

A full-page background image of a landscape at dusk or dawn. In the center, a large, conical mountain (likely Mount Fuji) is silhouetted against a dark blue sky with a crescent moon and stars. The foreground is dominated by a field of tall, green grass, with some palm trees visible in the middle ground.

AI Vision Whitepaper

Ett samarbete mellan partners inom AI Sweden

Innehåll


Förord	3
Sammanfattning	4
1 Introduktion	5
1.1 AI Vision White Paper.....	5
1.2 AI.....	5
1.3 AI Vision Working Group.....	5
1.4 Dokumentets fokusområden	6
2. AI-vision	7
2.1. Vad är en AI vision	7
2.2 Varför behövs en AI vision?.....	8
3 Att ta fram en AI-vision.....	10
3.1 Ett systematiskt ramverk för AI-implementering	10
3.2 Innehåll.....	11
3.3 Framtagande och fastställande	12
Sex steg för att ta fram en AI-vision.....	13
3.4 Tips som underlättar framtagande och ökar användbarhet.....	14
4 Att förankra och använda en AI-vision	17
4.1 Implementering.....	17
4.2 Kommunikation som implementeringsverktyg.....	17
4.3 Att omsätta AI-visionen i strategi och praktik.....	18
5 Resurser & vidare läsning	19
5.1 Resurser från AI Sweden	19
5.2 Vidare läsning	19

Förord

Följande AI Vision White paper är resultatet av ett sex månader långt samarbete inom *AI Vision Working Group*¹ med syfte förstå på vilket sätt en AI-vision kan skapa värde i början av AI-resan samt hur framtagandet skulle kunna förenklas och accelereras. Gruppen består av representanter från sju av AI Swedens partners, från såväl näringslivet som offentlig sektor, med särskilt intresse för förändringsledning i praktiken. Representanterna har samlats för att utforska och dela tankar och lärdomar kring det praktiska arbetet med att ta fram en AI-vision samt förklara dess potentiella nytta. Detta white paper ska således ses som ett dynamiskt dokument och ett första steg i dialog och kunskapsdelning kring insikter och erfarenheter identifierade under praktiskt AI-visionsarbete.

AI Vision Working Groups arbete har primärt drivits av ledstjärnan *'as early adopters: explore, test, fail & learn fast'*, så att de som kommer efter inte behöver göra samma resa. Lite som Nils Van Der Poel, världens snabbaste skridskoåkare på 10 000 meter, som när han blivit världsmästare delade ett 73 sidor långt manifest på internet för att underlätta för sina efterföljare att kunna slå hans rekord på kortare tid. Ett ledande mål för gruppen har varit att tillhandahålla praktiskt tillämpbara insikter, som skapar värde och acceleration i praktiken. De behovsägare som tar de första stegen i en strukturerad AI-resa, får därmed ett bidrag till en av hörnstenarna, nämligen framtagandet av en AI-vision.

Detta white paper beskriver vad gruppen anser att en AI-vision är, vad den kan innehålla, hur den kan tas fram och hur den kan användas. Det omfattar dokumentet i sig samt en enkel mall som utgör stöd för framtagningsprocessen.



“Om jag hade haft denna manual när jag började, hade det bara tagit mig 3 år i stället för 6 år att bli bäst i världen på 10 000 meter.”

- Nils van der Poel

AI Vision Working Group

Anders Frydén (*Skatteverket*), Cecilia Hahn Berg (*Sahlgrenska Universitetssjukhuset*), Daniel Dalevi (*Centiro*), Johan Olofsson (*Region Gävleborg*), Lucas Ambjörn (*Zenseact*), Maria Lidholm Skruf (*Västra Götalandsregionen*) och Therese Furhoff (*Östgötatrafiken*)

AI Sweden facilitatorer

Petra Dalunde, Astrid Sjögren, Karima Kandi & Conny Svensson

¹ <https://www.ai.se/en/news/new-working-group-developing-ai-vision>

Sammanfattning

En AI-vision är ett vägvisande dokument som ger en målbild av hur en organisation ska få nytta av och arbeta med AI. De organisationer som börjat experimentera med AI och önskar öka användandet har nytta av en AI-vision då den skapar en gemensam bild av hur AI ska nyttjas. Visionen blir ett styrdokument som säkrar att de tillämpningar av AI som bidrar till organisationens bästa prioriteras. Utan en vision riskerar en organisation att lägga mindre fokus på de mest värdefulla projekten eller i värsta fall spendera resurser på fel projekt.

En AI-vision består av ett kärnbudskap, normalt en-två meningar långt, samt en fördjupande text som beskriver syftet, värdet och vissa principer för hur AI ska användas i organisationen.

För att ta fram en AI-vision bör en organisation börja med att kartlägga de övergripande målen för verksamheten och göra en omvärldsanalys. Därefter tillsätts en grupp med ansvar för att ta fram visionen och en kommunikationsplan upprättas. Arbetsgruppen bör sedan formulera visionsdokumentet med syfte, värde, målgrupp, effektmål och principer för AI. När arbetsgruppen har tagit fram en första version av visionsdokumentet formuleras en oneliner som sammanfattar kärnan i visionen. När visionen har testats på en referensgrupp och uppdaterats är den klar att förankras i organisationen.

En framgångsrik AI-vision kräver ett tydligt ledarskap och en välplanerad implementering. Rätt personer behöver involveras tidigt och ledningen bör främja en öppen kultur där dialog och ständig förbättring är naturligt.

