortlægning af problematikkerne eller teoriudviklende studie, men som et første trin i at afdække problemets omfang og hvorvidt det anses som reelt og nærværende i små og mikrovirksomheder.

Dette betyder imidlertid ikke, at vi ikke også under vores analyse kæder vores findings og analysetemaer sammen med litteraturen fra vores literature review. Dette afspejles også i rækkefølgen og indholdet af de tre analysetemaer. Desuden fungerer vores begrebsafklaring og definitioner ikke kun som en konceptualisering og begrebslig rammesætning, men også som en sammenkædning ift. eksisterende litteratur og juridisk praksis inden for nært tilknyttede områder, da AI-forordningen og GDPR er en del af samme lovkompleks. Hermed spiller GDPR ikke kun en væsentlig rolle som en del af forståelsen af opbygningen af AI-forordningen, men der refereres også direkte til persondataforordningen i AI-forordningen.

Literature review

Processen med kortlægning af eksisterende viden inden for et område i så hastig vækst som netop AI og de muligheder, der konstant diskuteres og skabes, har gjort det nødvendigt også at trække på grå litteratur (*grey literature*) i form af både conference-papers og -oplæg, samt de reviderede udkast til EU's *AI Act*, der er fremkommet i løbet af projektperioden.

⁸ Jf. kritiske cases som beskrevet af Flyvbjerg i Brinkmann & Tanggaard (red.) (2010) s. 275-276

Vores gennemgang af litteraturen inddrager følgende områder:

- Eksisterende studier af AI-brug ud fra en eksplicit HR-vinkel.
- Juridisk litteratur og definitioner, inkl. inden for tilgrænsende områder, særligt GDPR, samt en kort gennemgang af de generelle problematikker omkring AI, der relaterer sig til det juridiske område, herunder bl.a. AI-forordningens krav om “forklarlighed” (*explainability*).
- Problematikker omkring brug af AI til overvågning af medarbejdere, herunder betydningen for relationerne mellem ledere og medarbejdere.
- Klassificering af digital modenhed, hvilket er særligt vigtigt i et studie af SMV’er, da det ikke kan forudsættes, at de har en fuldt udbygget digital infrastruktur som basis for evt. AI-baserede løsninger.

Brug af AI inden for HR-området

Vi har undersøgt både eksisterende artikler og præpublikationer via søgning i SCOPUS på søgetermene HR, HRM AI, varianter af disse (human resources, human resource management, artificial intelligence inkl. brug af trunkeringer), samt det beslægtede begreb e-HRM (*electronic human resource management*) og varianter af dette (igen inkl. brug af trunkeringer mv.). Søgningerne blev foretaget hhv. i begyndelsen af projektet (23/5, 2023), dvs. inden empiriindsamlingen og i projektets sidste fase (12/1, 2024) for at få et mere opdateret billede af den seneste forskning.

Resultaterne af dette literature review er præget af, at den juridiske del fortsat trækker på erfaringerne med lovgivning inden for andre områder end specifikt AI-relateret lovgivning, herunder GDPR, mens den amerikanske del er fravalgt grundet et svært sammenligneligt retsgrundlag og -tradition.

Inden for HR-litteraturen tegner der sig et billede med en del studier baseret på cases fra Indien,⁹ Pakistan¹⁰ og Kina¹¹ og også en stor vægt på mere tekniske studier af eks. programmering/træning af AI ift. bias, snarere end vores vinkel på emnet, der primært tager udgangspunkt i krydsfeltet mellem juridiske, etiske og organisatoriske ønsker og forventninger til brugen (eller fravalget) af AI-baserede løsninger i HR-arbejdet.

Her er en væsentlig pointe også, at studierne primært omhandler større virksomheder, hvilket næppe er overraskende i og med, at det er disse, der har ressourcerne til hurtigt at tage AI-løsninger i brug og at artiklerne (med tanke på tidsforløbet fra undersøgelse over peer review til publikation) typisk er baseret på feltarbejde, der ligger 1-3 år før publikationstidspunktet.

Således konkluderede et tværfagligt oversigtsstudie af litteraturen inden for AI og HRM da også, at teoriudviklingen inden for området endnu er begrænset og at den foreliggende forskning primært handlede om udvikling og brug af AI til at varetage specifikke HR-funktioner, samt de mulige konsekvenser af AI for HR-arbejdet, jobs og arbejdsmarkedet som helhed.¹² Også i en af de tidlige samlede fremstillinger af området, der er skrevet ud fra et amerikansk perspektiv, dominerer denne tilgang.¹³

Imidlertid har disse typer studier typisk været fokuseret på større virksomheder og implementering af bestemte typer af AI-baserede løsninger og har dermed været mindre nyttige ift. vores eksplorative studie. Litteraturen har dermed mere fungeret som en kilde til inspiration ift. de senere projektfaser og til at afdække feltets karakter og fokus på indeværende tidspunkt.

AI-definitioner og generelle AI-problematikker

En vigtig del af projektets litteratursøgning har været at holde os løbende opdaterede om udviklingen af den endelige tekst til AI-forordningen, da definitionerne løbende er blevet ændret, hvilket har betydning for scopet og ansvarsfordelingen mellem parterne. Den endelige

⁹ Se eks. Tiwari, Rajput & Garg (2022), Palos-Sánchez et al. (2022)

¹⁰ Se eks. Iqbal, Ahmad & Allen (2019)

¹¹ Se eks. Pan et al. (2022), samt oversigten i Zhou et al. (2022)

¹² Pan & Froese (2023)

¹³ Marr (2024)

tekst rammer meget bredt, og forsøger at dække hele forsyningskæden af AI-baserede løsninger, fra udviklere til idriftsættere, se definitionen under nøglebegreber.

Dette forskningsprojekts fokus er idriftsættere, og dermed sigter vi ikke på at afdække alle ansvarlige interessenter efter AI-forordningen, men alene de rettigheder og forpligtelser AI-forordningen pålægger små virksomheder der anvender AI-baserede løsninger.

Definitionen af et AI-system har været til løbende debat, og der har været fremsat en del forskellige definitioner i lovgivningsprocessen. Dette paper baserer sig på den definition, der fremgår af den vedtagne udgave af AI-forordningen.

Selvom denne definition som sagt har været ændret flere gange undervejs i lovgivningsprocessen, så er der værd at bemærke, at den endelige version lægger sig relativt tæt op ad den definition på AI-systemer, som OECD opererer med. OECD's definition af et AI-system er således:

*"AI system: An AI system is a machine-based system that, for explicit or implicit objectives, infers, from the input it receives, how to generate outputs such as predictions, content, recommendations, or decisions that can influence physical or virtual environments. Different AI systems vary in their levels of autonomy and adaptiveness after deployment."*¹⁴

Den endelige tekst i AI-forordningens artikel 3, nr. 1 anvender en definition, der lægger sig tæt op ad OECD's definition, hvilket styrker anvendeligheden af begrebet, da OECD involverer en bredere kreds af lande end EU og overensstemmelsen dermed muliggør et bredere samarbejde ud fra relativt ens præmisser. Den endelige definition af et AI-system i AI forordningen er således:

*"(1) "AI-system": et maskinbaseret system, som er udformet med henblik på at fungere med en varierende grad af autonomi, og som efter ibrugtagning kan udvise en tilpasningsevne, og som til eksplicitte eller implicitte mål af det input, det modtager, udleder, hvordan det kan generere output såsom forudsigelser, indhold, anbefalinger eller beslutninger, som kan påvirke fysiske eller virtuelle miljøer."*¹⁵

¹⁴ OECD (2019/2024)

¹⁵ Europa-Parlamentet & Rådet (2024) artikel 3, nr. 1

Endvidere har ikke bare indholdet i AI-forordningen ændret sig løbende, men også ikrafttrædelsesdatoen har rykket sig betydeligt. Hvor der ved GDPR var en klar toårig implementeringsperiode¹⁶, der gav virksomheder og myndigheder en fastlagt tidsmæssig ramme til at omstille og indrette sig efter reglerne, opererer AI-forordningen med en glidende implementeringsperiode som beskrevet nedenfor.

Samlet danner der sig et billede af et forløb, der har været præget af de løbende debatter, markante ændringsforslag og kompromisser store nye lovkomplekser, der kan påvirke samfundet generelt må forventes at afstedkomme. Som et konkret eksempel kan nævnes Europa-Parlamentets ændringsforslag til udkastet til AI-forordningen, der blev førstebehandlet d. 13. marts. 2024 og hvor de mange ændringer fra det foregående udkast fra d. 14. juni, 2023 var markeret med fed skrift.¹⁷

Tilsvarende fremhævede DJØF-kurset *AI og Compliance* (23/5, 2023), at AI-forordningen ville komme til at få betydelige konsekvenser i form af klassificering af risici, samt de omfattende krav til dokumentation, procedurer og risikostyring, som en “højrisiko”-klassificering ville medføre. Det stod også klar, at disse konsekvenser ville komme til at omfatte både private, offentlige og frivillige (tredje sektor) organisationer. Samtidig var der på dette tidspunkt fortsat en del uafklarede spørgsmål om både forordningens endelige form og den konkrete implementering, hvilket kurset også afspejlede. Derfor har Europakommissionen da også forsøgt at udstikke nogle generelle retningslinjer om etisk brug af kunstig intelligens udfærdiget af en ekspertgruppe inden for området.¹⁸

Blandt de risici som er blevet diskuteret ifm. EU-lovgivningen er “black box”-problematikken, som er et bredere problem inden for både machine learning og AI-modeller mere generelt.¹⁹ Dvs. at den manglende gennemsigtighed og “forklarlighed”, ift. hvordan algoritmen er kommet frem til et bestemt resultat, skaber en sort boks, som gør det vanskeligt for medarbejdere at gennemskue ledelsens beslutninger og disses baggrund og rimelighed.

¹⁶ Europa-Parlamentets & Rådet (2016)

¹⁷ Europa-Parlamentet (2024)

¹⁸ Ekspertgruppen på Højt Niveau om Kunstig Intelligens (2019)

¹⁹ For en diskussion af “black box”-begrebet og problematikker i relation til dette og “explainability” se eks. Castelvechi (2016), Rai (2020) Schlicker et al. (2021), Shin (2021) og Königstorfer & Thalmann (2022)

Heri ligger også en risiko for “cherry picking”, hvor bestemte parametre udvælges og anvendes til støtte for allerede trufne beslutninger – eller at der slet ikke ligger et algoritmisk resultat til grund for ledelsesbeslutningen. I AI-forordningen er dette indarbejdet i det centrale krav om “forklarlighed” (*explainability*).²⁰

Selvom vi ikke direkte diskuterer “forklarlighed” i dette paper, så var der alligevel nogle væsentlige pointer omkring åbenhed og gennemsækelighed ift. anskaffede IT-løsninger, programmer, software, apps mv., der viste sig relevante. Her var der en kobling til spørgsmålet om indsamling og brug af digitale medarbejderdata, da det ikke stod klart for case-virkomheden, hvilke og hvor mange data deres IT-leverandører indsamlede om medarbejderne eller hvad disse blev anvendt til.

Risici ved brug af AI til overvågning af medarbejdere

Et andet væsentligt område inden for anvendelsen af AI på arbejdspladserne er spørgsmålet om overvågning af medarbejderne og dennes påvirkning af både relationen mellem medarbejdere og ledere, samt ændringer i arbejdets karakter.

Her har eks. Phoebe Moore fremhævet en række risici ved algoritme-baseret ledelse (typisk forkortet AM: Algorithmic Management eller som en variant af det bredere begreb ARM: Automated/Automatic Ressource Management).²¹

En af disse risici er *deskilling* blandt medarbejderne, dvs. tabet af færdigheder, når algoritmer, AI eller blot maskiner overtager bestemte funktioner. Her er især problematikken omkring *moral deskilling* central. Dette henviser til det potentielle tab af moralske, etiske og empatiske evner, der kan opstå, når medarbejdere ikke længere skal relatere til andre face-to-face, men som abstrakte datasæt præsenteret som en form for KPI'er (key performance indicators). Phoebe Moores pointe var her, at netop brancher hvor denne form for *moral skills* typisk anses som både centrale og ønskværdige, såsom sundhedssektoren og uddannelsessektoren, allerede

²⁰ Se eks. præambel 27, samt artikel 13, 3 b iv

²¹ Se eks. Cefaliello, Moore & Donoghue (2023), samt Meijerink & Bondarouk (2023)

har set en voldsom vækst i brugen af AM/ARM og også brugen af algoritmer i medarbejdernes arbejdsfunktioner.

Et andet risikoområde er *function creep*, dvs. at data indsamlet til ét formål efterfølgende bruges til andre formål eller i andre sammenhænge.²² Hertil kommer de mulige negative effekter blandt medarbejdere som bevidstheden om at de bliver overvåget kan medføre,²³ samt spørgsmålet om (mis)tillid mellem ledere og medarbejdere og tilgangen til medarbejdernes evt. (mis)brug af tid (eks. *social loafing*) ud fra moraliserende og kriminaliserende perspektiver.²⁴

Tilsvarende har Karen Levy rejst en række spørgsmål om spændinger mellem HR, sikkerhed (særligt ift. arbejdsmiljø) og brugen af overvågningsdata i sin undersøgelse af amerikanske lastvognschauffører.²⁵ Overvågningen af lastvognschaufførerne skulle som udgangspunkt sikre overholdelse af køre-/hviletidsregler og dermed var direkte forbundet med en lang række administrative procedurer. Levys fokuserede på, hvad digitaliseringen har gjort ved en række magtforhold både internt i branchen og i relationen til myndighederne, samt forskellige “modstrategier” over for overvågningen fra chaufførernes side.

Spørgsmålet om (mis)tillid ved indsamling og brug af digitale medarbejderdata er også behandlet i en dansk kontekst.²⁶ Her så 57% af de adspurgte ledere det som en risiko, at deres medarbejdere ville opleve en sådan dataindsamling som et udtryk for mistillid til dem, mens 34% af lederne mente, at medarbejderne ville opleve det som overvågning. Sammen med andre svar afspejlede dette ledernes bekymring over, at indsamling af digitale medarbejderdata kunne skade deres relationer til medarbejderne. Dette billede omfattede også små virksomheder, da 75% af besvarelserne fra lederne var i virksomheder med mellem 5-75 ansatte.

