

AI i bestyrelseslokalet

Hvad de store konsulenthuse har ret i, hvad de overser,
og hvor I skal starte.

AI OG LEDELSE · BESTYRELSESSPECIAL · JULI 2026

Stefano Vincenti er AI-træner, konsulent og ekstern lektor ved ITU og DIS Copenhagen og co-founder af BotTellMe. Han hjælper nordiske ledelsesteams og bestyrelser med at gå fra AI-nysgerrige til konkret, ansvarlig implementering.

Følg på LinkedIn

Tilmeld nyhedsbrevet

linkedin.com/in/stefanovincenti · stefanovincenti.substack.com · aitrainer.dk

■ 1. AI ER ALLEREDE FLØJET IND I BESTYRELSESLOKALET

To tredjedele af amerikanske bestyrelsesmedlemmer bruger allerede AI i deres bestyrelsesarbejde. Det viser Diligent Institutes seneste Director Confidence Index. Og næsten halvdelen af dem gør det i gratis forbrugerværktøjer som ChatGPT og Gemini.

Tænk lige over det billede, nu hvor sommerferien står for døren: et bestyrelsesmedlem på vej mod lufthavnen, der smider et fortroligt board pack på flere hundrede sider ind i en gratis chatbot for at få et resumé til flyveturen. Det eksempel bruger en amerikansk governance-ekspert i Corporate Board Member som en reel risiko, ikke som en karikatur.

Bestyrelseslokalet i tal

AI-brugen er allerede inde. Kompetencen og tilsynet er ikke fulgt med.

2/3

af amerikanske
bestyrelsesmedlemmer bruger
allerede AI i bestyrelsesarbejdet

*Diligent Institute & Corporate Board
Member, 2025*

66%

af bestyrelsesmedlemmer
angiver begrænset eller ingen AI-
viden og -erfaring

McKinsey, global undersøgelse, 2025

39%

af Fortune 100 havde i 2024
offentliggjort bestyrelsesforankret
AI-tilsyn

Stanford / Larcker m.fl., 2025

Skygge-AI har nået bestyrelseslokalet

Længe før nogen fik skrevet en politik for det.

Model 1. Adoptionen er foran både kompetencen og tilsynet i bestyrelsen.

Den her artikel er tænkt som sommerlæsning: lang nok til en flyvetur, konkret nok til at det første bestyrelsesmøde efter ferien bliver anderledes. I *“AI for topledere”* skrev jeg om, hvorfor ledelsens egen brug afgør, om AI-licensen skaber værdi. I *“Judgment Loop’et”* gik jeg et lag dybere: hvem bestemmer hvad, når modellen er i loopet? Nu er vi fremme ved det sidste rum. Bestyrelseslokalet. Rummet med de største beslutninger, den tyndeste information og de mest private AI-vaner.

Jeg har brugt de seneste uger på at undersøge, hvad de store konsulenthuse og forskningsmiljøer har publiceret om AI og bestyrelser. McKinsey, BCG, Deloitte, EY, PwC, KPMG, Korn Ferry, Egon Zehnder, Implement, INSEAD og Stanford. Det er blevet sommerens tema, og der er meget godt i det. Men der er også et mønster i, hvad de overser. Det er den her artikel om.

■ 2. DER FINDES TO SAMTALER, OG DE FLESTE HUSE FØRER KUN DEN ENE

Læser man på tværs af materialet, falder det i to bunker.

Den første handler om bestyrelsens tilsyn **med** AI. Hvordan fører bestyrelsen kontrol med virksomhedens AI-brug? Skal der et AI-kyndigt medlem ind? Hvilket udvalg ejer risikoen? Det er her, langt størstedelen af materialet ligger: Deloitte's AI Governance Roadmap, EY's Center for Board Matters, KPMG's Board Leadership Center og Egon Zehnders director-guide er alle bygget over den læst. Den samtale er vigtig, og den har jeg dedikeret en hel guide til: "*Bestyrelsens AI-disciplin*".