1 Introduktion

Potentialen i att stärka organisationer med Artificiell Intelligens (AI) blir allt större, men det praktiska arbetet att introducera och implementera AI på rätt sätt är fortsatt en utmaning. Att förstå AI:s tekniska förmågor är en sak, men det är något helt annat att ta sig an för-ändringsresan som krävs för att faktiskt integrera AI i organisationen. En god början är att utforska organisationens vision med AI - som en del i det systemiska förhållningssättet till AI.

1.1 AI Vision White Paper

Detta *AI Vision White Paper* är framtaget för att inleda dialog, kunskapsöverföring och bidra med praktiska exempel som kan komma till nytta för organisationer som vill påbörja sin strukturerade AI-resa. Tanken är att det ska underlätta framtagandet genom att förklara vad en AI-vision är, vad den gör för nytta samt hur den kan tas fram och implementeras.

1.2 AI

Artificiell Intelligens (AI), i detta sammanhang, kan definieras på många sätt. I detta dokument avgränsar vi AI på samma sätt som det görs av EU-kommissionens högnivåexpertgrupp för artificiell intelligens: *System som visar intelligent beteende genom att analysera sin miljö och vidta åtgärder - med viss grad av självständighet - för att uppnå specifika mål.* ²

1.3 AI Vision Working Group

AI Vision Working Group har noterat att det, i praktiken, ofta blir enklare att utgå ifrån AI:s förmågor när man beskriver vad AI är och vad AI gör, i stället för att identifiera en perfekt definition av AI. Baserat på praktiska användningsområden har AI delats in i åtta förmågor.



Dessa innefattar förmågan att uppfatta och *känna av världen* genom visuella, audiella och lingvistiska data och därigenom *förstå världen* genom att ex. upptäcka, prognostisera samt optimera saker i vår

² Europeiska Kommissionens Expertgrupp på Hög Nivå för AI -frågor (2018) Definition av AI: Main capabilities and scientific disciplines

https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai_hleg_definition_of_ai_18_december_1.pdf ; Den nya AI lagen, The artificial Intelligence Act (2021). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/ALL/?uri=CELEX:52021PC0206>

värld. AI har också förmåga att styra hårdvara, som vi ser i robotik, såväl som skapa och generera bilder (ex konst), musik med mera.

1.4 Dokumentets fokusområden

Med utgångspunkt i AI Vision Working Groups praktiska erfarenheter, insikter och lärdomar, kommer följande frågor att behandlas i dokumentet:

- *Vad är en AI-vision?*
- *När behöver en organisation en AI-vision?*
- *Vad kan en AI vision innehålla?*
- *Hur ska en AI-vision utformas för att skapa värde?*
- *Hur tas en AI-vision fram?*
- *Hur förankras och används en AI-vision?*

2. AI-vision

I detta kapitel beskrivs vad gruppen anser att en vision är och hur den skiljer sig från organisationens övergripande mål och strategi samt vilket syfte den har och lite om vad den kan innehålla (mer om innehåll i kapitel 3).

2.1. Vad är en AI vision

Kärnan i en vision kan ofta beskrivas som en eller två meningar eller så kallade 'one-liners', som beskriver ett önskat läge för var organisationen ska befinna sig längre fram i tiden (exempelvis fem-tio års tid). AI-visionen tillhandahåller alltså en målbild på hög och bred nivå för organisationens utveckling framåt och dess möjlighet att åstadkomma detta med AI. Utöver visionens kärna behövs det fördjupande text såsom syftesbeskrivning, mål och principer etcetera, som säkerställer att visionen blir hållbar och användbar. (Läs mer om process och innehåll i kapitel 3.)

AI-visionen som avses i detta dokument består därmed av en (eller ett par) kärnfulla one-liner(s) tillsammans med förtydligande mål, principer och text som förklarar visionen.

En del organisationer väljer att kalla sitt visionsdokument för AI-policy eller AI-inriktning, givet det som passar bäst utifrån organisationens övriga nomenklatur. I detta dokument håller vi oss till AI-vision eller AI-visionsdokument. AI-visionen kan vara en grund för skapandet av en AI-strategi. I en AI-strategi beskriver organisationen 'hur' de konkreta delmål, processer, funktioner, handlingar, resurser med mera ska realiseras och visionen nås.

Som en del i arbetet med detta white paper togs även en enkel och användbar AI-visionsmall fram. Den kan med fördel användas som ett verktyg i framtagandet av en AI-vision och ligger som med som bilaga.

Nedan följer några exempel på några kärnmeningar från svenska organisationer. Notera att samtliga organisationer har fördjupade beskrivningar och styrdokument som kompletterar visionen, men som inte redovisas här.

Zenseact. *"Using AI-based technology to create the ultimate driver support, we're fighting to end car accidents and make roads safe for everyone."*

Sahlgrenska Universitetssjukhuset. *"Sahlgrenska Universitetssjukhuset drar full nytta av artificiell intelligens i kliniskt arbete, forskning, utbildning, utveckling och innovation – för patienternas bästa."*

Ett AI-visionsdokument kan emellertid utvecklas på olika sätt och en del organisationer väljer att utforma sin AI-vision med ledande principer. **Skatteverket** är ett tydligt exempel på detta, där tre ledande principer lyfts fram:

Skatteverkets ledande principer för AI

- AI är vårt förstahandsval
- Vi säkerställer hållbar AI
- Vi utvecklar AI tillsammans med andra

Nedan följer ett exempel från Jönköpings kommun, som inkluderar visionens syfte och målgrupp.

Jönköpings kommun

“AI - till nytta för invånarna”

Syftet med Jönköpings kommuns AI-inriktning är bana väg för att använda artificiell intelligens som en del i utvecklingen av Jönköping, till nytta för invånarna och verksamheten.