Kombinationen af risici for arbitrære ledelsesbeslutninger begrundet i algoritmer/AI, tab af færdigheder (særligt empati), samt spørgsmålet om tillid blandt ledelse og medarbejdere er særligt relevante ifm. HR-arbejdet, da dette i sin natur handler om mennesker og beslutningerne er en central del af ledelsesarbejdet. Problematikkerne om (mis)tillid ifm. indsamling af digitale

²² Moore (2020) s. 34

²³ Moore (2020), s. 34-36

²⁴ Moore (2020), s. 33

²⁵ Levy (2023)

²⁶ Tænk tanken Mandag Morgen (2023)A

medarbejderdata har informeret vores spørgsmål om dette emne og sammenligningen med den eksisterende, danske undersøgelse. Selvom problematikkerne med arbitrære ledelsesbeslutninger og *deskilling* (endnu) ikke var aktuelle eller akutte for vores casevirksomhed, så var det alligevel tydeligt, at denne form for “menneske og/eller maskine”-overvejelser allerede til stede i virksomhedens ledelse.

Et andet forsøg på at udvikle en mere menneske-centreret tilgang til udvikling og brug af AI (*Human-Centred AI*) har fokus på nødvendigheden af governance-strukturer i organisationer, der benytter AI-baserede løsninger for, at disse løbende kan følge op på brug, sikkerhed, formål, krav og procedurer omkring disse løsninger.²⁷ Selvom vi ikke direkte trækker på dette *Human-Centred AI*-framework i analysen i dette paper, har tilgangen alligevel været nyttig ift. at give nogle bud på, hvor omfangsrige og tværgående indsatser i en organisation en sådan tilgang kan kræve – og herunder også (top)ledelsens centrale rolle(r) i både at igangsætter, bakke op om og vedligeholde fokus på disse indsatser.

Digital modenhed

Ud over problematikkerne med at forsøge at indkredse dette “moving target”, som ses i både definitionerne af AI og fænomenets forskningsmæssige indplacering og anvendelse inden for HR-området, har det også været nødvendigt at kigge på, hvor “digitalt moden” vores case virksomhed var, da dette rammevilkår direkte påvirker mulighederne for at anvende AI mere generelt. Her har vi ladet os inspirere af Andreas Berggreens 4-trinsmodel, som den fremgår af kapitel 10 i 5. udgave af *Politik og forvaltning*.²⁸

Selvom rammesætningen i bogen var digitalisering i den offentlige forvaltning, var der ikke noget i selve modellen, der ikke kunne overføres direkte på andre sektorer. Dette skyldtes, at modellen fokuserede på fire forskellige faser/grader af digitalisering, fra det første skift fra analog til digital lagring (*digitizing*), over behandling af disse digitale data (*computerizing*), til deling og brug via lokale/online netværk (*connecting*), og potentielt kulminerende i den

²⁷ Shneiderman (2022)

²⁸ Christiansen et al. (2022) s. 236-240

samlede integration (*digitalizing*) af de foregående trin til at "*reducere omkostninger, øge kvaliteten af eksisterende ydelser, eller skabe helt nye ydelser (transformation)*".²⁹

Inden for denne klassificering er det således væsentligt, om de tre foregående trin er på plads for at kunne udnytte AI som en del af det fjerde og sidste trin (*digitalization*). Som vi vil komme ind på, er det ikke en selvfølge, at en lille- eller mikrovirksomhed har disse trin helt på plads og et problem kan eks. være fragmentering og at overførsel mellem systemer kræver en række mere eller mindre analoge trin.

Selvom dette selvsagt kan begrænse mulighederne for anvendelse af AI-løsninger i selve virksomheden, er det dog ikke det samme som, at de anvendte IT-løsninger ikke indeholder AI-elementer. Disse kan dog i stedet primært ligge hos leverandørerne, men pga. kravene i AI-forordningen kan små- og mikrovirksomheder ikke nødvendigvis ignorere en sådan brug af AI hos deres leverandører, da små- og mikrovirksomheder også kan være pålagt en række pligter som *idriftsætter* af et *AI-system* (se begrebsafklaringen nedenfor).

Juridiske nøglebegreber, definitioner, væsentlige krav og samspillet mellem AI-forordningen og GDPR

AI-forordningen introducerer en række nye juridiske begreber, som virksomheder der anvender AI-baserede løsninger skal forholde sig til, samtidig med at eksisterende begreber inden for GDPR stadig finder anvendelse.

Det er derfor vigtigt at få afklaret og præciseret de nye begreber og fremhæve både de deraf følgende krav, deres indbyrdes samspil og samspillet med GDPR som en del af baggrunden for vores analyse, herunder også klassificeringen af casevirksomheden som SMV.

²⁹ Christiansen et al. (2022) s. 236

Juridiske nøglebegreber og definitioner

Vores juridiske nøglebegreber omfatter dels AI-forordningen selv og dens definitioner, dels forbundne begreber inden for GDPR, kontrolforanstaltninger (ift. overvågning af medarbejdere) og selve definitionen af SMV'er.

AI-forordningen: Vi anvender betegnelsen AI-forordningen som kaldenavn for forordningen for kunstig intelligens udstedt af Europa-Parlamentet og Rådet for den Europæiske Union.³⁰

AI-system: Defineres i AI-forordningens artikel 3, nr. 1:³¹

“(1) ”AI-system”: et maskinbaseret system, som er udformet med henblik på at fungere med en varierende grad af autonomi, og som efter ibrugtagning kan udvise en tilpasningsevne, og som til eksplicitte eller implicitte mål af det input, det modtager, udleder, hvordan det kan generere output såsom forudsigelser, indhold, anbefalinger eller beslutninger, som kan påvirke fysiske eller virtuelle miljøer.”

AI-baserede løsninger: Vi anvender i det følgende hovedsageligt begrebet AI-baserede løsninger, for at ramme bredere end et AI-system, da begrebet også dækker systemer, hvor AI er anvendt i træningen af systemet og løsninger, der bygger oven på AI-systemer.

Udbyder: Definitionen på en udbyder er efter AI-forordningen artikel 4, stk. 1, nr. 2³²:

””udbyder”: en fysisk eller juridisk person, en offentlig myndighed, et agentur eller et andet organ, der udvikler eller får udviklet et AI-system eller en AI-model til almen brug og bringer dem i omsætning eller ibrugtager AI-systemet under eget navn eller varemærke, enten mod betaling eller gratis”.

Idriftsætter: AI-forordningen har ændret betegnelsen og definitionen af personer og virksomheder, der anvender AI-systemer flere gange i lovgivningsprocessen. Den endelige betegnelse er efter artikel 3, stk. 1, nr. 4, “idriftsætter”³³:

³⁰ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

³¹ Europa-Parlamentet (2024)

³² Europa-Parlamentet (2024)

³³ Europa-Parlamentet (2024)

””idriftsætter”: en fysisk eller juridisk person, en offentlig myndighed, et agentur eller et andet organ, der anvender et AI-system under sin myndighed ■ , medmindre AI-systemet anvendes som led i en personlig ikkeerhvervsmæssig aktivitet”.

Der er ikke kongruens mellem de forskellige retsakter der regulerer beslægtede områder, så hvor AI-forordningen anvender *udbydere*, definerer GDPR³⁴ ikke en lignende kategori, men anvender i præambel 78 termen *producenter*,³⁵ der ikke er at finde i resten af regelkomplekset.

AI-forordningens definition af *idriftsætter* genfindes heller ikke i GDPR, i stedet angiver artikel 4, stk. 1, nr. 7-8³⁶ definitionerne *dataansvarlig* og *databehandler*.

GDPR: Der anvendes i det følgende den engelske forkortelse GDPR der står for General Data Protection Regulation, om *Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2016/679 af 27. april 2016 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger og om ophævelse af direktiv 95/46/EF (generel forordning om databeskyttelse)*.³⁷

Kontrolforanstaltning: begrebet kontrolforanstaltning dækker over arbejdsgiveres overvågning af medarbejdere.³⁸ Både fysisk, elektronisk, biometrisk og psykisk overvågning er dækket af begrebet, og typerne af overvågning skal forstås meget bredt, såsom logning af arbejdstid, alkoholtest og test for euforiserende stoffer, kameraovervågning, adgang til medarbejder PC og telefon og netværksadgang, indsamling af data via apps, GPS-tracking o.l.

Små virksomheder: Vores fokus i dette forskningsprojekt er på små- og mikrovirksomheder, da disse ikke kan forventes at have egne specialkompetencer in-house (i modsætning til de mellemstore og store virksomheder). I nærværende fremstilling anvender vi EU-Kommissionens definition på små og mikrovirksomheder, der defineres disse som virksomheder med under 50 ansatte, og en årlig balance eller omsætning på ikke højere end €10 mio.³⁹

³⁴ Europa-Parlamentet & Rådet (2016)

³⁵ Europa-Parlamentet & Rådet (2016)

³⁶ Europa-Parlamentet & Rådet (2016)

³⁷ Europa-Parlamentet & Rådet (2016)

³⁸ Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark (2006)

³⁹ Jf. Kommissionen (2006)

Betydningen af AI-forordningens krav til idriftsættere

Da AI-forordningen⁴⁰ sigter på at ramme alle led i forsyningskæden for AI-systemer, fra udvikler til slutbrugeren, undtages dermed alene ikke-erhvervsmæssige aktiviteter (dvs. privat anvendelse). AI-forordningen pålægger derfor også idriftsættere en række forpligtelser ved anvendelse af AI-systemer.

Idriftsættere kan således ikke fralægge sig ansvaret for deres anvendelse af AI-systemer, og bliver efter AI-forordningens artikel 4 pålagt at sikre, at der internt i organisationen eller hos eksterne aktører er de nødvendige kompetencer til drift og anvendelse af AI-systemerne.⁴¹

AI-forordningen klassificerer AI-systemer efter en risiko-baseret tilgang, dvs. at de AI-systemer med størst risiko for fysiske personer (og altså ikke for idriftsætteren eller udbyderen) pålægges størst krav til dokumentation og sikkerhed fra lovgivers side, og som noget nyt indenfor databeskyttelsesretten er der en kategori af systemer, der er forbudte.

AI-forordningen inddeler generelt AI-systemer i følgende tre kategorier baseret på risiko:

- Uacceptabel risiko
- Højrisiko
- AI-systemer til almen brug

Uacceptabel risiko er eks. social scoring eller biometrisk identifikation. Som udgangspunkt er AI-systemer der falder i denne kategori forbudte.

Højrisiko AI-systemer defineres som systemer, der indgår i produkter, der er omfattet af AI-forordningens bilag I, artikel 6 og systemer omfattet af bilag III, herunder bl.a. (henset til denne fremstillings fokus) biometrisk fjernidentifikation, følelsesgenkendelse, profilering og i ansættelses- og evalueringsprocesser af medarbejdere og potentielle kommende medarbejdere.⁴²

⁴⁰ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

⁴¹ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

⁴² Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

Det skal her bemærkes, at bilag III er dynamisk, og der er derfor mulighed for løbende tilretning af anvendelsesområdet og scopet af bilag III i takt med den teknologiske udvikling.⁴³

Hvor forbudte AI-systemer som udgangspunkt slet ikke må anvendes, pålægges der vidtgående dokumentations- og overvågningskrav for hele forsyningskæden, herunder også idriftsættere, ved anvendelsen af højrisiko AI-systemer, og særligt i henhold til AI-forordningens artikel 26-27.⁴⁴

AI-systemer til almen brug, såsom generative AI-systemer, og AI-systemer der anvender biometrisk identifikation eller følelsesgenkendelse, men som falder uden for anvendelsesområdet for artikel 5, 6 og bilag I og III, skal tydeligt deklareres, og pålægges en lettere dokumentations- og overvågningsforpligtelse end højrisiko AI-systemer, og hvor relevant indhentning samtykke til behandlingen.⁴⁵

AI-systemer til almen brug er eksempelvis spamfiltre og computerspil (og det er lovgivers intention, at langt den største anvendelse af AI-systemer falder i denne kategori) og er pålagt den laveste grad af dokumentations- og afrapporteringskrav, som primært sigter på transparens og deklaration. Selvom forordningen nævner, at AI-systemer til almen brug i visse tilfælde kan udgøre en systemisk risiko⁴⁶, så pålægges denne underkategoris ekstra dokumentations- og sikkerhedskrav kun udbyderne, ikke idriftsætterne⁴⁷.

Det er derfor også vigtigt for idriftsættere at kunne identificere, hvilken kategori af AI-system de anvender eller påtænker at anvende, da rækkevidden af deres forpligtelser afhænger af kategoriseringen af AI-systemet i henhold til AI-forordningen.

Netop anvendelsen af AI-baserede løsninger i forbindelse med HR-funktioner kan imidlertid meget let falde ind under højrisiko-kategoriens bestemmelser⁴⁸ med omfattende dokumentations- og overvågningskrav til følge.

⁴³ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

⁴⁴ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

⁴⁵ Europa-Parlamentet & Rådet (2024) artikel 52, artikel 5 og bilag III

⁴⁶ Artikel 51, samt bilag XIII

⁴⁷ Artikel 55

⁴⁸ Jf. eks. bilag III, stk. 4

Samspillet mellem GDPR og AI-forordningen

Det er væsentligt at klarlægge, hvordan lovgiver har påtænkt samspillet mellem både GDPR og AI-forordningen, da begge defineres som hovedlove inden for deres respektive områder og fordi der særligt inden for HR-området vil være en del situationer, hvor begge regelkomplekser kan komme i spil. Dette skyldes, at der med høj sandsynlighed vil skulle anvendes personhenførbare oplysninger, når der anvendes AI-baserede løsninger inden for HR-området.