Den anden samtale er langt mindre, og langt mere interessant: AI som forstærkning af bestyrelsens **eget** arbejde. Bestyrelsesarbejde er kognitivt arbejde. Mønstergenkendelse, scenarier, afvejning af risici under usikkerhed, beslutninger med mange bevægelige dele. Det er præcis den type opgaver, sprogmodeller er bedst til at understøtte. Og her er feltet tyndt: Implement har beskrevet et koncept, de kalder "the cyboard". PwC kører hands-on AI-sessioner for bestyrelser. INSEAD har lanceret et "AI for Boards"-program bygget på interviews med over 50 bestyrelsesformænd fra selskaber som Nestlé, Novo Nordisk og Shell. Så vidt jeg har kunnet finde offentligt, er det stort set det.

■ 3. DE BEDSTE IDÉER PÅ TVÆRS AF HUSENE

Koger man materialet ned, står fire anvendelser tilbage, som går igen hos flere kilder, og som allerede afprøves i praksis.

MØDEFORBEREDELSE

Den mest udbredte brug i dag

AI gennemgår materialet, opsummerer, finder afvigelser og fremhæver de antagelser, der ellers forbliver implicite. Korn Ferry beskriver medlemmer, der bruger AI som sparringspartner til skarpere spørgsmål før mødet.

STRATEGITEST I REALTID

Hvad-nu-hvis under selve mødet

Scenarier afprøvet i mødet i stedet for tre uger efter. Hvad sker der med volumen og priselasticitet, hvis vi sænker prisen? Den analyse krævede før et konsulenthus og seks uger. Nu et velforberedt AI-setup og ti minutter.

SYNTETISKE PERSPEKTIVER

Flere synsvinkler mod gruppetænkning

AI-personaer, der udfordrer konsensus. Implement kalder det muligheden for at få 100 eksperter ind i bestyrelsen uden omkostningerne og egoerne. Den radikale version findes: IHC har siden 2024 haft AI-værktøjet Aiden Insight som observatør i bestyrelsen.

SPARRING TIL FORMANDEN

Den mest oversete, størst effekt pr. krone

Forberedelse af svære samtaler, dagsordensarbejde, håndtering af konflikter og bestyrelseskultur. Formandens forberedelse løfter hele mødet, og derfor er det her, den enkeltstående gevinst er størst.

Model 2. De fire anvendelser, husene er enige om. Gode, og godt på vej til at blive standard.

INSEAD-forskerne konkluderer, at alle bestyrelser med tiden får et AI-medlem i en eller anden form. Om man tror på den fulde version eller ej: retningen er tydelig. Jeg tror selv på, at hver bestyrelse finder sin vej, og at nogle vil bruge både bestyrelsesteam-AI og støtte til de enkelte.

■ 4. FEM ANVENDELSER, I IKKE FINDER I RAPPORTERNE

De fire ovenfor er gode. Men når jeg sidder med rigtige bestyrelser og deres eget materiale, er det fem andre anvendelser, der flytter mest. Ingen af husene beskriver dem, og det er en skam, for de kræver hverken nye værktøjer eller nye budgetter. Kun materiale, I allerede ejer, og spørgsmål, I endnu ikke har stillet.

1 Beslutningsrevisionen

Fem års referater, beslutningsoplæg og budgetter er en datakilde, I allerede ejer. Kør den igennem med ét spørgsmål: hvilke antagelser gik igen år efter år, og hvilke holdt? De fleste bestyrelser finder to-tre systematiske skævheder i egen optimisme, typisk på tidslinjer, synergier og integrationsomkostninger.

2 Framing-testen af board packet

Ethvert beslutningsoplæg er også et argument: valgte tal, fravalgte tal, en rækkefølge mod en bestemt konklusion. Bed modellen læse det som djævlens advokat: hvilke data mangler, hvilke antagelser står udtalt, hvor ville en velforberedt modstander bore?