En viktig del av arbetet är att involvera kommuninvånarna och medarbetarna i den samhällsförändring som artificiell intelligens innebär och de sätt Jönköpings kommun tar sig an artificiell intelligens.³

2.2 Varför behövs en AI vision?

En användbar AI-vision kan hjälpa organisationen att reflektera, tydliggöra och kommunicera vad de vill uppnå med AI och därigenom öka chansen för att visionen realiserar. AI-visionen kan därför vara en viktig grund, startpunkt eller riktningvisare och säkerställa en gemensam bild för vad det systematiska arbetet med AI ska bidra till.

Trots att en AI-vision inte kräver så mycket text, är framtagningsprocessen inte alltid självklar eller enkel. AI-visionen ska vara kort, koncis och kärnfull, kunna omsättas i praktiken i faktisk handling (ex. strategi) och vara tydligt kopplad till organisationen och intressenternas behov. Den bör även hålla över tid och fungera som en riktningvisare för olika intressenter i olika faser av förändringsarbetet.

När en AI-vision väl är satt bör den även kompletteras med en AI-strategi som säkerställer att den används genom att föreslå vilka olika aktiviteter och resurser som krävs för att uppnå den.

Allt detta kan få en att fråga sig - *behöver vi ens ha en AI-vision?* Utifrån erfarenheterna i AI Vision Working Group är AI-visionen ett viktigt verktyg i resan mot ett systematiskt förändringsarbete med AI och de som har tagit fram en AI-vision har kunnat se dess nytta. Därför rekommenderas alla att utforska möjligheten att ta fram en AI-vision, även om utrymmet för ett sådant arbete endast medger ett enklare förfarande.

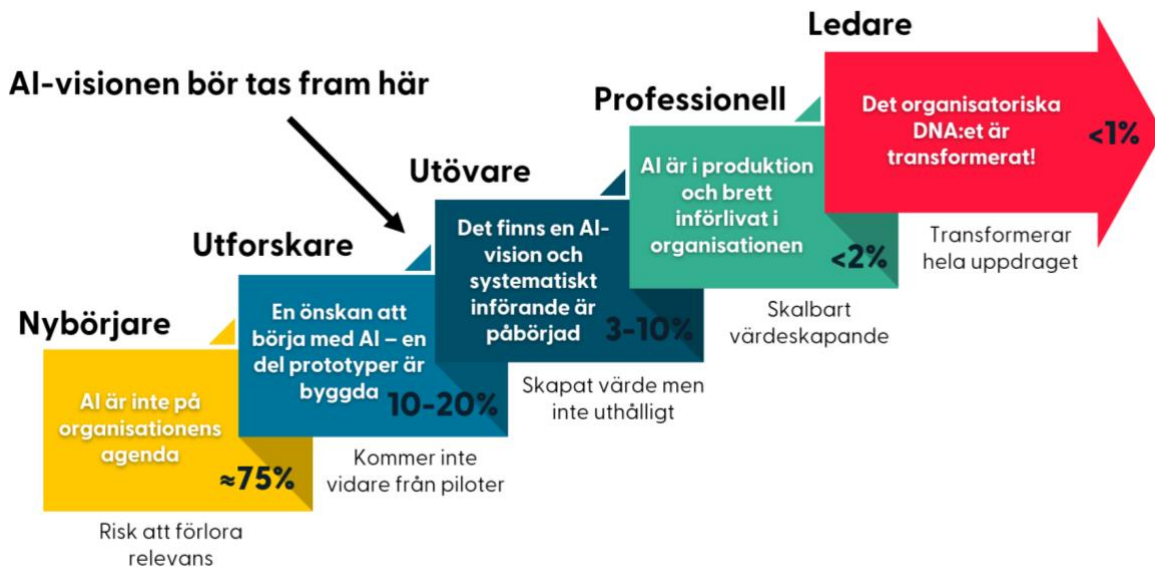
³ Jönköpings kommuns arbete med artificiell intelligens (AI)

<https://www.jonkoping.se/kommunpolitik/artificiellintelligensai.4.7866b83d17c4fa5797a3a6d.html>

När behövs en AI-vision egentligen?

Arbetet med en AI-vision kan upplevas vara till nytta vid olika tillfällen och faser för olika organisationen. Därför kan det vara bra att fundera: *när är det bäst för oss att ta fram en AI-vision?*

Vanligtvis har organisationer som utvecklar en AI-vision redan börjat att experimentera med AI (utforskarstadiet) och har därför ofta nytta av en samordnande AI-vision. I detta läge blir visionen ett viktigt styrdokument som säkrar att rätt möjligheter och utmaningar adresseras i de projekt och initiativ som genomförs.



Framtagandet av en AI-vision kan även ske parallellt med att organisationen lär sig om AI och då fungera som en arbetsritning som utvecklas i takt med organisationens lärandeprocesser. Att utveckla AI-visionen på detta sätt kan öka kopplingen till verksamhetens arbete, genom tidiga experiment, vilket i sin tur ökar sannolikheten för att visionen blir väl sammankopplad med möjligheterna i organisationen.

Generellt sett har AI Vision Working Group noterat att organisationer som börjat utforska AI, snabbare utvecklas i mognadsgrad om de tar fram AI-visionen tidigt och börjar arbeta strukturerat med implementeringen.