GDPR trådte i kraft d. 25. maj 2018⁴⁹ og blev betegnet som et nybrud indenfor beskyttelse af personoplysninger. En stor del af lovkomplekset havde imidlertid allerede været gældende i form af direktiv 95/46/EF⁵⁰. der dog ikke have haft den store bevågenhed i den brede befolkning, særligt i betragtning af det lave bødeniveau der anvendtes i Danmark.

Hermed var en væsentlig del af opdateringen af reglerne, at bødeniveauerne inden for EU blev harmoniseret og hævet til at matche bødeniveauerne inden for bl.a. konkurrenceområdet. Sammen med en storstilet informationskampagne var dette med til at understøtte den brede befolknings kendskab til persondatareglerne.⁵¹

Når det gælder anvendelse af personoplysninger i træningssæt eller ved anvendelsen af AI-baserede systemer på personoplysninger, så regulerer både GDPR⁵² og AI-forordningen⁵³ disse forhold. Dette kunne potentielt medføre til en række uhensigtsmæssigheder omkring fortolkningen og forståelsen af reglerne, da begge regelkomplekser defineres som tiltænkte hovedlove inden for deres retsområde.

Dog er der i AI-forordningen taget stilling til denne problemstilling ved, at AI-forordningen anvender terminologien fra GDPR og adskillige gange henviser direkte til GDPR. I præambel 10 anføres det således, at AI-forordningen ikke sigter på at ændre rettigheder eller forpligtelser efter GDPR: *“Nærværende forordning har ikke til formål at påvirke anvendelsen af gældende EU-ret om behandling af personoplysninger”*⁵⁴

⁴⁹ Europa-Parlamentet & Rådet (2016) Artikel 99

⁵⁰ Europa-Parlamentet & Rådet (1995)

⁵¹ Se eks. Axelsson (2018), GDPR.DK (u.d.), Europa-Parlamentet (2018)

⁵² Europa-Parlamentet & Rådet (2016)

⁵³ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

⁵⁴ Europa-Parlamentet & Rådet (2024)

Dette bevirker, at de to forordninger gælder samtidig, og at der ved anvendelse af AI-baserede løsninger både skal sikres overholdelse af AI-forordningen og af GDPR, hvis der anvendes personhenførbare data i enten AI-træningssæt eller der bliver behandlet personhenførbare oplysninger som led i anvendelsen af den AI-baserede løsning.

Metode, undersøgelsesdesign og empirisk grundlag

Som tidligere nævnt er vores analyse baseret på et eksplorativt single casestudie af Stevns Klint Experience; et museum etableret i 2019 for at formidle den lokale UNESCO Verdensarv, samt som kunst-, kultur- og forsamlingssted. Det empiriske grundlag består primært af tre semistrukturerede interviews med hhv. driftschefen og en af medarbejderne, der analyseres ud fra tre temaer inspireret af vores literature review.

Stevns Klint Experience som case

Ud fra EU's definitioner er Stevns Klint Experience en lille virksomhed, da CVR-registeret angiver omsætningen for de to seneste regnskabsår som hhv. DKK 10,2 mio. (2023) og DKK 6 mio. (2022)⁵⁵ og virksomheden i samme periode har haft mellem 5 og 26 ansatte (5-13 årsværk)⁵⁶. Virksomheden er konstrueret som et anpartsselskab, der er fuldt ejet af en erhvervsdrivende fond med det formål at etablere og udleje besøgscenteret, samt at *“sikre den fremtidige udvikling og formidling af Stevns Klint som Unesco Verdensarv, herunder formidling af stedets natur- og kulturhistoriske spor og virke som portal til Stevns Klints øvrige attraktioner og andre almennyttige seværdigheder.”*⁵⁷

Selvom virksomhedens størrelse således passer med vores primære fokus på hvad EU definerer som små og mikrovirksomheder, så er fondskonstruktionen og det ret specifikke formål lidt anderledes end i en “klassisk” erhvervsdrivende virksomhed, da der ikke er fokus på at generere afkast til en ejer(kreds). Imidlertid vurderer vi, at i forhold til brug (eller fravalg) af AI-baserede

⁵⁵ Stevns Klint Experience & BDO (2024)

⁵⁶ CVR-registeret (u.d.)

⁵⁷ Fondens formål som angivet på CVR-registeret (u.d.)

løsninger ifm. HR-arbejdet vil Stevns Klint Experience stå med problematikker, der svarer til andre små eller mikrovirksomheder, der ikke har specialiserede stabsfunktioner til at tage sig af disse spørgsmål.

Efter afslutningen af vores interviews er der sket en markant ændring i den øverste daglige ledelse af Stevns Klint Experience, da direktør Steen Bonke Sørensen valgte at fratræde sin stilling i januar 2024 efter at have ledet museet siden august 2021. Dette er væsentligt, da betydningen af ledelsesskift i små og relativt nyopstartede virksomheder kan medføre markante skift i håndtering af en række arbejdsopgaver, da disse organisationer typisk er personbårne, snarere end strukturbårne.

I denne sammenhæng vil vi fremhæve er den tilgang til og fokus på sikkerhed, som Steen Bonke Sørensen bragte med sig fra sin tidligere stilling som bl.a. Global Director i G4S.⁵⁸ Vi vil kort berøre betydningen af dette i analysetema 1 og 2 og behandler det mere indgående i vores diskussion af Stevns Klint Experiences tilgang etiske spørgsmål under analysetema 3. Hertil kommer, at det er uklart, hvorvidt virksomhedens planer om en relativt stejl vækstkurve inden for de nærmeste 3-5 år (dvs. perioden 2026-'28) fortsat er aktuelle, hvilket kan påvirke rammerne for evt. brug af AI-baserede løsninger.

Pga. af det tidligere nævnte aspekt med den daværende direktørs baggrund inden for og fokus på sikkerhed kan der argumenteres for, at Stevns Klint Experience om noget har stået stærkere ift. potentielt fokus på sikkerhedsaspektet af digitalisering, hvilket vi vil diskutere mere indgående under analysetema 3. Hvis selv en virksomhed med dette relativt gunstige udgangspunkt har problemer med at overskue omfang og indhold af sådanne AI-relaterede problematikker, må vi derfor forvente, at denne problematik vil være aktuel for en lang række andre små og mikrovirksomheder, jf. Flyvbjergs definition af kritiske cases.⁵⁹

⁵⁸ Se eks. Stevns Kommune (2021)

⁵⁹ Flyvbjerg i Brinkmann & Tanggaard (red.) 2010, s. 275-276

Empirisk grundlag: De semistrukturerede interviews

For at afdække situationen i Stevns Klint Experience lavede vi to runder semistrukturerede interviews med hhv. driftschefen og en af medarbejderne. I den første runde med driftschefen afdækkede vi omfanget og karakteren af virksomhedens IT-portefølje, samt hvordan den håndterede en række centrale HR-processer (eks. vagtplaner, ansættelsesforløb o.l.). Anden interviewrunde (driftschef + medarbejder) gik mere i dybden med disse processer, samt muligheder for overvågning af medarbejderne og hvordan disse processer oplevedes fra medarbejderperspektiv.

Disse interviews er transskriberet (med brug af GoodTape⁶⁰ med efterfølgende, manuel kvalitetskontrol og tilretning) og citater angives med den tidskode, der fremgår af den tilrettede transskribering fra GoodTape. Efter aftale med case virksomheden fremgår de samlede interviews imidlertid ikke i dette paper og er derfor heller ikke vedlagt som bilag.

Vi søgte gentagne gange at få et formaliseret interview med direktøren i stand, men dette lykkedes ikke. Dette var også karakteristisk for, at hvor direktøren til at begynde med var den nøgleperson⁶¹, der videreformidlede kontakten til driftschefen, så overtog driftschefen senere denne rolle ift. vores kontakt til medarbejderne og virksomheden generelt.

Vores interviewguide blev udvidet mellem 1. og 2. interviewrunde og designet til både at afdække fakta og (især i 2. runde) interviewpersonernes opfattelse af eks. etiske problematikker ift. indsamling og brug af digitale medarbejderdata og dermed en del af deres livsverden.⁶²

Interviewguiden til 1. runde var således opdelt i fire temaer:⁶³

- Første interviewtema var en indledning med fokus på driftschefens baggrund, samt opfattelsen af Stevns Klint Experience og driftschefens rolle i virksomheden.
- Herefter fulgte en kortlæggende del, hvor vi fokuserede på en række systemer, håndtering af HR-processer, personalegoder mv.

⁶⁰ Good Tape (u.d.)

⁶¹ Poulsen i Kristensen & Hussain (red). (2019) s. 102

⁶² Se eks. Poulsen i Kristensen & Hussain (red). (2019) s. 98-99

⁶³ Jf. Poulsen i Kristensen & Hussain (red). (2019) s. 104

- Efter denne kortlægning dykkede vi ned i, hvordan Stevns Klint Experience konkret håndterede en ansættelsesproces, inkl. rollefordelingen i ledelsen under denne proces.
- Til slut fulgte fire åbne spørgsmål om, hvorvidt virksomheden på daværende tidspunkt var på udkig efter nye IT-systemer, driftschefens forventninger til virksomhedens behov om 3-5 år, samt to spørgsmål om evt. andre emner eller systemer, som hun måtte føle ikke var dækket ind i resten af interviewet.

Disse temaer udsprang for det første af vores behov for at få klarlagt en række fakta om virksomhedens IT-portefølje og brugen af denne (her viste det sig efterfølgende vanskeligt at validere udsagnene ved observation af brugen af eller gennemlæsning af arbejdsbeskrivelser for diverse processer). For det andet ville vi, som tidligere nævnt, også gerne have et indtryk af, hvordan hhv. driftschefens og medarbejderens syn på brugen af disse systemer og hvordan de tolkede denne ind i deres respektive (arbejds)livsverdener.⁶⁴ Derfor skal den første af kategorierne ikke kun ses som en ”opvarmningsrunde”, men også som en måde, hvorpå det var muligt at indplacere de efterfølgende temaer i relation til interviewpersonens (arbejds)livsverden.

Det er her væsentligt at bemærke, at interviewtemaerne således tjente til både afdækning af empirien og til at skabe en narrativ struktur i interviewsituationen, snarere end direkte at flugte med vores tre analysetemaer. Vi har dermed efterfølgende brugt analysetemaerne til at rekontekstualisere og strukturere vores interviewdata.⁶⁵

Vi baserede interviewguiden til 2. runde på den fra 1. runde, så vi kunne få medarbejderens indtryk af en række af de HR-processer, som vi havde fået beskrevet af driftschefen og dermed potentielt få en form for validering af driftschefens udsagn, samt at få medarbejderens opfattelse af processen.

Derfor blev interviewet med medarbejderen også holdt som et individuelt interview for at undgå direkte påvirkning fra driftschefens side og sikre et vist niveau af fortrolighed (eks. blev hverken interviewguide, optagelse eller transskribering efterfølgende delt med driftschefen eller andre i Stevns Klint Experience).

⁶⁴ Jf. eks. Kvale & Brinkmann (2015) s. 50

⁶⁵ Jf. Kvale & Brinkmann (2015) s. 157-162, 348 & 350, samt Czarniawska i Brinkmann & Tanggaard (red.) (2020) s.361

Et andet hovedområde var at høre medarbejderens holdning til evt. brug af overvågningsteknologi baseret på de input, som allerede er mulige at indsamle via virksomhedens nuværende systemer og teknologi. Her var vores fokus også at høre i hvilke tilfælde medarbejderen fandt brug af sådanne muligheder acceptabel. Efter dette interview med medarbejderen lavede vi et kort, opfølgende interview med driftschefen, hvor vi kort gik i detaljer med bestemte datakilder om medarbejdernes fysisk færden i form af nøglekortsdata.

Endeligt afsluttede vi interviewet med en serie spørgsmål om driftschefens mere generelle syn på teknologi, mulighederne for at bruge teknologi til at udvikle/aflaste hendes arbejde, samt i hvilke situationer hun selv mente, at det ville være acceptabelt at bruge de typer af data, som virksomheden allerede indsamler, men som ikke anvendes systematisk eller i fuldt omfang i øjeblikket.

Det eksplorative fokus har været at få afdækket og kortlagt et konkret eksempel på en IT-systemportefølje og hvordan de (ikke) blev anvendt i de tilhørende HR-relaterede processer. Resultaterne viste en begrænset men forskelligartet mosaik af forskellige systemer til forskellige formål, men også et ret tydeligt fokus på behovet på at begrænse adgang til persondata (primært via et mappesystem i OneDrive med forskellige, begrænsede brugeradgange).

Selvom vi ikke har været inde og observere disse systemer og deres brug i praksis, var udsagnene fra driftschefen, medarbejderen, samt den forudgående dialog med direktøren meget enslydende og vi har dermed ikke umiddelbar grund til at betvivle reliabiliteten i denne del af vores empiri.

Når det kommer til holdningerne og forventningerne til brug af medarbejderdata til overvågning i bestemte tilfælde, vil disse i sagens natur være individuelle, men vores indtryk var også her, at grænserne for “rimelig” brug var relativt ens mellem driftschef og medarbejder. Selvom vi ikke delte vores spørgsmål med interviewpersonerne på forhånd, så var de informeret om de overordnede temaer og der kunne derfor have været en forudgående afstemning af udsagnene mellem driftschef og medarbejder i tidsrummet mellem 1. og 2. interviewrunde, men det var ikke vores indtryk, at overensstemmelsen bundede i dette.

