

Staten kan ikke erstatte retssikkerhed med AI

Heidi Juhl Pedersen

Resume

Vi har brug for mere fakta og forskning i debatten om kunstig intelligens i den offentlige forvaltning. Stærke interesser presser på for at skære i den offentlige sektor med AI som begrundelse, men ingen ved, hvor mange jobs vi kan spare, og hvor mange nye vi får brug for.

Der er alvorlig risiko for kollaps i kritiske forvaltningsområder, hvis politikerne igen bliver fristet til at spare, før den nye teknologi er på plads. Vi har brug for mere viden, men vi har i endnu højere grad brug for, at beslutningstagere lytter til de forskere og eksperter, som rent faktisk ved noget om offentlig forvaltning, digitalisering og AI.

Kun ved at kombinere solid viden med kernemedarbejdernes viden og massive investeringer i nye løsninger, kan vi lykkes med at indfri de enorme ambitioner og sikre borgernes retssikkerhed og tillid, skriver HK Stats formand, Heidi Juhl Pedersen i dette indlæg.

– *”Den offentlige sektor i Danmark skal være verdensførende i anvendelsen af kunstig intelligens.”*
(Jungesen, 2025).

Sådan lød den klare ambition sidste år fra statsminister Mette Frederiksen (S). Kunstig intelligens kan, ifølge statsministeren, være med til at frigive hænder – ikke mindst i det offentlige.

Siden har mange politikere stemt i med høje ambitioner for, hvad den kunstige intelligens (AI) kan bidrage til af besparelser, og i valgkampen 2026 har flere politiske partier og interesseorganisationer koblet mulige milliard-besparelser i offentlig administration med potentialer i kunstig intelligens.

Eksempelvis foreslog Venstre at spare yderligere 4,5 milliarder på offentlig administration ved bl.a. at styrke digitaliseringen og brugen af kunstig intelligens i virksomhedernes indberetninger til det offentlige (Lund, 2026).

Midt i det står de medarbejdere, som hver dag går på arbejde for at løse de opgaver, som skiftende politiske flertal har vedtaget, at de skal prioritere.

Medarbejdere savner viden og retningslinjer

I HK Stat har vi omkring 20.000 medlemmer, der arbejder som fagspecialister i staten med detaljeret viden om arbejdsgange og kernerdrift i ministerier, styrelser og uddannelsesinstitutioner mv. I modsætning til mange andre faglige organisationer har HK medlemmer på tværs af alle dele af den statslige forvaltning, og vi følger derfor digitaliseringen og dens potentialer og udfordringer tæt.

I Danmark har vi en af verdens bedst digitaliserede offentlige sektorer (OECD, 2023:13), og HK’erne har mange års erfaring med at omsætte dyb viden om kerneopgaverne til ny teknologi og velfungerende løsninger.

HK Stat gennemførte i oktober 2024 en spørgeundersøgelse blandt medlemmerne om deres brug af AI. Knap 1.100 tilfældigt udvalgte erhvervsaktive medlemmer deltog.

En fjerdedel svarede, at de ”*bruger AI i forbindelse med deres arbejde*” (Egeberg, 2024).

Fra 2024 til 2025 var der en markant stigning i antallet af HK-ansatte, som angav, at de bruger AI i deres arbejde i staten (Egeberg, 2025a).

I en ny undersøgelse i juni 2025 svarede over halvdelen af HK Stats medlemmer, at de bruger kunstig intelligens i form af sprogmodeller i deres arbejde (Ibid.).

Blandt HK-ansatte i det offentlige er mange allerede i gang med at bruge AI, og endnu flere ønsker at få lov. Blandt de hyppigste barrierer for, at de HK-ansatte i staten kan bruge AI, er mangel på klare regler og retningslinjer, og så er datasikkerhed en kilde til bekymring. Samtidig oplever mange et stort og øget behov for kompetenceudvikling på grund af arbejdet med AI (Egeberg, 2024, 2025b).