Att utveckla AI-visionen som ett separat dokument

Eftersom förändringsarbetet med AI ofta kräver involvering från många olika roller, funktioner, processer, områden och aktiviteter, så kan det vara bra att utveckla AI-visionen separat från andra visioner. AI-visionen ska såklart utvecklas i nära anslutning till viktiga styrdokument i organisationen, men genom att utveckla den separat kan helheten utvecklas och utvärderas på ett lättare sätt. Ett alternativ är att AI-visionen fungerar som en sektion i en digitaliseringsvision, det kan ge en god övergripande bild och kontext till AI-arbetet. Det är upp till varje organisation att besluta hur dessa styrdokument ska organiseras för att bäst hjälpa organisationen.

3 Att ta fram en AI-vision

I kapitel 2 introducerades AI-visionens syfte, positionering och lite om dess innehåll. I detta kapitel presenteras en mer omfattande beskrivning av processen vid framtagandet av en AI-vision samt mer grundligt vad den kan innehålla.

3.1 Ett systematiskt ramverk för AI-implementering

När en organisation börjar arbeta med AI behöver flera grundstenar komma på plats. Detta har beskrivits teoretiskt av bland annat den tyska organisationen appliedAI⁴ som tillsammans med sina partners sedan 2018 arbetat med att strukturera upp hur en organisation systematiskt kan ta sig an AI. De har utvecklat en modell, eller ett ramverk, kallad *Strategihuset* som, utifrån verklighetsbaserade erfarenheter, illustrerar komponenter som är viktiga att överväga när en organisation tar sig an AI som en del i organisationsutvecklingen. För att bättre stötta svenska organisationer har AI Sweden översatt, anpassat och förtydligat *Strategihuset* som presenteras nedan.



Strategihuset har en överbyggnad som består av organisationens övergripande mål och uppdrag. Det är viktigt att den AI som utvecklas och/eller används alltid leder till måloppfyllelse och skapar värde i organisationen.

Sedan har vi de tre grundstenarna - *ambition*, *användningsfall* och *möjliggörarna* - som alla behöver vara på plats för att organisationen ska lyckas skala upp användandet av och få ut maximalt värde från AI. I detta white paper ligger fokus på *ambition*, dit AI-visionen hör.

⁴ <https://www.appliedai.de/>

Strategihuset har två bärande pelare: *genomförande* och *förståelse* som även inkluderar kommunikation; två avgörande aspekter för att lyckas med AI. Kommunikation är även viktig för AI-visionen, något som diskuteras närmare i kapitel 4 i detta white paper.

Värt att notera är att för att implementera AI framgångsrikt oftast krävs en större förändringsresa.

För fördjupad läsning om strategihuset har appliedAI publicerat ett white paper, *Elements of a comprehensive AI-strategy*¹ tillgänglig kostnadsfritt på deras hemsida. Notera att appliedAI's strategihus skiljer sig något från AI Swedens version som presenterades ovan.

Många organisationer brottas med utmaningen att så snabbt som möjligt få ut maximalt värde från dagens AI-teknologi, vilket oftast visar sig mycket svårare än förväntat. Genom att ta sig an och implementera AI på ett strukturerat sätt ökar förutsättningarna för att, på kortare tid, lyckas med att skapa värde med hjälp av AI och sedan skala upp det.

En AI-vision är en viktig komponent i arbetet eftersom den fungerar som ledstjärna och skapar riktning och förståelse för hur och när AI ska användas. Visionen, tillsammans med att arbetet utgår från ledningen - som behöver visa vägen, skapa nödvändiga resurser och dessutom ansvarar för uppföljning - utgör organisationens ambitionsnivå. Utan ledningens ambition är risken att AI-visionen och arbetet med AI bedrivs i en liten del av organisationen och därmed aldrig genomsyrar hela organisationen, vilket är nödvändig om den ska bli skalbar. AI-visionen har även ett stort externt signalvärde och kan dra till sig talang, stärka ekosystemet och positionera organisationen i sin omvärld.

Som ett komplement till detta white paper finns ett verktyg i bilaga, en AI-visionmall, som är ett praktiskt hjälpmedel när en AI-vision ska tas fram och detta dokument fungerar som en fördjupande instruktion till mallen.

3.2 Innehåll

En AI-vision bör ge en gemensam syn på framtiden och beskriva vad som är önskvärt och möjligt. Därför kan det hjälpa att ge målände bild av hur världen och organisationen kommer se ut samt en målbild för hur organisationen positionerar sig i denna.

Syfte och användningsområde

När en AI-vision ska tas fram är det viktigt att förstå vad det egentliga syftet är och vad som ligger bakom intresset eller den tilltänkta användningen av AI för organisationen.

För att komma åt syfte och användningsområde kan följande frågeställningar användas som guide:

- Vad kan AI egentligen göra och på vilket sätt kan AI nyttjas för att hjälpa oss med det vi vill eller behöver åstadkomma i framtiden?
- Vilken ambitionsnivå har vår organisation, dvs ska egen utveckling av AI ske eller ska färdiga AI tjänster och produkter köpas och implementeras?
- Vill vi använda AI för att förbättra interna processer och produkter eller externt mot kund/användare/mottagare, eller båda?
- Varför är AI en lösning som passar vår organisation?

- Vilka områden bör vi satsa på (relaterat till övergripande organisatoriska mål)?

Vissa organisationer väljer att formulera effektmål i sin AI-vision, vilka kan hjälpa att tydliggöra målbilden. Det är typiskt 3-5 områden som är nära sammanlänkade med den övergripande organisationsstrategin där man önskar en specifik effekt med AI.