Som med andre single casestudier kan dette naturligvis angribes for sin begrænsede reliabilitet og særligt validitet, men det er da heller ikke vores hensigt at forsøge at generalisere ud fra

vores (i sagens natur) be- og afgrænsede empiriske grundlag. Derimod giver det en indsigt i nogle af de (typer af) problemer som små og mikrovirksomheder står i, når det kommer til brugen af og mulighederne i AI-baserede løsninger. Endnu vigtigere er det, at vi har fået et indtryk af, om disse problematikker opfattes som aktuelle, nærværende eller presserende, hvilket ikke generelt var tilfældet, selvom de mulige, etiske dilemmaer på den anden side heller ikke var helt fraværende. Her er pointen om casestudiet som særligt nyttigt til at generere kontekstafhængig viden og denne vidensforms centrale placering i samfundsvidenskaberne vigtig.⁶⁶

Den tidsmæssige placering af vores dataindsamling er også væsentlig, da den fandt sted i maj og juni 2023, hvilket var relativt kort tid efter det store offentlige fokus på AI-baserede løsninger indtrådte med lanceringen af ChatGPT i november 2022.⁶⁷ Hermed var emnet endnu ikke blevet “allemandseje” på samme måde som det skete i løbet af det næste års tid, hvor en stor mængde nyhedshistorier, nye AI-baserede løsninger, samt offentlige udmeldinger fra en lang række organisationer om holdninger til og policies for brugen af (eller forbud mod) sådanne løsninger har præget den offentlige debat; foreløbigt kulminerende med vedtagelsen af AI-forordningen i EU d. 13. marts, 2024.

Analysetemaer

Analysen er opdelt i tre temaer:

- 1) Afdækning af viden om AI-baserede løsninger og digital modenhed i virksomheden.
- 2) Behovsafdækning og anskaffelsesproces
- 3) Etiske overvejelser

Afdækningen i analysetema 1 trækker primært på litteraturen inden for digital modenhed og her specifikt 4-trinsmodellen for digital modenhed. Den digitale modenhed sammenholder vi her med både de praktiske processer i organisationen (herunder ansvarsfordeling mv.),

⁶⁶ Flyvbjerg i Brinkmann & Tanggard (red.) (2020) s. 625-628

⁶⁷ OpenAI (2022)

hvorefter vi ser på betydningen af digital modenhed for, hvor og i hvilket omfang virksomheden kan blive omfattet af både AI-forordningens og de tilknyttede GDPR-krav.

I vores behandling af behovsafdækningen og anskaffelsesprocessen i analysetema 2 er vi især inspireret af Phoebe Moores og Karen Levys diskussioner af risici for *deskilling*, der i vores casestudie har en parallel i form af virksomheden bekymringer om, hvorvidt brug af digitale løsninger kan fjerne fokus på den mellem menneskelige interaktion, som de ser som deres kerneydelse.

Vores tredje og sidste analysetema om de etiske overvejelser inddrager bredere perspektiver om den rolle, som (gensidig) tillid mellem ledere og medarbejdere spiller på danske arbejdspladser og hvordan dette flugter med den landsdækkende undersøgelse *Digital dataindsamling på arbejdspladsen*. Også her spiller Karen Levys behandling af emnet en væsentlig rolle i form af betydningen af manglende overvejelser om ikke kun de umiddelbare muligheder og effekter af dataindsamling og overvågning ved anskaffelsen af IT-systemer, men også hvilke fremtidige muligheder en relativt bred “datahøst” kan give. Selvom monitorering af medarbejdere således ikke er et fænomen, der er opstået sammen med AI-baserede løsninger, så giver netop denne type løsninger mulighed for at behandle og sammenkæde data i et omfang og inden for områder, der ikke blot indebærer et kvantitativt skift, men også et kvalitativt ift. hvad der er muligt at overvåge.⁶⁸

Analysetema 1 – Afdækning af viden om AI-baserede løsninger og digital modenhed i virksomheden

For at kunne afdække behovet for – og relevansen af – anvendelsen af AI-baserede løsninger i HR-arbejdet hos Stevns Klint Experience har vi undersøgt virksomhedens digitale modenhed og hvilke overvejelser der blev inddraget i en konkret indkøbsproces.

⁶⁸ Levy (2023) s. 191

Digital modenhed

Danmark rangerer højt i internationale undersøgelser vedrørende digitalisering af samfundet, eksempelvis i FN's E-government Survey fra 2022, der placerer Danmark forrest i digitaliseringen af den offentlige forvaltning.⁶⁹

I regeringens digitaliseringsstrategi for 2024-2027, bliver det slået fast, at

*“Danmark har nogle af de mest digitaliserede virksomheder i verden og er førende inden for offentlig digitalisering. Det gør os til et af verdens mest digitale samfund.”*⁷⁰

Dog har særligt SMV'er i følge regeringens digitaliseringsstrategi stadig et udviklingspotentiale.

Ved mødet med Stevns Klint Experience blev det klart, at driftschefen identificerede virksomheden som en lille opstartsvirksomhed, der klarede tingene ad-hoc og manuelt. Direktøren anskuede derimod Stevns Klint Experience som en virksomhed med et ekspansivt vækstpotentiale og med fokus på, at administrative processer skulle være digitaliserede fra starten⁷¹.

Vi fik afklaret, at en del af det, som Stevns Klint Experience anså for manuelle arbejdsopgaver, allerede indebar brug IT-løsninger, såsom Office pakken. Forståelsen af manuelle arbejdsopgaver var således, at systemerne ikke talte sammen og at der skulle indtastes manuelt i systemerne, da disse ikke leverede nøgletal m.v. uden et selvstændigt, manuelt træk i IT-løsningerne.

Denne forståelse af manuelle arbejdsopgaver underbygger synet på danske virksomheder som relativt langt fremme i digitalisering af arbejdsprocesser, men også at der stadig for små virksomheder er et udviklingspotentiale i deres digitale modenhed.

At Stevns Klint Experience således så det som naturligt, at alle data som i udgangspunkt var digitale, illustrerer dermed, at det første stadie i digital modenhed (*digitizing*) opfattedes som

⁶⁹ UN (2022) s. 5 & 72

⁷⁰ Regeringen (2023) s. 7

⁷¹ Se eks. Stevns Kommune (2021)

en selvfølge. Virksomheden lagrede således oplysninger om medarbejderne i OneDrive og på deres mailkonti og anvendte apps som Planday til vagtskemaer m.v.⁷²

Med det første stadie i digitalisering på plads havde virksomheden mulighed for at udnytte fordelene i det andet stadie (*computerizing*) til at behandle og analysere disse digitale data. Her anvendte Stevns Klint Experience bl.a. Excel til at føre budgetter og sygefraværstatistikker, samt app'en Planday til at udarbejde vagtskemaer.

Det er værd at bemærke, at i hvert fald de timeansatte skulle installere Planday på deres privattelefoner og kun kunne "stemple ind" på deres vagt, når de var logget på Stevn Klint Experiences lokale netværk. En del fastansatte havde arbejdstelefoner, men også for dem var Planday et vigtigt værktøj til både at udarbejde og tjekke vagtplaner, hvis de eks. havde et behov for at finde ud af, om en bestemt kollega var på arbejde på en given dag.

Både lokationsdata fra Planday og andre, tilsvarende data (eks. fra kameraovervågning, samt logs fra nøgler/adgangskort) blev automatisk lagret, men da disse data ikke blev anvendt løbende eller systematisk, kan indplaceringen af brugen af dem som eksempler på *computerising* og *connecting* diskuteres. Det ville formentligt være muligt at anvende disse data, da de var tilgængelige i et digitalt format, men virksomheden gjorde det ikke på nuværende tidspunkt. Blandt årsagerne var bl.a. de etiske overvejelser i ledelsen, der behandles i tredje analyseafsnit.

Omvendt var der potentielt grundlag for denne form for dataanalyse og anvendelse, hvilket betød at en ændret praksis ville (om)placere virksomhedens digitaliseringsgrad til at omfatte ikke kun *computerizing*, men også både *connecting* og *digitalizing*. Dvs. at netværk på tværs af lokationer kunne anvendes i kombination med samkøring af data fra forskellige systemer til at nedbringe manuelle processer, transformere opgaveløsningen og give særligt ledelsen en række "ekstra" informationer om medarbejderne. En mulig begrænsning af dette potentiale kunne dog være fragmenteringen i systemporteføljen, hvorfor det var uklart om de manuelle overførsler mellem systemer helt eller delvist kunne undgås.

Til gengæld kunne eks. Planday selv potentielt anvende de oplysninger, som app'en indsamlede til at optimere egne processer (eks. brug af diverse funktioner, brugsfrekvens m.m.). At dette

⁷² Interview m. driftschefen d. 22/5, 2023 (07:04-07:59)

scenarie ikke nødvendigvis kun var rent hypotetisk, blev indikeret af det brede spektrum af oplysninger, som app'en indsamlede, kombineret med Plandays brede persondatapolitik⁷³ der gjorde det noget uklart, både hvor mange af disse data Planday anvendte og til hvilke formål.

Stevns Klint Experience havde etableret hjemmearbejdspladser og fjernskriveborde, men da deres programmer ikke var fuldt synkroniserede, og det også her primært var udbyderne, der benyttede netværkspotentialet og *digitalizing*-potentialet i den indsamlede data, er vores vurdering, at Stevns Klint Experience i deres egen drift befandt sig på andet og enkelte elementer fra tredje stadie i digitaliseringsprocessen, dvs. en kombination af *computerizing* og *connecting*.

Dette synliggjorde det udviklingspotentiale, der var til stede hos Stevns Klint Experience og anskueliggjorde, at selv små opstartsvirksomheder med et ledelsesfokus på digitale løsninger fra starten har et behov for fastholdelse af fokus på udvikling og udbygning af digitale processer, efterhånden som både kerne- og administrative opgaver øges. Samtidig illustrerede det, at selv den noget fragmenterede systemportefølje gav en række muligheder, men at det formentligt primært var leverandørerne (dvs. udbyderne i AI-forordningens terminologi), der stod til umiddelbart at kunne udnytte potentialet.

Eksisterende viden omkring AI-baserede løsninger

Som typisk for små virksomheder havde Stevns Klint Experience ikke en HR-leder endsige en HR-afdeling. I stedet havde driftschefen rollen som HR-ansvarlig som del af opgaveporteføljen. Der var derfor en vis sammenblanding af driftsopgaver og HR-opgaver, og naturligvis ikke en skarp opdeling mellem områderne. IT-løsninger indkøbt til driftsopgaver blev også anvendt til løsning af HR-opgaver. Vi har derfor i vores interviews ikke skarpt fokuseret på HR-systemer og -opgaver, men også inkluderet IT-systemer der anvendtes til løsning af HR-opgaver, selvom dette ikke var hovedformålet.

Da Stevns Klint Experience vækstede markant på antallet af medarbejdere, blev digitalisering af administrative processer mere kritisk. Særlig driftschefen efterspurgte derfor digitale

⁷³ Planday (u.d.)

løsninger, der kunne samkøre og selv trække en del data, især inden for HR og drift. Stevns Klint Experience var i en købsproces omkring et bookingsystem, der indeholdt ovennævnte områder, med booking af rundvisninger, lokaler, kantine og arrangementer, da vi foretog vores interviews. Denne købsproces fyldte meget for driftschefen, da den kunne påvirke deres arbejdsgange i flere år frem. Her fyldte netop også overvejelser omkring fragmentering en del.

Der var i Stevns Klint Experience usikkerhed omkring hvad systemet skulle kunne, og hvor meget det skulle kunne integrere med de nuværende systemer, og om der dermed skulle indkøbes et færdigt off-the-shelf (OTS) produkt, tilpasse et produkt, eller få lavet et helt fra bunden af. Især den sidste model var der dog en del økonomisk skepsis forbundet med:

“Så hvis vi kan få det integreret og det kræver noget økonomi. Det er det store problem hvis jeg skulle bygge et billetsystem. Så jo mere det skal kunne jo mere koster det at blive startet op. Og spørgsmålet er jo skal vi finde den bookingsystem, eller skal vi finde masser og masser af penge til at skabe et selv.”⁷⁴

En af usikkerhederne gik også på, hvad en udbyder ville kunne trække af data fra systemet, og hvad Stevns Klint Experiences ansvar i den forbindelse ville være over for medarbejdere, samarbejdspartnere og kunder. Samtidig var der en bekymring om, hvorvidt dette datatræk overhovedet ville komme Stevns Klint Experience til gode, eller blot være til udbydernes fordel. Dette afspejlede også vores pointer ovenfor, hvor en ganske reel problematik kunne være, at udbyderne høster fordelene af idriftsætternes datafangst, men uden at sidstnævnte selv får åbenlyse fordele af dette.

AI-forordningen angiver, at alle led i forsyningskæden af AI-systemer har en række forpligtelser, men en del af udfordringerne omkring formidlingen af disse til små virksomheder er den begrebsforvirring, der har været i de forskellige udkast til forordningen, og som vi har afdækket i vores begrebsafklaring ovenfor.⁷⁵

Her kan der drages både paralleller og kontraster til implementeringen af GDPR, hvor hovedrollerne i databeskyttelse blev defineret som hhv. dataansvarlig, databehandler og registreret – alle relativt mundrette og gennemskuelige begreber. Men til trods for, at rollerne

⁷⁴ Interview m. driftschefen d. 8/6, 2023 (09:58-10:14)

⁷⁵ Schaldemose (2023)

havde været defineret i det forudgående direktiv om databeskyttelse, der trådte i kraft i 2000, var kendskabet til dem ikke udbredt i offentligheden.⁷⁶

På trods af de relativt gennemskuelige og genkendelige roller i GDPR og det betydelige omfang af let tilgængelig information om emnet, var der alligevel usikkerhed blandt virksomhederne om, i hvilket omfang de var omfattet af GDPR og hvilke forpligtelser dette medførte.⁷⁷

Her var en klar kontrast til AI-forordningen, hvor flere forhold omkring kommunikationen af lovgivningen vanskeliggjorde let tilgængelig information om emnet – ikke mindst da der samtidig har været en del store lovkomplekser under forberedelse og udrulning fra EU's side, som virksomhederne også skulle forholde sig til og tilpasse sig (f.eks. CSRD, NIS2 m.v.).