I HK Stat arbejder vi derfor for, at politikere såvel som centrale og lokale arbejdsgivere prioriterer kompetenceudvikling og videreuddannelse af den offentlige arbejdsstyrke (Roed & Pedersen, 2025).

Når håb er strategien for offentlig digitalisering

I vores perspektiv handler udbredelsen af AI i det offentlige både om medarbejderinddragelse men også om en forståelse for den kompleksitet, der er i den offentlige sektor i Danmark, som er en af de mest effektive i verden (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2025).

I Danmark har vi tidligere prøvet, hvad der sker, når man ignorerer kompleksiteten og gør håb til den bærende strategi for offentlig digitalisering.

Sammenbruddet i SKAT og de enorme konsekvenser, det har haft for den danske statskasse, er veldokumenteret. Ikke mindst i Jørgen Grønnegård Christensen og Peter Bjerre Mortensens bog fra 2018 om sammenbruddet i SKAT, *Overmod og afmagt – historien om det nye SKAT*.

I bogen beskriver forfatterne samspillet mellem politikere, embedsværk og eksterne konsulenter.

”En række mere eller mindre prominente konsulenthuse var også stærkt involveret. De leverede, i hvert fald på papiret, en stor del af det analytiske beslutningsgrundlag. Kvaliteten var stærkt varierende, men var ofte så problematisk, at det rejser spørgsmålet om både deres faglige fundament og om det sande samspil mellem dem og deres ministerielle opdragsgivere.” (Mortensen & Christensen, 2018:15).

I lighed med indføringen af digitale systemer i SKAT, hvor man ifølge Mortensen og Grønnegård undervurderede opgavens tekniske og organisatoriske kompleksitet, må vi stille os selv spørgsmålet: *hvordan undgår vi som samfund at begå de samme fejl igen ved indføringen af AI i den offentlige sagsbehandling?* Samtidig viser eksemplet med SKAT, at det kan være risikabelt, hvis man fra politisk side læner sig for meget op ad et beslutningsgrundlag, der er udarbejdet af konsulenthuse, som ikke har de tilstrækkelige faglige kompetencer. Den offentlige forvaltning er en enorm kompleks størrelse, som det kræver et indgående kendskab til, hvis man f.eks. vil indføre nye digitale systemer til at lette sagsgangene.

Derfor vil vi i HK Stat også insistere på at se nogle væsentlige AI-resultater i staten, før vi nedlægger tusindvis af stillinger. Ikke kun for de berørte medarbejderes skyld, men fordi vi som samfund har set, hvad det koster i både kroner og tillid til offentlige instanser, når man afskediger medarbejdere til fordel for digitale systemer, der ikke leverer det, de lover.

Det hele for det halve

De samme konsulenthuse står nu nærmest i kø for at overgå hinanden i hvor mange offentlige stillinger, man kan nedlægge. F.eks. udarbejdede Boston Consulting Group (BCG) i 2024 en

rapport for Dansk Arbejdsgiverforening (DA), hvor det anslås, at det offentlige frem mod 2040 kan nedlægge 6.000 stillinger årligt eller samlet set 90.000 stillinger i perioden (Dansk Arbejdsgiverforening, 2024).

Når de selvsamme konsulenthuse, der ifølge Mortensen og Grønnegaard i vid udstrækning undervurderede opgaven i SKAT, nu i en rapport til DA vurderer, at AI kan spare det offentlige for op imod 90.000 årsværk, så må alarmklokkerne ringe. Det var i hvert fald dyrt for de danske skatteborgere sidste gang, BCG mente, at man kunne nedlægge stillinger i SKAT på forhånd, inden de nye digitale systemer havde vist deres værd.

I HK Stat forholder vi os af flere årsager skeptiske til konsulenthusenes meget store forventninger til besparelspotentialt ved AI på kort sigt. Det gør vi ikke mindst, fordi en række grundlæggende forudsætninger mangler, når man gransker rapporterne. F.eks. er der ingen omkostninger regnet med, ej heller forbehold for, at *det offentlige* består af en lang række forskellige og individuelle systemer med hver deres kompleksitet, samt sikkerhedsmæssige betingelser, der stiller høje krav til en dybdegående indsigt i hvert enkelt område.