Det kan finnas en poäng att tänka sig att en AI-vision siktar på att ha infriats inom fem till tio år. Ibland kan det vara motiverat att ha en kortare tidshorisont, till exempel tre till fem. I detta white paper förespråkas att tidsspannet för visionen sätts tillräckligt långt fram för att skapa en sann utmaning för organisationen och tänja på de normala gränser som annars nyttjas, men samtidigt att den inte sätts så långt fram att det känns fullständigt orealistiskt. En god tumregel kan vara hålla sig runt fem år men det är viktigt att varje enskild organisation utvärderar, utifrån sina förutsättningar och behov, vilket tidsspann som bäst lämpar sig för dem och deras vision.

Vad ska AI skapa för värde och för vem?

När syftet och tidsspannet är formulerat är det ofta dags att utforska det potentiella värdet som AI kan skapa för organisationen samt för vilka och vad värdet är avsett.

Värde (alternativt nytta) kan betyda många olika saker för olika organisationer. Det är därför viktigt att utforska vad som egentligen avses när man pratar om värde (eller nytta). Hur definieras det i den egna organisationens sammanhang? Det kan röra sig om ekonomisk eller processrelaterad effektivisering, såväl som AI:s värde för medarbetaren genom att exempelvis avlasta i arbetet eller vara ett beslutsstöd.

I detta sammanhang ser vi också värdets nära relation till de olika målgrupperna som är av intresse och påverkas. Det är nämligen viktigt att även fråga sig - *vem förväntar vi oss att AI faktiskt kommer att bidra med värde till?* Även här kan vi fundera på de uppenbara mottagarna (exempelvis användare, kunder, medborgare eller direkt påverkade medarbetare) såväl som de indirekta mottagarna (exempelvis verksamhetsexperter, HR med flera).

När detta är gjort bör AI-visionen kunna ha en tydlig beskrivning av hur organisationen förväntar sig att AI ska skapa värde för verksamheten och vilken/vilka målgrupp(er) som väntas dra nytta av detta värde.

AI-visionens relation till organisatoriska mål och övergripande strategi

I AI-visionen är det nyttigt att överväga visionens relation till de organisatoriska målen samt övergripande strategi. Hur kommer arbetet med AI bidra till att organisationen når sina mål? För att säkra att rätt värde kommer skapas med AI bör det finnas en tydlig koppling som är begriplig för alla i organisationen. Detta behöver inte ta mycket plats i visionsdokumentet och ibland kan det integreras i de andra delarna (mål och principer). Huvudsaken är att det är tydligt hur AI-visionen bidrar till den övergripande visionen.

Principer för hur AI ska användas

Vid implementering av AI bör ett ställningstagande om etik, laglighet och hållbarhet göras. Att ta fram principer för hur AI ska användas och hur organisationen förhåller sig till de etiska aspekterna av AI är en mycket viktig del av att ta fram ett styrdokument för AI. Flera organisationer som är ledande inom AI har redan utvecklat principer för sitt arbete och det kan underlätta det egna arbetet att inspireras av dessa.

3.3 Framtagande och fastställande

En gemensam nämnare för resan mot en AI-vision, är att resans utformning utgörs av en krokig och ickelinjär process. Steg tas, varpå nya vägar skapas, för att sedan skapa nya lärdomar, som bidrar till revisioner av tidigare steg och att nya kompletteringar kan utvärderas och testas.

I verkligheten är inte processen som beskrivs i detta kapitel lika enkel och linjär. Med kännedom om vilka steg, faser och aktiviteter som är viktiga under resans gång kan dock vägen bli mer strukturerad och felsteg undvikas.

Sex steg för att ta fram en AI-vision



1. Förarbete – kartläggning och omvärldsbevakning

Vilken nuvarande vision finns och hur ser den övergripande strategin ut? Genomför intervjuer med ledningsgrupp, styrgrupp, VD och andra nyckelroller för att få bekräftat deras respektive ställningstaganden kopplat till organisationens övergripande mål och strategi. Det är viktigt att AI-visionen utvecklas i linje med dessa.

Det kan även vara värdefullt att göra en nulägesanalys och någon form av omvärldsbevakning som en del av ett förarbete till visionsarbetet.

2. Kom igång – utse deltagare, intressenter och planera kommunikationen

Ledningen bör utse en arbetsgrupp för att leda arbetet samt själva agera som styrgrupp för utvecklingen av visionen. Utöver en gruppledare med erfarenhet från digitalisering och strategiarbete är det en fördel med en diversifierad grupp som representerar både teknisk kompetens och organisatorisk/affärsmässig kompetens.

Arbetsgruppen bör därefter börja utforma en kommunikationsplan och identifiera viktiga behovsägare och intressenter från olika delar av organisationen. När en organisation vill använda AI i större utsträckning och komma vidare från piloter och proof of concept⁵, kan AI komma att påverka många, om inte alla, i organisationen. I kapitel 4 om kommunikation presenteras en lista med grupper i och utanför de flesta organisationer som kan involveras.

3. Formulera visionsdokumentet med syfte, värde och utmaningar

Det är dags för arbetsgruppen att börja formulera visionsdokumentet. Följande punkter bör beröras:

⁵ Ett experiment som visar genomförbarheten av en idé.

- **Syftet med AI.** Vad är syftet med organisationens AI-vision?
- **Värdet med AI.** Finns det några egenskaper som sammanfattar vad AI skulle kunna skapa för värde för organisationen? Det vill säga, beskriv vilket unikt värde AI skapar för organisationen.
- **Människorna och AI.** Vilken är målgruppen eller mottagaren av de tilltänkta AI-lösningarna? Eller så kanske det är flera grupper som berörs?
- **Effekten av AI.** Förtydliga vilken effekt AI förväntas skapa genom att formulera några övergripande effektmål eller önskade resultat.
- **Principer för AI.** Hur ska organisationen förhålla sig till AI? Formulera etiska och hållbarhetsrelaterade ställningstaganden.
- **Organisationen och AI.** Hur relaterar AI-visionen till övergripande organisationsstrategi? Finns det någon speciell del av organisationen som bör prioriteras?

