Scaling at scale i den danske sundhedssektor

Styringsmæssige barrierer og muligheder for skalering af digitale innovationsinitiativer i regionerne

Masterprojekt

Masteruddannelsen i it, organisation
Institut for Virksomhedsledelse
Aarhus Universitet

Efterårssemester 2025
15 ECTS
Antal anslag: 119.205

Studerende:
[Anonymiseret]

Organisation:
En dansk region [anonymiseret]

Vejleder:
[Anonymiseret]
Associate Professor, PhD
Department of Management
Aarhus BSS, Aarhus University

Eksamensform
Skriftligt masterprojekt med efterfølgende mundtlig prøve
Ekstern censur · 7-trinsskala

Afleveringsdato: 5. januar 2026

Anonymiseret eksempeludgave til opgavebiblioteket: studerende, vejleder, respondenter og regioner er anonymiseret. Resultater, respondentudsagn og anbefalinger er erstattet med pladsholdertekst i kursiv latin på grå baggrund, og bilag er udeladt.

Scaling at scale i den danske sundhedssektor

Styringsmæssige barrierer og muligheder for skalering af digitale innovationsinitiativer i regionerne

Abstract:

Purpose and context

Public healthcare systems are under increasing pressure from demographic change, rising demand for healthcare services, and persistent shortages of skilled professionals. Digital innovation is widely positioned as a key response to these challenges, with expectations of improved efficiency, quality, and accessibility. Despite extensive local innovation activity, however, many digital initiatives fail to scale beyond pilot implementations, resulting in limited system-wide impact and unrealized value. This project examines this paradox by analyzing how wasteful habits emerge in the governance of digital innovation in the Western Danish regions, and how these habits constrain scaling, coordination, and value realization.

Research problem

Rather than framing limited scaling as a consequence of insufficient technological maturity or lack of local innovation capacity, the study argues that the core challenge lies in governance. Fragmented decision-making structures, limited cross-regional transparency, and weak portfolio mechanisms create conditions where duplication, parallel development, and prolonged continuation of initiatives with unclear value become structurally rational outcomes. Waste is thus approached not as inefficiency at project level, but as a systemic governance phenomenon. The project addresses the following research question: How do wasteful habits manifest in the tension between formal governance structures and the invisible undergrowth of digital innovation in the Western Danish regions, and which principles can reduce waste and support scaling when the healthcare system is analytically treated as one organization?

Method and data

Methodologically, the study adopts a diagnostic and interpretive research approach. The Western Danish regions are analytically conceptualized as “One Company” in order to make the system-level consequences of fragmentation visible. This perspective is used strictly as an analytical approach to highlight structural dynamics and does not constitute a normative recommendation for centralization or changes to the political organization of healthcare. Empirically, the study is based on semi-structured interviews with CIO-level executives from two regions. These interviews are supplemented by data from MIT CISR’s Short Survey, which is integrated directly into the interviews as a structured reflection and dialogue tool rather than a statistical instrument. Respondents’ difficulties in quantifying initiatives, duplication, and stop decisions are treated as empirical findings in their own right, indicating limited visibility and the presence of “dark numbers” in innovation portfolios.

Theoretical framework

The primary theoretical lens is Fonstad's Scaling at Scale framework, which is applied diagnostically to examine innovation initiatives, shared resources, and portfolio governance. To better capture the institutional, regulatory, and professional complexity of healthcare, the analysis is supplemented by the NASSS framework. This interpretive perspective helps explain why organizational intentions to scale often collide with clinical practices, regulatory requirements, and operational constraints, even when technological solutions appear viable.

Main findings

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa. Qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a. Odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec. Luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu.

Contribution and implications

Aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci. A odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis. Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit.