Ikrafttrædelsestidspunktet for AI-forordningen endte med at være løbende og at strække sig fra 20 dage efter offentliggørelse i EU-Tidende til midten af 2027 for forskellige dele af forordningen. Der var således ikke én samlet ikrafttrædelsesdato, der kunne meldes ud og kommunikeres som skæringsdato og tydelig deadline.⁷⁸

Rollerne i AI-forordningen kan også vise sig at være uoverskuelige for særligt små virksomheder at se sig selv i – ikke mindst på grund af de mindre intuitive betegnelser. Særligt begrebet idriftsætter er ikke nødvendigvis lige til for små virksomheder at identificere sig med. Der foreligger derfor en massiv formidlingsopgave alene omkring hvem, der er omfattet af AI-forordningen, og hvornår og hvilke forpligtelser AI-forordningen pålægger den enkelte virksomhed.⁷⁹

Ved besøget hos Stevns Klint Experience var et af formålene netop at afdække kendskabet til AI-baserede løsninger og ansvarsfordelingen ved anvendelse af AI-baserede løsninger.

Stevns Klint Experience vurderede ikke selv, at de anvendte eller havde behov for AI-baserede løsninger i løbet af de næste 3-5 år. Adspurgte om organisationens viden om eksisterende løsninger, tilladelser, dataindsamling og om virksomheden anvendte AI-baserede løsninger,

⁷⁶ Europa-Parlamentet & Rådet (1995)

⁷⁷ Datatilsynet (u.d.)

⁷⁸ Dansk Industri (u.d.)

⁷⁹ Se eks. Dansk Industri (u.d.)

var svarene, at organisationen forventede, at direktøren havde et overblik og at det også var direktøren, der havde haft ansvaret for at indkøbe de første systemer.⁸⁰

Som eksempler på systemer, der både kan anvendes til administration og drift, men også som led i HR-arbejde, kan i Stevns Klint Experience tilfælde nævnes førømtalte bookingsystem, da det både anvendes som en slutbruger løsning, hvor kunder kunne booke eks. Omvisninger med bestemte medarbejdere og reservere kantinen. Disse bookinger kunne derefter anvendes som led i planlægning af vagtplaner.

Under interviewet med driftschefen kom det frem, at Stevns Klint Experience stod over for at skulle indkøbe mindst ét nyt driftsystem mere i nærmeste fremtid. Ud over det allerede omtalte bookingsystem var der også behov for et nyt billetsystem, og driftschefens ønske var, at både bookingsystemet og billetsystemet kunne indkøbes i én samlet løsning. Som noget nyt var det ikke alene direktørens, men også driftschefens ansvar at indkøbe systemerne og planen var at anvende de erfaringer, som driftschefen havde med bookingsystemer i restaurationsbranchen, men tilpasset Stevns Klint Experiences behov (dvs. en tilpasset standardløsning, snarere end en ren OTS eller skræddersyet løsning).⁸¹

Selvom selve indkøbet fandt sted efter vores interviews var afholdt, så stod det i den efterfølgende uformelle kommunikation med virksomheden klart, at behovet for et bookingsystem var blevet så akut, at ønsket om en kombineret booking-/billets løsning var blevet opgivet til fordel for et OTS-bookingsystem. Planerne om indkøb af et billetsystem blev samtidig udskudt på ubestemt tid.

Det akutte behov for et system, der kunne løse de presserende bookingudfordringer, blev derfor prioriteret over en dybdegående behovsafdækning og markedsanalyse, der kunne have afdækket Stevns Klint Experience nuværende og fremtidige behov, og dermed en måske mere fremtidssikret løsning. Dette illustrerer også en sandsynlig kilde til den fragmenterede IT-infrastruktur i virksomheden.

⁸⁰ Interview m. driftschef d. 22/5, 2023 (13:19-13:38)

⁸¹ Interview m. driftschef d. 8/6, 2023 (05:46-06:03)

Analyssetema 1: Delkonklusion

Digitaliseringsmodenhed: Selvom Stevns Klint Experience ifølge egne udsagn er på plads med det første stadie (*digitizing*) i praktisk talt alle processer, så er vores resultater tvetydige i forhold til de efterfølgende stadier, hvilket især også kan kædes sammen med den fragmenterede IT-infrastruktur, samt tids- og ressourcemangel (bl.a. i form af viden). Visse elementer opfylder således definitionerne af alle de tre efterfølgende stadier, inkl. *digitalizing*, hvor systemerne kan give feedback og åbne nye muligheder.

Det er dog dette sidste stadie, der er mest begrænset og det generelle billede er snarere en kombination af det andet og tredje stadie (*computerizing* og *connecting*) med muligheder for “halvautomatiske” løsninger ift. registrering og sortering af data, samt en udbredt grad af online-adgang, men samtidig en stor mængde manuelle indtastninger og overførsler af data mellem systemer (eks. brug af Excel-ark til overblik o.l.). Disse udfordringer er til stede på trods af en topleder med et klart fokus på muligheder og sikkerhedsproblematikker inden for IT-området og afspejles også i tvivl om fremtidige behov.

Eksisterende viden om AI-baserede løsninger: Dette fokus på IT og sikkerhed fra topledelsens side fremstår særligt tydeligt i den klare bevidsthed om forståelsen for, indholdet i og væsentligheden af GDPR i organisationen. Der var således meget klare forestillinger om kravenes konkrete relationer til virksomhedens drift. Til gengæld var bevidstheden om AI-forordningen og dennes mindre umiddelbart forståelige begreber ikke til stede og svarene inden for disse områder gav et klart indtryk af usikkerhed og tvivl om, hvordan virksomheden skulle forholde sig til sådanne krav. Dette blev bestyrket af, at virksomheden slet ikke så sig selv som en del af målgruppen for denne lovgivning med betoningen af, at Stevns Klint Experience jo ikke var en “tech-virksomhed”, hvilket også fremgår af vores næste analyssetema. Vi ser yderligere en risiko i netop AI-forordningens mindre intuitivt forståelige roller i sammenligning med GDPR’s relativt ligefremme definitioner og betegnelser, når det kommer til roller og ansvarsfordeling.

Analysetema 2 – Behovsafdækning og anskaffelsesproces

Behovsafdækning

Karen Levy anfører, at der er en tendens til at forestille sig fremtidens arbejdsmarked afrevet fra vores nuværende virkelighed i en nær futuristisk (og ofte utopisk) fremtid. Den nære fremtid er her imidlertid allerede og ved at skubbe problematikker og etiske dilemmaer foran sig, i stedet for at forholde sig til den umiddelbare virkelighed vi befinder os i, risikerer vi at overse vigtige diskussioner.⁸²

Virksomheder er derfor nødt til at forholde sig til den teknologiske udvikling der sker, og som influerer den måde arbejdspladserne indrettes på og ikke blot “tro på fremtiden”.

Samtidig er der en risiko for, at uhensigtsmæssig brug af AI-baserede løsninger som eneste datakilde kan lede til *deskilling* af de personer, der før udførte de pågældende opgaver⁸³. En god leder eller HR-medarbejder forventes således at kende sine medarbejdere og virksomheden indgående og kan ikke nødvendigvis redegøre for alle sine beslutningsprocesser og hvor al deres viden præcis kommer fra, men træffer beslutninger ud fra den erfaring som de har oppebåret igennem deres karriere.

Hvor en AI-baseret løsning kommer med en anbefaling, er der en tendens til at stole mere på den end på tidligere erfaring. Særligt i de tilfælde, hvor det er uklart, hvad den AI-baserede løsning baserer anbefalingerne på, jf. ”black box”-problematikken. Ydermere risikerer virksomheden, at den erfaring der tidligere blev oparbejdet gennem selvstændig indsamling og analyse af data fra lederen eller HR-medarbejderen forsvinder fra virksomheden og i stedet funderes i den AI-baserede løsning og leverandøren af denne.

Jan Damsgaard pointerer, at virksomheden skal have en klar AI-strategi for at sikre, at den drager den fulde nytte af AI-baserede løsningers potentiale.⁸⁴

Hvis virksomheden ikke har en klar ledelsesbeslutning omkring anvendelsen (eller fravalget af anvendelse) af AI-baserede løsninger, er der en betydelig risiko for, at anvendelsen bliver

⁸² Levy (2023) s. 7

⁸³ Levy (2023) s. 58-62

⁸⁴ Damsgaard (2023) s. 131-133

personbåren og fragmenteret i virksomheden. Anvendelsen vil i dette tilfælde ikke nødvendigvis være fokuseret på de områder, hvor den skaber størst værdi (og/eller begrænsede risici) for virksomheden, men i stedet være styret af tilfældigheder.

Et konkret eksempel på et AI-baseret HR-værktøj, som virksomhederne fik stillet til rådighed uden aktivt at have taget stilling til betalt for det, er Microsoft 365 Productivity Score, som blev lanceret i oktober 2020. Productivity Score indsamlede data ud fra 73 parametre om medarbejdernes anvendelse af Microsoft 365, som Microsoft delte med arbejdsgiverne. Arbejdsgiverne skulle selvstændigt slå datarapporteringen fra, hvis de ikke ønskede den, og medarbejderne blev ikke fra Microsofts side orienteret om dataindsamlingen, eller givet adgang til de indsamlede data.

Efter offentlig debat om værktøjet, modificerede Microsoft det, så det ikke længere rapporterer om den enkelte medarbejder, men alene om den samlede afdeling eller virksomhed⁸⁵.

Værktøjet kan dog stadig falde ind under medarbejderovervågning – særligt da det ikke altid vil være muligt at anonymisere den enkelte medarbejder, ikke mindst i afdelinger med få medarbejdere, eller for medarbejdere med nøgleroller.

Ved vores indledende forespørgsel om deltagelse i et pilotstudie havde Stevns Klint Experience stillet sig noget tvivlende over for, om de ville være en relevant samarbejdspartner for vores pilotprojekt, da de ikke mente at de anvendte AI-baserede løsninger eller overvågning af deres medarbejdere.

Det skal her anføres, at på trods af lanceringen af ChatGPT version 3 i november 2022, var bevidstgørelsen om anvendeligheden af generativ AI ikke slået igennem hos vores interviewpersoner på tidspunktet for interviewene. Det kan derfor ikke udelukkes, at svarene omkring brugen af AI-baserede løsninger ville have været markant anderledes, hvis interviewene var blevet foretaget senere.

Under interviewet med driftschefen blev det afdækket, at Stevns Klint Experience benyttede sig af flere løsninger med indbyggede muligheder for overvågning af medarbejdere og løsninger, der anvendte AI-systemer til systemoptimering og afrapportering. Her vil vi især

⁸⁵ Morse (2020)

fremhæve Microsoft 365⁸⁶, herunder OneDrive, hvor sidstnævnte fungerede som digitalt arkiv. Dette betød dog ikke, at det var Stevns Klint Experience selv, der anvendte eller nødvendigvis havde adgang til den indsamlede viden. Eksempelvis anvendte Stevns Klint Experience Planday appen som vagtskema til medarbejderne, men virksomheden tilgik ikke de afrapporteringsmuligheder, der lå i Planday.

Anskaffelsesprocessen omkring et bookingsystem

Virksomhedens medarbejdertal vækstede markant i de pågældende måneder, og der var akut behov for at indkøbe et bookingsystem, der også kunne integrere med kalender og vagtplansapp. Deres behov blev identificeret som løsninger der kunne implementeres let i virksomheden uden særlige tekniske forkundskaber og integrere med allerede eksisterende løsninger:

“Jeg havde ønsket at jeg havde et bookingsystem, og et vagtplanssystem som snakkede sammen og kunne sige - det var faktisk ikke nok med personale den dag. Eller sendte det ud - altså at man selv aktivt vælger - skal vi have mere personale. Men det er jo ønsket.”⁸⁷

Stevns Klint Experience stod med en række betæneligheder ift. indkøb af systemer, da konsekvenserne ved udviklingen inden for digitalisering, og i særdeleshed spørgsmål relateret til udviklingen inden for AI-baserede løsninger, var svære at forholde sig til. Samtidig var der en klar optimisme omkring, hvad særligt AI-baserede løsninger ville kunne løse af opgaver på sigt.⁸⁸

Specifikt i forhold til bookingsystemet var vores vurdering, at der her ikke var nogen større grund til bekymring over (*moral*) *deskilling*, da de *skills*, som arbejdet med booking uden et sådant system krævede, ikke gav anledning til, at de(n) ansvarlige fik et større overblik. Derimod skabte denne form for “manuel booking” blot en større risiko for fejl og var samtidig uforholdsmæssigt ressourcekrævende.

⁸⁶ Se eks. Böttcher (2022) om mulighederne for overvågning via Office365

⁸⁷ Interview m. driftschef d. 8/6, 2023 (13:48-14:03)

⁸⁸ Interview med driftschefen d. 8/6 2023 (13:48-14:03)

En udfordring ved indkøb af nye systemer i en vækstperiode var allokeringen og mængden af ressourcer. I alle opstartsfasen skal der prioriteres, og da Stevns Klint Experience ved vores besøg endnu ikke havde gennemført en fuld sæson efter COVID-19, var deres budgetter og besøgstal i høj grad estimeret og behæftet med en del usikkerhed. Pga. denne usikkerhed var systemkravene og fremtidige behov også svære at estimere.

Stevns Klint Experience havde investeret massivt i opførslen af deres hovedbygning og var i gang med at udvide af organisationen, hvilket trak store veksler på de centralt placerede medarbejdere og særligt på bl.a. driftschefen, men forventningen var, at dette ville aflaste dem på sigt via både IT-løsninger og uddelegering af arbejdsopgaver til andre medarbejdere.

Ud over investering i bygningen og medarbejderstaben, investerede Stevns Klint Experience også i samarbejdet med lokale forretningsdrivende som et led i målet om at blive ”*et moderne forsamlingshus*”⁸⁹ og samtidig også udforme en permanent udstilling med fokus på interaktive, digitale oplevelser.

Det var altså ikke ambitioner og risikovillighed Stevns Klint Experience manglede, men til gengæld blev økonomiske prioriteringer nævnt flere gange ved valg af systemer.

*“Hvis vi havde haft økonomien til at gøre noget andet fra starten, så havde vi allerede været lige sporet nu, og så havde jeg ikke siddet i den store opgave. Så er det jo hele vejen igennem for os begge to vi bruger sindssygt meget tid på noget som er helt åndssvagt, som bare egentlig skal være det første prioritering.”*⁹⁰

Dette understregede også, at den manglende investering i de rigtige systemer fra starten kostede driftschefen ressourcer, ikke bare til at indkøb af et nyt system, men også til at navigere i et uhensigtsmæssigt set-up, hvor en fragmenteret IT-portefølje gav begrænsede muligheder for integration mellem de forskellige systemer.