Det kan dessutom vara värdefullt att uttrycka hur man vill förhålla sig till omvärlden, dvs. om man vill leda eller följa utvecklingen av AI och hur viktigt det är att samarbeta i ekosystem.

Flera av dessa punkter kräver sannolikt involvering från experter och personal. Det bör ingå i kommunikationsplanen vilka individer som ska involveras i vilka frågor.

Är din organisation redo att utveckla visionsdokumentet kan AI-visionsmallen vara ett bra verktyg att använda. Mallen finns tillgänglig på AI Swedens hemsida, www.ai.se, i anslutning till detta whitepaper.

4. Formulera kärnan i AI-visionen

När frågorna i punkt 3 besvarats blir det möjligt att kondensera informationen i en till två meningar som blir kärnbudskapet i visionen, eller "one-linern". Det är en god idé att ta fram ett par förslag på AI-visioner och testa dem på några i organisationen.

5. Testa AI-visionen på en referensgrupp

Låt en referensgrupp läsa AI-visionen och ge feedback på den. Referensgruppen kan med fördel bestå av människor både inom och utanför organisationen. Gör därefter eventuella rättelser för dokumentet

6. Förankra internt och externt

Följ den tidigare uppsatta kommunikationsplanen och förankra visionen i och utanför organisationen.

Loopa

Repetera stegen och uppdatera om nödvändigt.

3.4 Tips som underlättar framtagande och ökar användbarhet

Gruppen som har tagit fram detta dokument har under arbetet med AI-visionens utformning i praktiken, identifierat två övergripande aspekter som visat sig viktiga att fundera igenom under framtagandet av en AI-vision – genomförbarhet och trovärdighet.

Genomförbarhet relaterar till AI-visionens förmåga att översättas till genomförbara organisatoriska mål och strategier. Här är det viktigt att notera att visionen syftar till att stödja en organisation som tar steg bortom sina nuvarande upplevda gränser med avsikt att utmana rådande idéer om vad som är

genomförbart. Det gäller alltså att försöka hitta en balans mellan visionens visionära funktion och dess möjlighet att knyta an till genomförbara, om än nya, strukturer, metoder, arbetssätt, resurser med mera. När vi utformar en AI-vision, kan frågorna: "Är detta genomförbart?" eller "Kan det komma att bli genomförbart om vi utforskar nya kreativa vägar?" vara användbara, så länge frågeställningarna inte hämmar visionens huvudsakliga roll - att tänja de befintliga gränserna på ett stärkande sätt.

Trovärdighet har identifierats som nära ansluten till AI-visionen i sig självt såväl som hur organisationen arbetar med AI-visionen. En genomförbar AI-vision har visat sig stärka uppfattningen om visionen som trovärdig. Men genomförbarhet är inte allt. Trovärdighet tycks även vara nära förankrat till hur ledning och förändringsledare arbetar med AI-visionen. *Tar ledningen ansvar för att AI-visionen är prioriterad i hela organisationen? Kontrollerar ledningen att nödvändiga resurser, förutsättningar skjuts till och förändringar görs, för att arbetet kring AI-visionens implementering i verksamheten ska kunna uppnås? Används eller nämns AI-visionen aktivt i olika sammanhang, som tecken på dess värde och roll?* Fler liknande frågor kan extraheras, men huvudsaken är att tillräcklig aktivitet och engagemang runt AI-visionen kan säkerställas, från organisationens sida.

Några vanliga fallgropar

Med utgångspunkt i det arbete som initierats inom gruppen, har några återkommande fallgropar identifierats som kan vara av nytta att hålla ytterligare utkik efter, när en AI-vision utformas.

Jämföra sig med tech-jättar.

Det är av godo att ha höga ambitioner och mål. Mycket värdefull kunskap och inspiration finns att hitta hos marknadsledare men de har i regel helt andra förutsättningar och mål. Att sätta mål baserat på egna förutsättningar och ta små, konsekventa steg leder framåt och ger större sannolikhet att lyckas än att sikta för högt från början.

Isolerat arbetssätt utan mångfald

Många organisationer involverar främst experter inom IT, AI samt ledning i AI-visionsarbetet. Dessa är förvisso roller som bör delta men det viktigt att involvera flera perspektiv för att få en relevant AI-vision. Fallgropen kan undvikas genom att fråga sig vilka som kommer att ha en betydande roll i hur AI-visionen implementeras i organisationen, i organisationens utveckling och hantering av de anställda som påverkas. Dessa individer är viktiga att involvera under hela AI-implementeringen för att säkra organisationens behov och önskingar möts och att tekniken mottas väl.

Göra på samma sätt som vi alltid har gjort

Det är lätt att fortsätta i gamla hjulspår, speciellt om de tidigare lett till framgång. Dessvärre är tidigare framgång inte en garanti för framtida sådan. Att kunna skilja mellan vilka arbetssätt som fungerar i framtiden och vilka som upphör vara framgångsrika är oerhört viktigt i visionsarbete och en nödvändighet för nya tankar. Tidigare framgångsrika tillvägagångssätt ska inte ignoreras till förmån för något nytt, utan tanken är snarare att med nyfikenhet fråga sig:

- Vad har gjorts tidigare?
- Hur har det bidragit?
- Vad behövs nu och framåt?
- Hur vi tar oss an det nya på ett bra sätt?