3 Præmortem i realtid

Stil opgaven som en fortælling: det er 18 måneder senere, og beslutningen viste sig at være en fejl. Skriv historien om, hvad der gik galt. Fortælleformen finder risici, som punktlister overser, fordi den tvinger modellen til at forbinde årsager i en kæde. Ti minutter, midt i mødet, mens beslutningen stadig kan ændres.

4 Uenighedsloggen

Hver gang AI-analysen og bestyrelsens beslutning peger hver sin vej, logges det med to linjers begrundelse. Efter et år har I et ærligt billede af, hvor bordet slog modellen, og hvor modellen slog bordet. Modellerne udskiftes hvert andet år. Loggen bliver kun mere værdifuld. (Og husk at fastholde alt data hos jer selv.)

5 Dagsordensrevisionen

Lad modellen analysere 12-24 måneders dagsordener og referater: hvor stor en andel af tiden gik til bagudrettet tilsyn kontra fremadrettet strategi? Hvilke emner er gået igen tre møder i træk uden en beslutning? Hvilke beslutninger blev truffet på under ti minutter, men bandt mest kapital?

Model 3. De fem oversete anvendelser. Fælles for dem: bestyrelsens eget materiale i et lukket miljø.

EKSEMPEL-PROMPT · BESLUTNINGSREVISIONEN

“Her er vores beslutningsoplæg og referater fra de seneste fem år. Find de antagelser, der går igen på tværs af sager, og vis mig, hvor virkeligheden afveg fra oplægget. Jeg vil have mønstre, ikke enkeltsager.”

■ 5. DET, DE FLOTTE FRAMEWORKS TALER UDENOM: MAGTBALANCEN

Her bliver det interessant, for det største spørgsmål er ikke teknisk. Det er politisk. En bestyrelse har historisk været afhængig af den information, direktionen kuraterer. Board packs forberedt dage i forvejen, altid lidt bagud i forhold til virkeligheden. Informationsasymmetrien har været et grundvilkår, og hele governance-modellen er bygget op omkring den.

AI flytter det grundvilkår. En bestyrelse med et velindrettet AI-setup kan pludselig udfordre direktionens tal og antagelser i operationel dybde. Stille spørgsmål, der før krævede en intern analyseafdeling. Bygge

alternative scenarier på egen hånd. Det er Judgment Loop'et flyttet op på øverste etage: samme fire spørgsmål, langt større indsats.

Det lyder som en gevinst, og det er det også. Men Stanford-professor David Larcker peger på risikoen for konkurrerende informationssæt mellem bestyrelse og direktion. Og Korn Ferry stiller det juridiske spørgsmål, ingen har svaret på endnu: business judgment-reglen har i årtier beskyttet bestyrelsesmedlemmer, der stoler på ledelsens information. Hvad sker der, når AI giver dem muligheden, og måske forpligtelsen, til at se ud over den? Det spørgsmål skal på bordet, før værktøjerne rulles ind. Tages det bagefter, er det en konflikt i stedet for en aftale.

■ 6. DEN EUROPÆISKE VIRKELIGHED, DE AMERIKANSKE PLAYBOOKS SPRINGER OVER

Næsten alt materialet er skrevet til et amerikansk publikum. Det mærker man. En dansk bestyrelse opererer under GDPR og EU AI Act. Board packs indeholder persondata, insiderviden og forretningshemmeligheder. Et bestyrelsesmedlem, der bruger en gratis forbrugerchatbot til mødeforberedelse, deler potentielt fortroligt materiale med en platform, der kan bruge det til træning. Det er ikke en teoretisk risiko, det er den mest basale.

Derfor er rækkefølgen ikke til forhandling: **lukket miljø først**. Typisk samme AI-miljø, som virksomheden selv har godkendt, med databehandlaftaler og EU-databoundaries på plads. Gratis platforme er udelukket for bestyrelsesarbejde. Punktum.