Indhold

Scaling at scale i den danske sundhedssektor....2
Abstract:....2
1. Indledning – hvorfor projektet er vigtigt....6
1.1 Baggrund og motivation....6
1.2 Problemfelt: Skaleringsparadokset og mørketallet....6
1.2.1 Mørketal og spild af kritisk kapacitet....6
1.3 Analytisk tilgang: Data-informeret diagnose....6
1.4 Problemformulering....7
1.5 Teoretiske elementer....8
1.6 Kontekst for projektet....8
1.7 Projektets samarbejde og bidrag....9
1.8 Afgrænsninger:....9
1.8.1 Emne og genstandsfelt:....9
1.8.2 Teoretisk afgrænsning:....9
1.8.3 Empirisk afgrænsning:....10
1.8.4 Metodisk afgrænsning (brug af data):....11
1.9 Projektets opbygning....11
2 Teoretisk ramme....12
2.2.1 Innovationsinitiativer....13
2.2.2 Fra mørketal til skaleringsevne....13
2.2.3 Fælles ressourcer (*Shared Resources*)....13
2.2.4 Porteføljestyring....14
2.3 Supplerende perspektiver....15
2.3.1 Innovation i sundhedsservice og innovation–system fit....15
2.4 Sammenfatning af teoretisk ramme....16
3. Metode....16
3.2 Empiri og dataindsamling: Det semi-strukturerede ekspertinterview....16
3.2.1 Samarbejdet med MIT CISR som metodisk løftestang....17
3.2.2 Surveyen indlagt som diagnostisk intervention....17
3.3 Analysemetode: Fra symptomer til strukturelle årsager....17
3.4 Klargøring om anvendelse af AI....18
4. Empirisk kontekst: Rammevilkår for "Sundhedskoncernen"....18
4.1 Organisering og "One Company"-konstruktionen....18
4.2 Det "dobbelt demografiske pres" som driver for innovation....19
4.3 Det regulatoriske landskab og juridisk fragmentering....20
5. Analyse: En diagnose af innovationskraften....21
5.1 Innovationsinitiativer: Diagnosen af "Mørketallet"....21
5.1.2 Driveren bag fragmentering: Klinisk konkurrence og hastighed....22

5.2 Fælles Ressourcer: Kampen mod "Build-it-Yourself" kulturen....23
5.2.2 "Not Invented Here" som strukturelt vilkår....24
5.3 Porteføljestyring: Governance uden "Stop-logik"....25
5.3.1 Manglen på fælles valuta: Fra kroner til kapacitet....25
5.3.2 Zombier i porteføljen: Manglende stop-mekanismer....26
5.4 Syntese: Det samlede "Governance Gap"....27
5.4.1 Økonomiske og ressourcemæssige begrænsninger: "Funding-fælden"....27
6. Diskussion....30
6.1 Realismen i "One Company": Kan en politisk styret organisation agere som koncern?....30
6.1.1 Autonomi vs. hierarki: Det manglende "beslutningsmæssige backbone"....31
6.1.2 Digitalt Sundhed Danmark: Shared resource hub eller nyt politisk lag?....31
6.2 Konsekvensen af fragmentering: Fra IT-spild til ulighed i sundhed....33
6.2.1 Det digitale postnummer-lotteri....33
6.2.2 Når "waste" måles i tabt kapacitet og potentielt i tabte leveår....34
6.2.3 Behovet for et nyt narrativ: Fra effektivisering til lighed....34
6.3 Teoretiske implikationer: Tilpasning af "Scaling at Scale"....35
6.3.1 Shared Resources: Fra teknisk accelerator til juridisk barriere....36
6.3.2 Porteføljestyring: Manglen på profitmotiv som "Stop-logik"....37
6.3.3 Balancen mellem "Fail fast" og nulfejlskultur....38
6.4 Praktiske implikationer: Vejen ud af "Zombieland"....39
6.4.1 Etablering af en "Juridisk fællesmængde" (Shared Compliance)....39
6.4.2 Indførelse af *stop-logik* og *sunset-reviews*....40
6.4.3 Incitamenter for “Copy–Paste”: Belønning af følgeskab....41
6.5 Øget synlighed som styringsgreb: Et realistisk startpunkt for fælles situationsforståelse....42
6.6 Argumentationsoverblik....45
7. Konklusion....46
7.1 Besvarelse af problemformuleringen....46
7.2 Hvordan manifesterer wasteful habits sig?....46
7.3 Konsekvensen af manglende skalering....47
7.4 Principper for at reducere spild og fremme skalering....47
7.5 Samlet konklusion....47
8 Litteratur og bilagsoversigt:....48
8.2 Bilagsoversigt:....49

1. Indledning – hvorfor projektet er vigtigt

1.1 Baggrund og motivation

Det danske sundhedsvæsen står fortsat i en dobbelt-demografisk udfordring: En aldrende befolkning og flere borgere med kroniske lidelser, kombineret med en markant mangel på sundhedsfagligt personale (KL 2025). Allerede i dag er tusinder af stillinger ubesatte, og frem mod 2030 forventes underkapaciteten at stige. Det lægger pres på både økonomi og kapacitet.