- Vad i det gamla är fortfarande gynnsamt?

Utforska här var tidigare tillvägagångssätt kan komma till nytta, vilka nya verktyg, metoder och processer som behövs och hur dessa kan hanteras på ett bra sätt.

Statisk och oföränderlig vision

Som noterat ovan, gällande AI-visionens utformningsprocess tendens att vara icke-linjär, så är det bra att komma ihåg att AI-visionen inte behöver vara statisk när den väl är satt. Försök se nyttan av att betrakta AI-visionen som dynamisk och förändringsbar över tid i takt med nya insikter, lärdomar, kunskaper, förutsättningar med mera och låt AI-visionen växa och utvecklas i takt med arbetet mot de organisatoriska målen, strategierna och implementeringen. En dynamisk vision kräver förstås även uppföljning och att det regelbundet visas vilka projekt som för organisationen mot visionen.

Data

En organisation som har mycket känsliga data eller skapar AI som ska hantera känsliga data är det viktigt att i sin AI-vision vara tydlig med hur man förhåller sig till detta. Det kan göra att onödiga diskussioner undviks, eller vissa viktiga samtal tar plats, både internt och externt. Naturligtvis är även ett strukturerat arbete med informationssäkerhet viktigt för att säkra kvalitet och laglighet.

Kulturell stagnation

Att ta fram en AI-vision och implementera AI innebär att påbörja en transformation. Förutsättningarna för att lyckas är avsevärt bättre i en tillåtande kultur där det är okej att göra misstag och experimentlusta kan frodas. Därmed är det en vanlig fallgrop att inte arbeta med och utveckla sin organisationskultur kontinuerligt. Att främja en stöttande och innovativ kultur där nytänkande är välkomnat är en möjliggörande faktor för att lyckas med AI-implementering.

4 Att förankra och använda en AI-vision

För att en framtagna och beslutad AI-vision ska få önskad effekt i organisationen behöver den förankras och användas på olika sätt av många olika personer och funktioner. En avgränsning kan göras utifrån de som ska arbeta direkt med AI och de som berörs i olika skeden. Det behöver säkras att kommunikation finns med hela tiden. Organisationen behöver bland annat känna till att arbetet med AI har påbörjats, vart det syftar och hur arbetet kommer att ske och sker. Ledningen har ett särskilt stort ansvar för detta, vilket ni kan läsa mer om i kapitel 3 (processen).

4.1 Implementering

Implementeringen av AI-visionen kommer sannolikt också kräva kompetenshöjande aktiviteter. Det är klokt att tidigt och löpande inventera behov av internutbildning. Med det som grund kan en roadmap tas fram, med förslag på vilka målgrupper som behöver olika typer av kompetensutveckling på kort och lång sikt.

Det är viktigt att komma ihåg att AI påverkar och angår hela organisationen, även de delar som inte ska använda eller utveckla AI i nuläget. HR och ledning behöver löpande fundera på hur man som organisation ska ta tillvara och utveckla kompetensen hos dem vars uppgifter tas över av AI. Parallellt är det viktigt att successivt förstå och kommunicera vad som möjliggörs med hjälp av AI, som inte är möjligt att göra idag eller som man saknar resurser för.

4.2 Kommunikation som implementeringsverktyg

En framgångsrik implementering av en AI-vision är tätt förknippad med en målgruppsanpassad, genomtänkt, tidig och uppdaterad kommunikation. Kommunikation bör, för bästa effekt, bedrivas parallellt, i takt med den pågående AI-resan.

Interna och externa intressenter kan hållas väl informerade och involveras genom flera kanaler och med olika insatser. Regelbunden, målgruppsanpassad, intern uppdatering möjliggör att alla inom organisationen kan följa arbetet redan från start.

Genom att rikta delar av kommunikationsinsatserna kan det även bidra till att öka kunskapen och intresset för AI. Dialogmöten och en tydlighet kring hur organisationen avser att använda tekniken kan ge grunden för hög delaktighet och tillit. Därutöver ges förutsättningar för att många perspektiv belyses.

Listan som presenteras nedanför innehåller förslag på olika grupper i och utanför organisationen som kan involveras i AI-visionsarbetet och/eller i arbetet med att implementera visionen.

- Styrgruppen för AI-arbetet och ledningsgruppen för organisationen är ansvariga för dokumentet och att det får avsedd effekt. (Styrelse respektive politisk ledning behöver hållas uppdaterade och i vissa fall kan det vara viktigt att få ett formellt beslut därifrån.)
- Juridiska representanter och expertkunskap inom exempelvis GDPR, i de fall data som används innehåller personuppgifter eller om verktyget är avsett för känsliga data.
- Verksamheten som förväntas nyttja AI-lösningarna bör involveras och hållas uppdaterad hela vägen och delar skulle kunna ingå i ett nätverk med fokus på AI som löpande arbetar med implementation, kommunikation, stöd och inspel. Informationsägare bör definieras genom processen, då denna kan komma att förändras.

- De medarbetare som står för teknisk expertis bör involveras och tillfrågas igenom hela processen. Även dessa kan ingå i det föreslagna AI-nätverket.
- Verksamheten som påverkas sekundärt av AI bör informeras och hållas uppdaterad.
- Resten av organisationen, inklusive fackliga representanter, bör successivt hållas informerade.
- Organisationen ingår i ett ekosystem och det är viktigt att externa partnerorganisationer och andra aktörer vet vad som händer och aktivt kan delta i processen.