NØGLETAL · TILSYNSOPGAVEN VOKSER SAMTIDIG

2. august 2026 finder størstedelen af EU AI Act anvendelse. Bøderammen går op til **€35 mio. eller 7%** af global omsætning for de forbudte praksisser, og op til €15 mio. eller 3% for de fleste andre overtrædelser. Læg dertil skygge-brug: IBM opgjorde i 2025, at hvert femte databrud involverede skygge-AI, med en ekstraregning på ca. **\$670.000** per hændelse.

Kravene til højrisiko-systemer er med Digital Omnibus udskudt til slutningen af 2027, men ansvaret for, at virksomhedens samlede AI-portefølje er klassificeret og under kontrol, lander på bestyrelsens bord allerede nu. De to samtaler, tilsynet og forstærkningen, mødes altså i samme lokale. Det er den slags tal, der hører hjemme i det kvartalsvise dashboard fra *"Bestyrelsens AI-disciplin"*: adoption, dybde, værdi, risiko.

■ 7. RÆKKEFØLGEN GÆLDER HELE VEJEN OP

I *"AI for topledere"* var det afgørende spørgsmål, om CEO'en selv åbner værktøjet om morgenen. Herinde gælder det samme, bare med formanden i hovedrollen. En formand, der selv har forberedt et møde med AI, stiller andre spørgsmål end en formand, der har læst om det. Vedkommende ved, hvor modellen er skarp, og hvor den fabulerer. Den erfaring kan ikke delegeres, og den smitter: bruger formanden værktøjet seriøst, følger resten af bordet efter.

Og formanden behøver ikke opfinde sin egen praksis. De syv vaner fra “*CEOens AI-playbook*” kan overtages en til en, og Judgment Loop’ets fire spørgsmål kan løftes direkte ind som bestyrelsens spilleregler: Hvad analyserer modellen? Hvad beslutter bestyrelsen? Hvad skal bestyrelsen se for at kunne dømme? Og hvad sker der, når model og bestyrelse er uenige? Det sidste spørgsmål er det vigtigste. Uenigheden er selve værdien. En AI, der aldrig udfordrer jeres antagelser, er et dyrt ekko af det, I mente i forvejen.

PRINCIPPET GENNEM ALLE TRE ARTIKLER

AI informerer, mennesker beslutter. I bestyrelseslokalet er den sætning selve ansvarsfordelingen. Ansvaret for beslutningerne kan hverken outsources til et konsulenthus eller til en model. Det bliver siddende ved bordet.

8. SÅDAN GRIBER VI DET AN I TRYZONE

Vi lærer fra det, andre gør og foreslår, men vi er først og fremmest drevet af etik, ansvarlighed, kompetence og det, vi ser virke i praksis hos danske ledergrupper. Vores tilgang er bevidst uddramatisk, med mennesket i centrum.

1 Først spillereglerne

En AI-politik for bestyrelseslokalet på én side. Lukket miljø, ingen gratis platforme, AI informerer og mennesker beslutter, og en eksplicit aftale med direktionen om, hvordan bestyrelsen bruger AI til at analysere ledelsens materiale. Magtbalance-spørgsmålet tages i det åbne, før det bliver en konflikt.

2 Så mødeforberedelsen

Laveste risiko, hurtigste gevinst, og den anvendelse, hvor stort set alle bestyrelser allerede har medlemmer, der eksperimenterer. Bedre at strukturere det end at forbyde det. Er nogle ved bordet helt nye, starter vi et niveau tidligere med de ti lederprompts fra “*Generative AI Tools for Leaders*”.

3 Så realtidsanalyse og strategitest

Når rammerne og vanerne sidder, trækkes AI ind i selve mødet: besvare spørgsmål med det samme, teste strategiske alternativer mens diskussionen kører, og simulere fremtidige scenarier. Det er også her, framing-testen og præmortem’et hører hjemme.