Det er ifølge Det Nationale Center for AI i Samfundet (CAISA) desuden veldokumenteret, at forventningerne til digitale teknologier sjældent indfries direkte i praksis (Lomborg et al., 2026):

"... Samlet set viser forskningen, at selvom chatbots kan bidrage til effektivisering af nogle arbejds-gange i det offentlige, skaber det samtidig nyt arbejde både i form af systemudvikling og vedligehold, nye arbejdsopgaver for de sagsbehandlere, der skal arbejde AI-understøttet, og kvalitetssikring af datainput og output." (Ibid.)

I BCG's rapport til DA laver de under overskriften *"Hvordan kommer den danske offentlige sektor bedst i gang med Gen AI?"* en del beregninger på, hvor meget AI kan give af produktivtetsgevinster (BCG 2024:48). De peger også på, at både lovgivning, teknologi og kompetencer spiller en rolle (Ibid). De nævner også, at det kræver investeringer i datastyring; men intet sted i rapporten nævner de f.eks. størrelsen på de investeringer, de påståede gevinster vil kræve for at blive indfriet (Ibid.).

Tilliden kan hurtigt forsvinde

De opgaver, som staten skal løse, ændrer sig hele tiden. Der kommer nye love, nye politikere med nye idéer og geopolitiske udviklinger, bare for at nævne et par eksempler. Ikke mindst medfører digitaliseringen nye former for kompleks kriminalitet, nye krav til vores cybersikkerhed, nye krav til digital autonomi og ikke mindst hastigt voksende udgifter.

Hvis nye AI-løsninger og agenter kan implementeres sikkert, og det kan frigøre væsentligt mere tid til det vigtige, er det jo en fantastisk nyhed (Regeringen et al., 2025). Men i samme periode må vi altså forvente, at nye opgaver kommer til, og at det kan medføre mere arbejde.

Eller som Associate Professor, Ursula Plesner fra CBS sidste år pointerede i *Mandag Morgen*:

"Nye digitale teknologier kan være et redskab for effektivisering og besparelser. Men tit mangler vi blik for det merarbejde, der følger med" (Plesner, 2025).

Derfor er det også indlysende, at man ikke bør budgettere med besparelser, før de er dokumenterede. Tilliden til myndighederne tager lang tid at opbygge men kan lynhurtigt forsvinde.

Danmark har stærke forudsætninger

Vi står altså med meget stærke forudsætninger. Lad os omsætte vores viden til stærke danske og europæiske løsninger, som bygger på vores demokratiske fundament.

Hvad skal der så til for, at det lykkes?

AI styrker ikke den offentlige sektor i sig selv. Det er medarbejderne, der skal få det til at ske. Derfor er det meget vigtigt med inddragelse af medarbejderne på alle niveauer.

Det er afgørende med anerkendelsen af, at medarbejderne spiller en nøglerolle i at få AI til at fungere i praksis. AI-løsninger kræver finansiering før, under og efter implementering. Ikke kun i systemer, licenser og programmer, men i høj grad også i de medarbejdere, der skal arbejde med AI og bruge det i deres opgaveløsning. Systematisk kompetenceudvikling for alle medarbejdere er derfor helt afgørende.

Vi skal have store ambitioner og selvfølgelig bruge kunstig intelligens, når den kan forbedre vores offentlige service, men urealistiske sparekrav kan køre ambitionerne af sporet.

AI bliver i alt for høj grad fremstillet som en genvej til effektiviseringer og besparelser; der er alvorlig risiko for kollaps i kritiske forvaltningsområder, hvis politikerne igen bliver fristet til at spare, før den nye teknologi er på plads. Vi har brug for mere viden, men vi har i endnu højere grad brug for at beslutningstagere lytter til de forskere og eksperter, som rent faktisk ved noget om offentlig forvaltning, digitalisering og AI. Kun ved at kombinere solid viden med kernemedarbejdernes viden og massive investeringer i nye løsninger kan vi lykkes med at indfri de enorme ambitioner, styrke vores digitale autonomi og sikre borgernes retssikkerhed og tillid. Det er det, vi mener, når vi taler om, at indføring af AI i det offentlige skal bygges på vores demokratiske fundament.