Förslag på kommunikationsaktiviteter

Det är viktigt att kommunicera brett vad som händer i organisationen redan när AI-resan påbörjas eftersom den ofta påverkar hela eller stora delar av organisationens struktur och inriktning, affärsmodeller, budget och kompetens. Här nedan listas förslag på konkreta kommunikationsaktiviteter att genomföra i arbetet med att implementera och få användning för sin AI-vision.

- PoC:ar (proof of concept) och piloter - historieberättande om vad har de lärt oss och skapat för värde
- Ledningens övergripande beslut om systematisk AI-implementation och vad det innebär för organisationen
- Tips på poddar och Youtube-inslag att ta del av för inspiration och lärande
- My.AI.se kan användas som samverkansplattform och källa för kunskapsinhämtning
- Berättelser från arbetet med att ta fram en AI-vision samt förväntad effekt
- Rapport från användningsfall och hur AI-resan påverkar organisationen
- Seminarier och workshoppar med AI-tema

4.3 Att omsätta AI-visionen i strategi och praktik

Som tydliggjorts i början av detta white paper är det utmanande för en organisation att introducera och implementera AI på rätt sätt. Därför vill vi understryka att det kan finnas anledning att ta fram en särskild strategi för implementering av AI-visionen. Dels för att det över tid ska vara möjligt att skruva i den så att den leder rätt och dels, när den inte behövs längre, fasa ut den.

Det är viktigt att komma ihåg att AI-visionen i sig inte kommer att leda till måluppfyllelse. Det sker genom de aktiviteter som organisationen beslutar sig för att genomföra, vilket också kan planeras och genomföras på ett strukturerat sätt med en AI och digitaliseringsstrategi. Det är en god idé att regelbundet visualisera hur strategin implementeras och dess koppling till visionen, till exempel i regelbundna presentationer eller scoreboards.

5 Resurser & vidare läsning

För de som önskar ta del av fler resurser, vidare läsning och därigenom fördjupa sin kunskap gällande AI och det systematiska arbetet med att arbeta med AI på organisatorisk nivå, så har AI Vision Working Group identifierat några initiala förslag som vi hoppas blir en god början på en sådan resan.

5.1 Resurser från AI Sweden

My AI. För vidare material kopplat till AI Vision Working Groups arbete, besök My AI (www.my.ai.se). Genom att besöka projektets sida i denna plattform kan du ta del av diverse material som används och tagits fram under arbetets gång. Här har resultatet av AI-visionsarbetet samlats: <https://my.ai.se/projects/141>.

AI Maturity Assessment. Som en komplettering till arbetet med AI vision, väljer många AI Sweden partners att genomföra en AI mognadsmätning, som är ett verktyg som ämnar att öka organisationens självinsikt i var de befinner sig i mognadstrappan. För mer information se: <https://www.ai.se/en/ai-maturity-assessment-tool>

Training & Learning. AI Sweden erbjuder även en uppsättning kompetensutvecklingsåtgärder som kan vara av intresse för de som önskar utveckla sin kompetens inom AI generellt. För mer information se: <https://www.ai.se/en/partner-offering/training-and-resources>

Om du är nybörjare inom AI kan vi rekommendera följande kurs från AI Sweden – Starta din AI-resa: <https://www.ai.se/en/partner-offering/training-and-learning/training/starta-din-ai-resa-online>

5.2 Vidare läsning

Nedan följer några rekommendationer för de som önskar fördjupa sin kunskap inom AI och systematiskt arbete med AI från ett strategiskt perspektiv.

Applied AI (2019) White paper: The elements of a comprehensive AI strategy. <https://www.appliedai.de/hub/elements-of-a-comprehensive-ai-strategy>

Regeringen (2018) Nationell inriktning för artificiell intelligens

Applied AI (2021) White paper: Artificial intelligence for boards – gearing up for the future of business. <https://www.appliedai.de/hub/artificial-intelligence-for-boards>

VINNOVA (2018) Artificiell intelligens i svenskt näringsliv och samhälle. Analys av utveckling och potential. VR 2018.08. https://www.vinnova.se/contentassets/3d3b9a1177454ed9958cecc6d3854790/vr_18_08.pdf

Get started with AI: Proven best practices for AI adoption (2019), Daniel Faggella & Raghav Bharadwaj, Emerj Artificial Intelligence Research

Applied AI (2020) how to find and prioritize AI use cases. <https://www.appliedai.de/hub/how-to-find-and-prioritize-ai-use-cases>

Myndigheten för digital förvaltning (DIGG, 2022). Vägledning i nyttorealiserings.
<https://www.digg.se/download/18.4353fb6518017fb93996102/1654673883841/V%C3%A4gledning%20i%20nyttorealiserings%20version%203.0.pdf>

För något tyngre men mycket värdefull läsning, rekommenderas även:

Det nya AI-lagförslaget, The Artificial Intelligence Act (2021). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/ALL/?uri=CELEX:52021PC0206>

Europeiska Kommissionens Expertgrupp på Hög Nivå för AI -frågor (2018) Etiska riktlinjer för tillförlitlig AI. Europeiska unionen juni 2018. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3988569-0434-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-sv/format-PDF>

Statistiska centralbyrån (2019) Artificiell Intelligens i Sverige. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/forskning/forskning-och-utveckling-i-sverige/pong/publikationer/artificiell-intelligens-ai-i-sverige-2019/>

Europeiska Kommissionen (2020) VITBOK - Om artificiell intelligens - en EU-strategi för spetskompetens och förtroende. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_sv.pdf