Dette efterlod et indtryk af en virksomhed, der var bevidst om den økonomiske prioritering af den fysiske brugeroplevelse og investering i tilknytning til og indlejring i lokalområdet, men

⁸⁹ Stevns Klint Experience (u.d.)

⁹⁰ Interview m. driftschef d. 8/6, 2023 (09:58-10:14)

som derfor også fandt det vanskeligt samtidigt at prioritere investeringer i både front- og back office-systemer.

Bl.a. nævntes økonomi sammen med tidshorisonten som de mest direkte årsager til fravalget af at få bygget et integreret booking- og billetsystem og i stedet kigge efter OTS-løsninger.

Netop prioriteringen af oplevelsen gav også anledning til konkrete bekymringer eller i hvert fald forbehold over for digital optimering af processer. Her var frygten at virksomheden ville risikere at miste en del af det personlige og menneskelige element, som interaktionen mellem kunder og medarbejdere hos Stevns Klint Experience gav:

“... det her hus, er også meget et hus med nogle grundværdier. At det er et sæt mennesker der er herinde og vi er alle sammen vidt forskellige og det er noget af det unikke gæsterne møder når de kommer her. Det er at de møder hver deres personlighed og det er ikke kun et hus, det er et levende hus med autentiske mennesker, de kommer ind og møder. Og det tror jeg ryger rigtig meget fra hvis det er en computer der skal tage beslutningerne for os.”⁹¹

Det bør her fremhæves, at Stevns Klint Experience er en servicevirksomhed, hvis kerneydelse er oplevelser og dermed er den personlige kontakt en del af den service der sælges, eller som hjemmesiden formulerer det:

“Her er tid til at være sammen, til fordybelse, forundring, nærvær og oplevelser samt muligheder for leg og læring.”⁹²

Dette betonedes også i både interviewet og i virksomhedens formelle værdigrundlag på hjemmesiden med beskrivelsen af, at Stevns Klint Experience netop gerne skulle være *“et moderne forsamlingshus”*.

Der var derfor et klart fokus på, at både medarbejdere og de digitale løsninger skulle understøtte oplevelsen ved besøget og ikke fjerne den personlige interaktion og nærvær.

⁹¹ Interview m. driftschef d. 8/6, 2023 (18:44-19:16)

⁹² Stevns Klint Experience (u.d.)

Analysetema 2: Delkonklusion

Som det ses i vores afsluttende del af dette analysetema, så var der i Stevns Klint Experience en klar bevidsthed om fravalg af IT-løsninger i visse situationer, hvis man vurderede, at det kunne gå ud over kerneydelsen, dvs. de besøgendes oplevelser.

Inden for de områder, hvor Stevns Klint Experience fandt IT-systemer nyttige så vi dog både en usikkerhed om virksomhedens fremtidige behov – ikke mindst pga. et svært forudsigeligt vækstpotentiale og de medfølgende administrative opgavers volumen (booking, personaleadministration o.l.).

Denne usikkerhed førte til en afventende tilgang, der blev yderligere bestyrket af et manglende ønske om at binde økonomiske ressourcer i IT-løsninger. Denne afventende tilgang kunne dog meget pludseligt slå over i hurtige indkøbsbeslutninger, når presset og behovet blev for akut, hvilke efterfølgende kunne skabe problemer med systemer, der kun vanskeligt kunne kommunikere indbyrdes, jf. den tidligere diskussion af den fragmenterede IT-portefølje og de begrænsninger denne sætter for mulighederne for digitaliseringsgraden (særligt ift. *digitalization*).

Hertil skal lægges det manglende overblik over systemernes muligheder – eks. ift. funktionerne i Office-pakken – men også implikationerne ift. hvilke medarbejderdata systemerne indsamlede, hvilket især sås i brugen af Planday og Office-pakken og overraskelsen over, hvor bred en tilladelse systemet havde til at indsamle brugerdata fra medarbejderne i Stevns Klint Experience.

Analysetema 3 – Etiske overvejelser ved anvendelse af AI-baserede løsninger i kontrolforanstaltninger

For at afdække hvilke muligheder Stevns Klint Experience havde for at implementere AI-baserede løsninger som led i anvendelse af kontrolforanstaltninger, var det væsentligt først at afdække hvilke kontrolforanstaltninger Stevns Klint Experience benyttede sig af på tidspunktet for vores dataindsamling.

Da vi som tidligere nævnt ikke fik adgang til Stevns Klint Experiences personalepolitikker, skete vores afdækning igennem de afholdte interviews. Dette medførte en risiko for at vi ikke fik afdækket den fulde rækkevidde af eksisterende kontrolforanstaltninger.

Undersøgelsen *Digital dataindsamling på arbejdspladsen*⁹³ anførte, at otte ud af ti ledere allerede anvendte digitalt indsamlede medarbejderdata, og at 39% af lederne i undersøgelsen anvendte digitalt indsamlet medarbejderdata til at måle møde- og gåtider og 11% anvendte lokations-/GPS-data.⁹⁴

Det skal her bemærkes, at *Aftale om kontrolforanstaltninger* sidst blev opdateret i 2006, og at anvendelse af AI-baserede løsninger som led i kontrolforanstaltninger derfor ikke er behandlet i protokollatet. Den retlige ramme for at anvende AI-baserede løsninger som led i kontrolforanstaltninger er derfor den samme som ved anvendelse af andre digitale kontrolforanstaltninger.⁹⁵

Under vores interviews blev etiske overvejelser nævnt gentagne gange når samtalen drejede sig om anvendelse af AI-baserede løsninger som en del af ledelsens værktøjer til kontrolforanstaltninger.

Stevns Klint Experience anvendte ikke løbende lokationsdata til at spore, hvor på lokationen medarbejderne befandt sig og anvendte heller data til målinger af eksempelvis performance eller travlhed på bestemte steder eller tidspunkter. Vi fik ikke et tydeligt svar på, om fastansatte blev pålagt at anvende Planday ud over ved indtjekning til omvisninger eller til kantinevagter. Det er derfor ikke muligt for os at fastslå, hvorvidt de fastansatte medarbejders lokationsdata og anvendelse af Planday-app'en blev registreret systematisk.

Endvidere havde Stevns Klint Experience af sikkerhedshensyn logning i medarbejdernes nøgler, så det blev registreret, hvem der låste døre op/i og hvornår. Når f.eks. indgangsdøren var låst op, blev de efterfølgende medarbejdere dog typisk ikke registreret via låsen, da døren generelt blev efterladt åben resten af den pågældende besøgsdag. Det stod dog også klart, at en række døre generelt skulle forblive aflåste og her ville det således være muligt at tracke mere

⁹³ Tænketanken Mandag Morgen (2023)A

⁹⁴ Tænketanken Mandag Morgen (2023)A s. 11

⁹⁵ Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark (2006)

systematisk, men Stevns Klint Experience benyttede efter sigende ikke denne mulighed. I stedet ansås denne type data for noget, der primært skulle bruges i konkrete situationer, hvor der eks. ikke var blevet korrekt aflåst, eller ved evt. mistanke om tyveri o.l.⁹⁶

Da virksomheden ikke har taget eksplicit stilling til anvendelsesområde og -formål allerede ved anskaffelsen af IT-løsningen, øgedes risikoen for *function creep*⁹⁷^[OBJ]

De fastansatte medarbejdere havde mulighed for hjemmearbejdsplads, og her blev deres møde- og gåtider tilsyneladende ikke registreret, selvom der som tidligere nævnt er visse funktioner i eks. Office365, der kan benyttes til disse formål.⁹⁸

Planday-app'en blev også anvendt til kommunikation med medarbejderne og til opgavestyring, da de ikke automatisk fik oprettet en arbejdsmail, medmindre deres arbejdsopgaver krævede dette.

Dette stemmer overens med fundene i *Digital Dataindsamling på Arbejdspladsen*, da både ledere og medarbejdere i undersøgelsen anførte, at ca. 1 ud af 5 medarbejdere blev pålagt at installere en app på deres privattelefon. App'ens funktioner var ifølge undersøgelsen primært tidsregistrering, sikkerhed, kommunikation og opgavestyring.⁹⁹

Dermed stemte indtrykkene af Stevns Klint Experiences indsamling og anvendelse af medarbejderdata også på dette punkt overens med fundene fra undersøgelsen *Digital dataindsamling på arbejdspladsen*.

Der blev således i undersøgelsen spurgt om de risici, som både ledere og medarbejdere så ved indsamling af medarbejderdata. Her erklærede over halvdelen af lederne sig enige i, at dataindsamling på arbejdspladsen kunne skade forholdet mellem ledelse og medarbejder. Tilsvarende var 54% af medarbejderne helt eller delvist enige i, at det ville skade forholdet til deres leder (omvendt erklærede 37% af lederne og 18% af medarbejderne sig helt eller delvist uenige i dette).¹⁰⁰

⁹⁶ Interview m. driftschef d. 8/6 2023 (00:42-01:02)

⁹⁷ Moore (2020) s. 34

⁹⁸ Se eks. Böttcher (2022)

⁹⁹ Tænketanken Mandag Morgen (2023)A s. 8 & 14, samt Tænketanken Mandag Morgen (2023)B s. 11, men bemærk at der i sidstnævnte kilde ikke blev angivet, hvorvidt der var tale om privat- eller arbejdstelefoner

¹⁰⁰ Tænketanken Mandag Morgen (2023) s. 21

Dette billede, hvor der blev lagt stor vægt på det gensidige tillidsforhold mellem ledere og medarbejdere, gav umiddelbart et indtryk af harmoni, men kunne også potentielt være problematisk i og med, at dets uformelle karakter vanskeligt kan tage højde for ændringer i personkreds eller opfattelser. Det vil også være svært at adressere det ulige magtforhold og muligheden for asymmetrisk information, som teknisk allerede kunne være til stede nu.

Guidelines til anvendelsen af AI-baserede løsninger

På baggrund af problematikkerne omkring anvendelsen af nye teknologier, nedsatte EU-Kommissionen en ekspertgruppe, der d. 8. april 2019 udgav guidelines til anvendelse af pålidelig AI.¹⁰¹ Det er i denne sammenhæng væsentligt at fremhæve, at disse etiske guidelines ikke er bindende for virksomhederne, der derfor ikke er forpligtede til at følge dem.

Af de etiske guidelines fremgår det, at der ved udviklingen og ibrugtagningen af AI-baserede løsninger, netop skal udvises særlig opmærksomhed ved anvendelsen af AI-baserede løsninger på områder som performance management og ved asymmetriske magtforhold.¹⁰²

AI-forordningen opererer med en tilsvarende tilgang ved at kategorisere AI-baserede løsninger, der kan anvendes til performance management, afskedigelse eller ansættelse, som højrisiko AI-systemer.¹⁰³

De etiske guidelines fremhæver at pålidelige AI-baserede løsninger skal opfylde tre overordnede kriterier, nemlig at de skal være lovlige, etiske og robuste, hvilket indebærer at følgende 7 krav skal opfyldes:

“1) menneskelig udførelse og kontrol, 2) teknisk robusthed og sikkerhed, 3) overholdelse af privatlivets fred og datastyring, 4) gennemsigtighed, 5) diversitet, ikkediskrimination og retfærdighed, 6) miljø- og samfundsmæssig velfærd og 7) ansvarlighed.”¹⁰⁴

¹⁰¹ Ekspertgruppen på Højt Niveau om Kunstig Intelligens (2019)

¹⁰² Ekspertgruppen på Højt Niveau om Kunstig Intelligens (2019) s. 2 & 13

¹⁰³ Europa-Parlamentet (2024) artikel 6, stk. 2, jf. Bilag III, nr. 4

¹⁰⁴ Ekspertgruppen på Højt Niveau om Kunstig Intelligens (2019) s. 2-3.

Ved undersøgelsen af Stevns Klint Experience overvejelser omkring anvendelsen af AI-baserede løsninger ville vi bl.a. afdække, om virksomheden havde eksisterende politikker eller arbejdsgange, der tog højde for etiske dilemmaer ved anvendelsen af kontrolforanstaltninger. Dels for at afdække virksomhedens modenhed i anvendelsen af AI-baserede løsninger som en del af dens kontrolforanstaltninger, dels for at afdække de etiske overvejelser, som virksomheden allerede havde gjort sig om eksisterende løsninger.

Imidlertid havde Stevns Klint Experience ikke formuleret konkrete politikker eller arbejdsgange til indkøb og ibrugtagning af systemer og til håndtering af dataindsamling om og kontrolforanstaltninger over for medarbejderne.¹⁰⁵

Lighedstegn mellem dataetik og overholdelse af GDPR

Som en del af en tillidsbaseret ledelse var det vigtigt for driftschefen at slå fast, at Stevns Klint Experience havde styr på GDPR. En af måderne de håndterede GDPR på var, at det kun var ledelsesgruppen, der havde adgang OneDrive-mapperne med medarbejderdata og at der var og blev håndhævet klare slettefrister for ansøgninger m.v.

Driftschefen fremhævede også, at de havde opdaterede IT-politikker og informerede om denne i onboarding-processer, selvom vi dog ikke fik adgang til disse.

Virksomheden havde således ikke identificeret et behov for en decideret, nedskrevet politik for dataetik og vores spørgsmål om dette blev i stedet besvaret med henvisning til GDPR-politikken. For det første signalerede dette, at dataetik blev “oversat” til GDPR, hvilket illustrerede, at det store fokus på GDPR kunne medføre blinde vinkler ift. andre dataetiske spørgsmål. Men det var også et eksempel på, at et tidligere EU-lovkompleks nu var blevet “allemandseje” i den forstand, at driftschefen havde en meget klar forståelse af vigtigheden og implikationerne i denne forordning.