4 Til sidst de syntetiske perspektiver

Det mest kraftfulde og det mest følsomme. En bestyrelse skal have gode AI-vaner og en kultur, der kan bære uenighed, før den inviterer kunstige stemmer ind i beslutningsrummet.

Undervejs bygger vi uenighedsloggen op, og en gang om året kører vi beslutningsrevisionen og dagsordensrevisionen. Det er den del af arbejdet, der bliver siddende i bestyrelsen, når vi er ude af døren igen. Hele forløbet kræver hverken et halvt års engagement eller et framework med eget navn. Det kræver et par arbejds-sessioner med bestyrelsens eget materiale, de rigtige tekniske rammer og en formand, der tør prøve det af på det næste møde. Vi bygger inden for GDPR og EU AI Act fra første session i stedet for at eftermontere compliance til sidst. Rådgivning, der gør sig selv overflødig, er den eneste slags, vi selv ville købe.

■ 9. TRE SPØRGSMÅL TIL JERES FØRSTE BESTYRELSESMØDE EFTER SOMMEREN

Sidder du i en bestyrelse eller en direktion, så tag de her tre spørgsmål med tilbage fra ferien.

- 1 Hvem af os bruger allerede AI i forberedelsen, og i hvilke værktøjer? (Svaret overrasker som regel.)
- 2 Har vi en aftale med direktionen om, hvordan bestyrelsen må bruge AI på ledelsens materiale?
- 3 Hvis vi kunne teste ét strategisk hvad-nu-hvis-scenarie i realtid på næste møde, hvilket skulle det så være?

Det tredje spørgsmål er det sjoveste. Det er også der, arbejdet starter. God sommer. Tag artiklen med i flyet i stedet for de flere hundrede sider. Og stil spørgsmål ét højt på første møde efter ferien. Svaret plejer at overraske, og det er den bedste anledning til at få skrevet spillereglerne, I nogensinde får.

Stefano

Kilder: Diligent Institute & Corporate Board Member, Director Confidence Index (september 2025); McKinsey, "The AI reckoning: How boards can evolve" (december 2025); Stanford Closer Look Series, Larcker m.fl., "The Artificially Intelligent Boardroom" (2025); Implement Consulting Group, "The rise of the cyboard"; PwC Governance Insights Center; Korn Ferry Briefings for the Boardroom (november 2025); INSEAD Knowledge, "How Forward-Thinking Boards Are Using AI" (2025); EY Center for Board Matters; KPMG Board Leadership Center; IHC/G42 pressemeddelelse om Aiden Insight (februar 2024); IBM, Cost of a Data Breach Report 2025.

Stefano Vincenti

AI-træner, konsulent og ekstern lektor · 20+ år i software og digital transformation · Co-founder af BotTellMe · Ekstern lektor ved ITU og DIS Copenhagen · Partner hos TryZone. TryZone hjælper danske bestyrelser og ledergrupper med at tage AI i brug med fornuft, kompetence og ansvarlighed, inden for rammerne af GDPR og EU AI Act.

LinkedIn linkedin.com/in/stefanovinenti	Nyhedsbrev stefanovinenti.substack.com	Mere aitrainer.dk · tryzone.dk · bottellme.com
---	--	---

Ansvarsfraskrivelse. Dette er generel praktisk vejledning, ikke juridisk rådgivning eller compliance-rådgivning, og jeg er ikke advokat eller compliance-specialist. Brug det ikke som beslutningsgrundlag på egen hånd. Tag altid jeres egen compliance- eller juridiske afdeling og jeres DPO med på råd, og bekræft datoer og status mod primære kilder (EUR-Lex, Europa-Kommissionen, Datatilsynet). Status pr. juli 2026.

Guiden er et fagligt øjebliksbillede pr. juli 2026 fra Stefano Vincenti og deles, som den er. EU AI Act-detajler og leverandørvilkår kan ændre sig hurtigt; tal og estimer er praktiker-pejlemærker, ikke garantier.

Stefano Vincenti · AI, Built Human