I HK Stat håber vi, at optimisterne får ret, så vi kan skabe en bedre og forhåbentlig endnu mere effektiv offentlig sektor. Tænk hvis vi kan komme ventetider og stress til livs. Lad os drømme og være visionære, men ambitionerne kræver investeringer i både mennesker og teknologi.

Referencer

- Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2025). Danmark har en af verdens mest effektive offentlige sektorer.
<https://www.ae.dk/debatindlaeg/2025-08-danmark-har-en-af-verdens-mest-effektive-offentlige-sektorer>
- BCG (2024). GenAI – et væsentligt potentiale for den danske offentlige sektor i 2040.
<https://www.da.dk/globalassets/besk%C3%A6ftigelse/genai---et-v%C3%A6sentligt-potentiale-for-den-danske-offentlige-sektor-i-2040.pdf>
- Dansk Arbejdsgiverforening (2024). Den offentlige sektor skal stige på AI-toget nu.
<https://www.da.dk/politik-og-analyser/beskaeftigelse/2024/den-offentlige-sektor-skal-stige-paa-ai-toget-nu>
- Egeberg, I. (2024, 17. december). HK'erne er klar til AI – men reglerne skal være tydelige.
<https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2024/12/17/hkerne-er-klar-til-ai-men-reglerne-skal-vaere-tydelige>
- Egeberg, I. (2025a, 21. juli). Statens HK'ere stormer frem med AI – men arbejdsgivere halter bagefter.
<https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2025/07/21/statens-hkere-stormer-frem-med-ai-men-arbejdsgivere-halter-bagefter>
- Egeberg, I. (2025b, 28. oktober). 2 ud af 3 oplever forbedret arbejdsliv efter uddannelse.
<https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2025/10/28/to-ud-af-tre-oplever-forbedret-arbejdsliv-efter-uddannelse>
- Jungesen, R. (2025, 25. marts). Mette Frederiksen: Offentlig sektor skal være verdensførende i brugen af kunstig intelligens.
<https://www.dr.dk/nyheder/seneste/mette-frederiksen-offentlig-sektor-skal-vaere-verdensfoerende-i-brugen-af-kunstig>

- Lomborg, S., Elbeyi, E., Kappeler, K., & Larsen, L. R. (2026). *Brugen af chatbots i den offentlige sektor. CAISA – Brief*.
https://cdn.prod.website-files.com/68a5a8945286cdc22e44dee2/699435d7bddea119fe2cbd_ed_5.%20Chatbots_I_den_offentlige_sektor.pdf
- Lund, S. R., & Altinget (2026). Venstre vil spare yderligere 4,5 milliarder på offentlig administration. Venstre vil spare yderligere 4,5 milliarder på offentlig administration - Altinget
- Mortensen, P. B., & Christensen, J. G. (2018). *Overmod og Afmagt – Historien om det nye SKAT*. Djøf Forlag.
- OECD (2023) 2023 OECD Digital Government Index.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf
- Plesner, U. (2025, 29. januar). Blinde vinkler i den digitaliserede organisation. Mandag Morgen.
<https://www.mm.dk/artikel/blinde-vinkler-i-den-digitaliserede-organisation>
- Regeringen, KL & Danske regioner (2025). Mere tid til det vigtige: Målbillede for udrulning og anvendelse af kunstig intelligens i den offentlige sektor.
<https://www.digmin.dk/Media/638851342351888980/Publikation%20-%20Mere%20tid%20til%20det%20vigtige.pdf>
- Roed, L., & Pedersen, H. J. (2026, 17. april). AI i det offentlige kræver lovkrav om kompetencer. Avisen Danmark.
<https://avisendanmark.dk/debat/ai-i-det-offentlige-kraever-lovkrav-om-kompetencer>

Heidi Juhl Pedersen

sektorformand, HK Stat, Heidi.Juhl.Pedersen@hk.dk