Dette viste at det var muligt for EU-regulering at finde intuitiv genklang i SMV’er, hvilket er væsentligt at holde in mente selvom AI-forordningen, som vi tidligere har været inde på, ikke indeholder lige så let genkendelige og forståelige rolledefinitioner som GDPR.

¹⁰⁵ Interview med driftschefen d. 22/5 2023 (09:31-09:59)

Adspurgt om hvordan virksomheden ville håndtere mulige etiske dilemmaer ifm. anvendelsen af AI-baserede løsninger uden nedskrevne politikker, var svaret, at virksomheden ikke havde noget ønske om at anvende disse løsninger. Begge interviewpersoner fremhævede Stevns Klint Experiences stærke værdisæt som rettesnor i stedet for nedskrevne politikker eller arbejdsgange.¹⁰⁶

Der var således tale om et uformelt værdikodeks med fokus på bl.a. *compartmentalization* ift. eks. GDPR-compliance således, at kun direktøren havde adgang til alle dokumenter på OneDrive, driftschefen til de dokumenter, der vedrørte hendes arbejdsområder, mens medarbejderne kun kunne se eks. personalehåndbog og lignende, konkrete arbejdsanvisninger og regler.

Lighedstegn mellem ledelsens personlige værdisæt og virksomhedens værdisæt

Et andet aspekt var en tillidsbaseret tilgang til ledelse, hvorunder ledelsen generelt ikke anvendte de overvågningsmuligheder, som de forskellige systemer tillod, men hvor den interviewede medarbejder omvendt havde tillid til, at ledelsen ved konkret mistanke ikke ville udnytte disse muligheder i videre omfang end afdækningen af mistanken ville kræve.

Den daværende direktør blev således beskrevet som gatekeeper på langt de fleste strategiske beslutninger, og som en leder, der var meget hands-on i beslutningsprocesser overalt i organisationen. Han blev også set som den primære garant for de stærke værdier og der blev dermed sat lighedstegn mellem hans personlige værdisæt og Stevns Klint Experience værdisæt.¹⁰⁷¹⁰⁸

Værdisættet var således ikke umiddelbart tilgængeligt for en decideret tekstuel analyse, men var noget, der løbende blev omtalt af interviewpersonerne. Det er dermed deres udsagn om og udlægning af værdisættet, som vi behandler i diskussionerne af Stevns Klint Experiences etiske overvejelser. Dette rejser naturligvis spørgsmål om mulighederne for forskellige personlige

¹⁰⁶ Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (01:16:49-01:17:05)

¹⁰⁷ Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (34:22-34:40)

¹⁰⁸ Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (01:16:49-01:17:05)

fortolkninger og mulige misforståelser af disse værdier, herunder den yderligere kompleksitet, der involverer interviewpersonernes syn på direktøren og dennes tilgang til etik og sikkerhed.

Denne problematik bliver selvsagt ikke mindre af, at direktøren som tidligere nævnt efterfølgende er fratrådt, hvilket skaber en vis usikkerhed om, hvorvidt det værdisæt, der fremgår af vores interviews, fortsat eksisterer på Stevns Klint Experience.

Vi har derfor efterfølgende genbesøgt Stevns Klint Experience hjemmeside for at undersøge om dele af værdisættet kunne udledes af hjemmesiden. Her måtte vi dog konstatere, at de værdier, der fremgår af hjemmesiden, er brede begreber som bæredygtighed, lokal forankring og beskyttelse af kulturarv¹⁰⁹. Dvs. at hjemmesidens værdier primært relaterede sig til kommunikationen af Stevns Klint Experience som oplevelses- og formidlingsvirksomhed og ikke om virksomhedens interne drifts-, back office- og personaleforhold.

Formålet med bookingsystemer og vagtskema-apps var overblik og planlægning, ikke kontrol af den enkelte medarbejder, uanset at systemerne rent teknisk understøttede dette. Interviewpersonerne var således ikke umiddelbart opmærksomme på disse muligheder, og driftschefen var kategorisk i afvisningen af at bruge løsningerne til kontrol. Medarbejderen var på sin side sikker på, at Stevns Klint Experience opførte sig ansvarligt og loyalt i adgangen til data, og var ikke nervøs for, at denne kunne bruges som kontrolforanstaltning.

Driftschefen udtrykte i interviewet bekymring for, at en tildeling af kompetence til systemerne der kunne føre til mere automatiserede beslutningsprocesser, ville være ensbetydende med at fralægge sig det ledelsesmæssige ansvar, uanset et evt. potentiale for ressourcebesparelser.¹¹⁰

Konstrueret etisk dilemma

Stevns Klint Experience havde kameraovervågning af visse udeområder, samt i dele af bygningen og skilte med dette. Formålet var forsikrings- og sikkerhedsbegrundet og fremgik efter sigende af personalehåndbogen, som vi dog ikke fik adgang til på trods af, at vi havde indgået en aftale om dette og også efterfølgende gentog denne forespørgsel.

¹⁰⁹ Stevns Klint Experience (u.d.)

¹¹⁰ Interview med driftschefen d. 8/6 2023 (14:52-15:08)

Adspurgt om kameraovervågningen blev anvendt som en kontrolforanstaltning, var svaret afvisende. Stevns Klint Experience blev beskrevet som tillidsbaseret, og systematisk overvågning af medarbejderne ville svække denne tillid og blev af medarbejderen anset som uforeneligt med virksomhedens værdier.¹¹¹

Som beskrevet ovenfor i metodeafsnittet, anvendte vi et konstrueret etisk dilemma for at åbne op for en diskussion om grænserne for den tillidsbaserede tilgang til ledelse, og anvendelsen af kontrolforanstaltninger i konkrete situationer. Sat over for et konstrueret etisk dilemma, hvor der blev lækket historier til pressen med intern viden og deling af forretningshemmeligheder, blev den tillidsbaserede tilgang udfordret. Her var særligt medarbejderen åben for at anvende kontrolforanstaltninger systematisk, såsom overvågning og gennemgang af arbejds-PC og tv-overvågning m.v. til at finde kilden til lækket.¹¹²

Selvom det ikke direkte blev nævnt, er det her væsentligt at fremhæve, at tillid meget typisk anses som en gensidig relation. Dvs. at det tænkte scenarie kan ses som et indledende tillidsbrud fra medarbejdersiden (illoyale læk), hvilket legitimerer den efterfølgende controls- og overvågningsindsats i det omfang, der anses som nødvendigt for at identificere lækagen.

Medarbejderen så således heller ikke et behov for, at muligheden for overvågningen i det tænkte eksempel skulle fremgå af personalehåndbog m.v., da det lå implicit i ledelsesretten at foretage den slags overvågning i denne situation.¹¹³ Hertil bemærkede medarbejderen også, at direktøren som pga. sin fortid i sikkerhedsbranchen, var vant til at håndtere sikkerhed og sensitive og fortrolige data. Medarbejderen stolede derfor på, at direktøren ville kunne navigere i det etiske dilemma, og træffe den rigtige beslutning.

I interviewet med medarbejderen, kom det frem, at der faktisk havde været et eksempel med en medarbejder, der var kommet til at tage en markant dyrere vin, end der var betalt for.¹¹⁴

Her var der lige som i det hypotetiske eksempel tale om en konkret mistanke og historien blev delt som illustration på, hvordan at ledelsen reagerede på en konkret mistanke. Samtidig blev det også brugt som eksempel på, at TV-overvågningen beviste, at der var tale om en fejl fra

¹¹¹ Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (59:15-59:30)

¹¹² Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (59:31-59:47)

¹¹³ Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (58:22-58:39)

¹¹⁴ Interview med medarbejderen d. 8/6 2023 (01:01:45-01:02:20)

medarbejderens side. Det blev fremhævet, at havde der ikke været adgang til kameraovervågningen, ville mistanken om svindel måske ikke være blevet afkræfte og at dette i sidste ende kunne have haft ansættelsesretlige konsekvenser.

Der er derved en væsentlig forskel på virksomhedens egen fortælling om en tillidsbaseret ledelse med fravær af kontrolforanstaltninger, og så reaktionen på både det tænkte eksempel og i det eksempel medarbejderen selv bidrog med. Det er dog væsentligt her at inddrage det perspektiv, at begge situationer tog udgangspunkt i en konkret mistanke og kunne ses ud fra det perspektiv, at det indledende tillidsbrud kom fra medarbejdersiden (også selvom kameraovervågningen kunne afkræfte, at der var tale om bevidst snyd).

Som det fremhæves i undersøgelsen Digital Dataindsamling på arbejdspladsen, har de fleste danske virksomheder ligesom Stevns Klint Experience ikke en dataetisk politik, men til gengæld en tillidsbaseret tilgang til anvendelsen af nye teknologiske løsninger, og tillid til ledelsens etiske (korrekte) håndtering af etiske dilemmaer.¹¹⁵

Delkonklusion: Analysetema 3

Det var tydeligt, at Stevns Klint Experience lagde stor vægt på en gensidig tillid mellem ledelse og medarbejdere, der blev fremhævet som årsag til ikke at benytte en række funktioner til indsamling af medarbejderdata. Samtidig var både lederen og medarbejderen dog åbne for brug af disse data som kontrolforanstaltning ved konkret mistanke. Selvom der ikke forelå et nedskrevet etisk kodeks, var det således tydeligt, at disse overvejelser var til stede i virksomheden og at man eks. så *compartmentalization* som en del af arbejdet med at passe på medarbejderdata – en tilgang der ikke mindst var præget af toplederens professionelle baggrund i sikkerhedsbranchen.

Den centrale problematik i denne uformelle tilgang er dog, at den hviler på en formodning om enighed, der ikke er afprøvet i praksis og udskiftning i ledelsen kan også udfordre denne meget personbårne tilgang. At denne problematik er reel, kan ses ved at netop at sammenholde med den landsdækkende undersøgelse af holdningerne til brug af medarbejderdata (*Digital*

¹¹⁵ Tænkertanken Mandag Morgen (2023) s. 8

dataindsamling på arbejdspladsen), hvor der er en klar diskrepans mellem hhv. ledernes og medarbejdernes syn på emnet.

Samtidig var det også slående, at vores spørgsmål om disse etiske overvejelser primært blev besvaret med henvisning til GDPR, hvilket både viser denne lovgivnings gennemslagskraft, men også at GDPR-compliance kan skygge for andre etiske overvejelser. Dette kan være et problem i forhold til brug af AI-baserede løsninger, da netop etiske overvejelser om brugen af disse bør inddrages allerede inden anskaffelsen. Det er derfor væsentligt, at der anlægges en transparent tilgang mellem ledere og medarbejdere allerede inden indsamlingen og anvendelsen af medarbejderdata, da der ellers meget let opstår mistillid.

Konklusion

Vores afdækning af Stevns Klint Experience viser, at der ikke er en erkendelse af, at regulering af AI-baserede løsninger også er møntet på små virksomheder og ikke blot på store “tech-virksomheder”. Udrulningen af flere store teknologi-relaterede lovkomplekser i samme periode har bidraget til usikkerheden omkring hvilke regler små virksomheder er omfattet af, og rækkevidden af reglerne. Når problematikker omkring AI-baserede løsninger blev rejst over for Stevns Klint Experience var interessen tydelig, og efterspørgslen på rådgivning og klare retningslinjer stor.

Der var ikke et teknologisk vidensgab i virksomheden og Stevns Klint Experience manglede ikke faglige kompetencer for at navigere i en kompleks digitaliseringsproces. Til gengæld var der ikke en klar digitaliseringsstrategi og dermed var der risiko for manglende ressourceallokering og -prioritering. Samtidig betød den ujævne grad af digitalisering i virksomheden, at der både var basis for at anskaffe AI-baserede løsninger, men også en risiko for, at fordelene ved disse ikke blev høstet af Stevns Klint Experience. I stedet risikerede virksomheden blot at afgive rådata til leverandørerne af de AI-baserede løsninger.

Det var tydeligt, at overholdelse af GDPR blev prioriteret højt og at direktørens personlige erfaringer med sikkerhed betød, at etiske overvejelser om indsamling og brug af medarbejderdata italesattes inden for rammerne af GDPR. Der var dog også et klart potentiale i en decideret dataetisk politik til ikke blot brug af AI-baserede løsninger, men generelt til

indsamling og brug af medarbejderdata, netop fordi GDPR-compliance blot udgør en delmængde af de væsentlige, etiske overvejelser en virksomhed bør gøre sig i en digitaliseringsproces. At GDPR's centrale beskrivelser af rollerne var intuitivt letforståelige har formentlig også lettet denne proces, men her så vi også et potentielt problem i forhold til AI-forordningen, hvis rollebeskrivelser ikke har samme intuitive forståelsespotentiale.

Endelig var det også klart, at overvejelserne omkring brug af både AI-baserede løsninger og IT-løsninger mere generelt skete inden for rammerne af virksomhedens vilkår som en servicevirksomhed og dermed som udgangspunkt med overvejelser om, hvorvidt disse løsninger kunne påvirke kundeoplevelsen negativt. En anden væsentlig ramme i denne konkrete case var vækstkurven, der på den ene side har skabt uklarhed om behov, men samtidig har gjort det nødvendigt at automatisere processer, der blev for uoverskuelige og uhåndterlige at udføre manuelt.

Perspektivering og videre arbejde med forskningsområdet og -designet

Vi har med dette forskningsprojekt afdækket at:

- Da AI-forordningen er det første regelkompleks, der systematisk regulerer AI-baserede løsninger, er forskningen inden for dette område på nuværende tidspunkt begrænset og særligt er konsekvenserne og rækkevidden af reguleringen for små og mellemstore virksomheder underbelyst.
- Der i små virksomheder er et behov for viden og kommunikation omkring de muligheder AI-baserede løsninger kan bidrage med, samt rådgivning omkring anvendelsen og kravene i AI-forordningen, der er særligt relevante inden for HR-området.
- Små og mikrovirksomheder mangler ressourcer til at sætte sig ind i de nye og komplekse regler og den hastige udvikling inden for AI-baserede løsninger, ikke mindst med lanceringen af de store sprogmodeller som ChatGPT og CoPilot.
- Der bør udvikles værktøjer til konkretisering og prioritering af digitaliseringsstrategier og etiske standarder, der kan implementeres i små og mellemstore virksomheder.

Vi vil derfor i det videre forskningsprojekt fokusere på best practice inden for arbejdet med AI-baserede løsninger i en stor virksomhed, der er vant til at håndtere store mængder af meget sensitive kundedata. Her vil vi undersøge deres risikobaserede tilgang til arbejdet med AI-baserede løsninger, hvilke afgrænsninger de har foretaget, og hvilke etiske overvejelser de har gjort sig i processen. Efterfølgende vil vi samle og oversætte erfaringerne til en række anbefalinger til små virksomheder, som de vil kunne anvende i deres beslutningsproces omkring anvendelsen af AI-baserede løsninger.

Litteraturliste

Axelsson, Karin (2018) *EU's heftigste lovpakke hedder GDPR: Gigantisk Demokratisk PRøvelse*, DR Udland, 22. maj, 2018, <https://www.dr.dk/nyheder/udland/eus-heftigste-lovpakke-hedder-gdpr-gigantisk-demokratisk-proeveelse>

Basu, Shubhabrata; Majumdar, Bishakha; Mukherjee, Kajari; Munjal, Surender & Palaksha, Chandan (2023) *Artificial Intelligence–HRM Interactions and Outcomes: A Systematic Review and Causal Configurational Explanation*, Human Resource Management Review 33

Bondarouk, Tanya; Parry, Emma & Furtmueller, Elfi (2017) *Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences*, The International Journal of Human Resource management, 2017, Vol. 28, no. 1, 98–131

Bøttcher, Thomas (2022) Nu kan chefen med et klik overvåge dine arbejdsvaner via Office 365, Akademikerbladet, 4. april, 2022. <https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2022/april/nu-kan-chefen-med-et-klik-overvaage-dine-arbejdsvaner-via-office-365/>

Castelvecchi, Davide (2016) *Can we open the black box of AI?*, Nature, October 5th, 2016 (news feature), <https://www.nature.com/news/can-we-open-the-black-box-of-ai-1.20731>

Cefaliello, Aude; Moore, Phoebe V. & Donoghue, Robert (2023). *Making algorithmic management safe and healthy for workers: Addressing psychosocial risks in new legal provisions*. European Labour Law Journal, 14(2), 192-210. <https://doi.org/10.1177/20319525231167476>

Christiansen, Peter Munk; Christensen, Jørgen Grønnegård; Ibsen, Marius & Berggreen, Andreas (2022) *Politik og forvaltning*, 5. udg., Hans Reitzels Forlag

Crawshaw, Jonathan R.; Budhwar, Pawan & Davis, Ann (eds.) (2017) *Human Resource Management*, 2nd edition, Sage Publications

CVR-registeret (u.d.) Stevns Klint Experience ApS (virksomhedsoplysninger)

Czarniawska, Barbara: *Narratologi og feltstudier*, i Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.) (2020) *Kvalitative metoder – En grundbog*, s.347-375, 3. udg., Hans Reitzels Forlag

Damsgaard, Jan (2023) *AI – mellem fornuft og følelse*, 1. udg., Djøf Forlag

Dansk Arbejdsgiverforening & Landsorganisationen i Danmark (2006) *Aftale om kontrolforanstaltninger* af d. 27. oktober 2006, <https://www.da.dk/globalassets/overenskomst-og-arbejdsret/aftale-om-kontrolforanstaltninger.pdf> (Bemærk at Landsorganisationen i Danmark i 2016 skiftede navn til Fagbevægelsens Hovedorganisation)

Dansk Industri (u.d.) *AI Act: EU's lovgivning om kunstig intelligens*, <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/virksomhedsregler-og-varktøjer/ai/ai-act-overblik-over-eus-lovgivning-om-kunstig-intelligens/>

Datatilsynet (u.d.) *Myter om GDPR*, <https://www.datatilsynet.dk/regler-og-vejledning/myter-om-gdpr>

Digitaliseringsministeriet (2023) *Ny digitaliseringsstrategi sætter retning for den digitale udvikling af Danmark*, pressemeddelelse om den nye digitaliseringsstrategi for Danmark 2024-2027: <https://www.digmin.dk/digitalisering/nyheder/nyhedsarkiv/2023/nov/ny-digitaliseringsstrategi-saetter-retning-for-den-digitale-udvikling-af-danmark>

Ekspertgruppen på Højt Niveau om Kunstig Intelligens (2019) *Etiske retningslinjer for pålidelig kunstig intelligens* af d. 8-4-2019, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

Europa-Parlamentet (2023) *Ændringer vedtaget af Europa-Parlamentet den 14. juni 2023 om forslag til Europa-Parlamentets og Rådets forordning om harmoniserede regler for kunstig intelligens (retsakten om kunstig intelligens) og om ændring af visse af Unionens lovgivningsmæssige retsakter*, (COM(2021)0206 – C9-0146/2021 – 2021/0106(COD)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0236_DA.html#def_1_1

Europa-Parlamentet (2024) *Europa-Parlamentets holdning fastlagt ved førstebehandling den 13. marts 2024 med henblik på vedtagelse af Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2024/... om harmoniserede regler for kunstig intelligens og om ændring af forordning (EF) nr.*

300/2008, (EU) nr. 167/2013, (EU) nr. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 og (EU) 2019/2144 samt direktiv 2014/90/EU, (EU) 2016/797 og (EU) 2020/1828 (forordningen om kunstig intelligens), P9_TA(2024)0138, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.pdf

Europa-Parlamentet og Rådet (1995) *Europa-Parlamentet og Rådets direktiv 95/46/EF af 24. oktober 1995 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger, (databeskyttelsesdirektivet)*, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31995L0046:da:HTML>

Europa-Parlamentet og Rådet (2016) *Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2016/679 af 27. april 2016 om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger og om ophævelse af direktiv 95/46/EF (generel forordning om databeskyttelse) (EØS-relevant tekst)*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

Europa-Parlamentet og Rådet (2021) *Forslag til EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING OM HARMONISEREDE REGLER FOR KUNSTIG INTELLIGENS (RETSAKTEN OM KUNSTIG INTELLIGENS) OG OM ÆNDRING AF VISSE AF UNIONENS LOVGIVNINGSMÆSSIGE RETSAKTER*, COM/2021/206 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>

Europa-Parlamentet og Rådet (2024) *Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) 2024/1689 af 13. juni 2024 om harmoniserede regler for kunstig intelligens og om ændring af forordning (EF) nr. 300/2008, (EU) nr. 167/2013, (EU) nr. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 og (EU) 2019/2144 samt direktiv 2014/90/EU, (EU) 2016/797 og (EU) 2020/1828 (forordningen om kunstig intelligens) (EØS-relevant tekst)*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/ALL/?uri=CELEX:32024R1689>

Flyvbjerg, Bent: *Fem misforståelser om casestudiet*, i Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (red.) (2020) *Kvalitative metoder – En grundbog*, s. 621-655, 3. udg., Hans Reitzels Forlag

GDPR.DK (u.d.) GDPR.DK ApS, <https://gdpr.dk/>

Good Tape (u.d.) <https://goodtape.io/>

Iqbal, Naveed; Ahmad, Mansoor & Allen, Matthew M.C. (2019) *Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity*, Management Research Review, Vol. 42 No. 7, 2019, pp. 879-899

Kommissionen (2003) *KOMMISSIONENS HENSTILLING af 6. maj 2003 om definitionen af mikrovirksomheder, små og mellemstore virksomheder*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361>

Kommissionen (2024) *Kommissionens afgørelse af 24. januar 2024 om oprettelse af Det Europæiske Kontor for Kunstig Intelligens*, C/2024/1459 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=CELEX:32024D01459>

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015) *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, 3. udg., Hans Reitzels Forlag

Königstorfer, Florian & Thalmann, Stefan (2022) *AI Documentation: A path to accountability*, Journal of Responsible Technology, vol. 11, October 2022

Levy, Karen (2023) *Data Driven – Truckers, technology and the new workplace surveillance*, 1st ed., Princeton University Press

Marr, Bernard (2024) *Data-Driven HR – How to use AI, analytics and data to drive performance*, 2nd ed., Kogan Page Ltd.

Meijerink, Jeroen & Bondarouk, Tanya (2023) *The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation*, Human Resource Management Review 33 (2023)

Moore, Phoebe (2020) *Data subjects, digital surveillance, AI and the future of work*, report to the Panel for the Future of Science and Technology of the Scientific Foresight Unit at the European Parliamentary Research Service

Morse, Jack (2020) *Microsoft waters down 'productivity score' surveillance tool after backlash*, Mashable, December 1, 2020, <https://mashable.com/article/microsoft-365-productivity-score-workplace-surveillance-backlash>

OECD (2019/2024) OECD's definition på AI-systemer: OECD/LEGAL/0449, Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

Olsen, Birgitte Kofod (2023) *Håndbog i Dataetik – Mennesker, miljø og samfund*, 1. udg., Hans Reitzels Forlag

OpenAI (2022) *Vi introducerer ChatGPT*, 30. november, 2022, <https://openai.com/index/chatgpt/>

Palos-Sánchez, P.R.; Baena-Luna, P.; Badicuc, A. & Infante-Moro, J.C. (2022) *Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis*, Applied Artificial Intelligence, 2022, Vol. 36, No. 01,

Pan, Yuan; Froese, Fabian; Liu, Ni;; Hu, Yunyang & Ye, Maolin (2022) *The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors*, The International Journal of Human Resource Management, 2022, vol. 33, no 6, 1125-1147

Pan, Yuan & Froese, Fabian J. (2023) *An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions*, Human Resource Management Review 33 (2023)

Planday (u.d.) *Plandays hjemmeside*: <https://www.planday.com/da/> sidst besøgt d. 3/2, 2025, kl. 16:52, særligt Planday (2022) *PRIVACY FOR YOU* (Privacy policy), https://brandfolder.xero.com/YP89N00Y/as/g8kfw9hfp44vfjmn83389m/Privacy_Policy_UK.pdf

Poulsen, Birgitte: *Semistrukturerede interviews*, i Kristensen, Catharina Juul & Hussain, M. Azhar (red.) (2019) *Metoder i Samfundsvidenskaberne*, s. 97-116, 2. udg., Samfundslitteratur

Prikshat, Verma; Malik, Ashish & Budhwar, Pawan (2023), *AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences*, Human Resource Management Review 33

Rai, Arun (2020) *Explainable AI: From Black Box to Glass Box*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 48, no. 1, January 2020,

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00710-5>

Regeringen (2023) *Danmarks digitaliseringsstrategi - Ansvar for den digitale udvikling*, Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet, november 2023, ISBN 978-87-94449-05-2 (digital version).

Schaldemose, Christel (2023) International Conference on Artificial Intelligence: Risks, Regulations and Roadmaps, IDA-konference d. 7/12, 2023, oplæg: *Christel Schaldemose: The EU act on AI*

Schlicker, Nadine; Langer, Markus; Otting, Sonja K.; Baum, Kevin; Konig, Cornelius J. & Wallach, Dieter (2021) *What to expect from opening up 'black boxes'? Comparing perceptions of justice between human and automated agents*, Computers in Human Behavior, vol. 122, September 2021

Shin, Donghee (2021) *The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance: Implications for explainable AI*, International Journal of Human-Computer Studies, vol. 146, February 2021

Shneiderman, Ben (2022) *Human-Centred AI*, 1st ed., Oxford University Press

Stevns Klint Experience (u.d.) *Stevns Klint Experiences hjemmeside*: <https://stevnsklint.dk/om-os>, sidst besøgt d. 3/2, 2025, kl. 16:40

Stevns Klint Experience & BDO (2024) Årsregnskab for Stevns Klint Experience ApS, 2023, tilgængelig via CVR-registeret

Stevns Kommune (2021), *Ny direktør til Stevns Klint Besøgscenter*, 02-07-2021, <https://stevns.dk/nyheder/2021/juli/ny-direktoer-til-stevns-klint-besoegscenter>, arkiveret version fra The Internet Archive: <https://web.archive.org/web/20240524172149/https://stevns.dk/nyheder/2021/juli/ny-direktoer-til-stevns-klint-besoegscenter>

Tiwari, Pooja; Rajput, Namita & Garg, Vikas (2022) *Artificial Intelligence and Talent Acquisition- Role of HR leaders in Adoption*, conference paper, 3rd International Conference on Intelligent Engineering and Management (ICIEM)

Tænk tanken Mandag Morgen (2023) A *Digital dataindsamling på arbejdspladsen - En undersøgelse af lederes holdninger til og oplevelser med indsamling af digitale medarbejderdata på arbejdspladsen*. Udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen for ADD-projektet, Dansk Erhverv, DI, Djøf, DM, FH, Finansforbundet, Forsikringsforbundet og IDA, udarbejdet af Casper Waldemar Hald, Julie Karnøe Tranholm-Mikkelsen & Katrine Lindtner Andersen, ISBN: 978-87-93038-82-0. https://taenketanken.mm.dk/wp-content/uploads/2023/09/Minirapport_Digital-dataindsamling-Lederanalyse08.pdf

Tænk tanken Mandag Morgen (2023) B *Danskernes holdninger til og oplevelser med indsamling af digitale medarbejderdata på arbejdspladsen*. Udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen for ADD-projektet, IDA – Ingeniørforeningen, HK Danmark og Dataetisk Råd, udarbejdet af Grit Munk, Marie Langmach, Julie Karnøe Tranholm-Mikkelsen & Zenia Søjberg, ISBN: 978-87-93038-79-0. https://ida.dk/media/12407/digital_dataindsamling_paa_arbejdspladsen.pdf

UN (2022) *United Nations E-government Survey – The Future of Digital Government*, Department of Economic and Social Affairs, ISBN: 978-92-1-123213-4, den samlede rapport kan findes på: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

Zhou, Yu; Cheng, Yuan; Zou, Yunqing & Liu, Guangjian (2022) *e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators*, Human Resource Management Review 32