Digital innovation fremstår som en central del af svaret. I en situation med vedvarende krydspres handler digitalisering dog ikke kun om økonomiske besparelser, men i højere grad om at frigøre tid og menneskelige ressourcer. Som påpeget i dialog med MIT Center for Information Systems Research (Fonstad, 2025h), er den mest kritiske begrænsning for innovation sjældent kun finansiering, men derimod implementeringskapacitet. Når regionerne skal "behandle flere med færre hænder", bliver spild af tid og dobbeltarbejde derfor den største trussel mod succes (Dansk Industri, Medicoindustrien & Mandag Morgen 2023).

1.2 Problemfelt: Skaleringsparadokset og mørketallet

En væsentlig udfordring er, at selv lovende digitale initiativer ofte ikke skalerer i praksis. Der er høj lokal innovationskraft, men en begrænset evne til at udbrede succeser på tværs af regioner og hospitaler. I de vestdanske regioner findes mange pilotprojekter med dokumenteret lokal værdi, f.eks. AI til billeddiagnostik eller RPA-robotter, men de ender ofte som isolerede løsninger. Eksempelvis kan AI til vurdering af knoglebrud være en succes i én region, mens en anden region fravælger den eller genopfinder den fra bunden.

1.2.1 Mørketal og spild af kritisk kapacitet

Ud over de synlige initiativer findes et betydeligt "mørketal" (dark numbers) af lokale digitale tiltag, som aldrig registreres i de formelle porteføljer (Fonstad et al., 2025). Når regionerne mangler overblik over denne underskov, øges risikoen for parallel udvikling i siloer. Det skaber to typer spild: (1) spild af implementeringskraft gennem duplikering, når flere regioner udvikler hver deres version af samme løsning, og (2) teknisk gæld ("spaghetti"), når mange lokale løsninger tilsammen giver et fragmenteret landskab, der er dyrt og langsomt at drifte og vedligeholde. Uden en systematisk tilgang til både de synlige initiativer og mørketallet fastholdes derfor ineffektive vaner, hvor den mest knappe ressource går tabt: implementeringskraften.

1.3 Analytisk tilgang: Data-informeret diagnose

For at håndtere områdets kompleksitet skærpes projektets fokus fra det normative spørgsmål "Hvordan kan vi blive bedre til at skalere?" til en diagnostisk undersøgelse af, hvorfor skalering fejler, og hvor spildet opstår. Tilgangen er inspireret af Nils Fonstads nyere arbejde ved MIT CISR og retter sig mod at identificere "wasteful habits" – vaner og mekanismer, der utilsigtet bremser

værdiskabelse. Hovedpointen er, at øget skaleringsevne forudsætter, at man reducerer de strukturer, der skaber spild, frem for blot at igangsætte flere nye initiativer.

Projektet tager afsæt i erfaringer fra strategisk digitalisering i en af regionerne, hvor skaleringsudfordringer har været tilbagevendende. Observationerne kobles til Fonstads teoretiske ramme, og samarbejdet med MIT CISR har samtidig givet adgang til MIT CISR's igangværende surveydata (Fonstad 2025d) samt dialog om oversættelse til offentlig kontekst. Hvor Fonstads forskning primært bygger på meget store private virksomheder, bidrager dette projekt med kvalitativ indsigt i mekanismerne i en dansk, politisk styret sundhedskontekst.

Metodisk integreres MIT CISR's Survey som et diagnostisk element i interviewene. Formålet er dobbelt: Dels giver data et begrænset sammenligningsgrundlag mod Fonstads globale materiale, dels behandles respondenternes vanskeligheder ved at kvantificere initiativer som et empirisk fund i sig selv, fordi det indikerer tilstedeværelsen af "mørketal". Data anvendes ikke statistisk, men som trykprøvning og struktur for de kvalitative udsagn. Projektets fokus er dermed på kultur, governance-strukturer og uformelle mekanismer, der hæmmer videndeling og genbrug på tværs, med ambitionen om at bidrage til diskussionen om bedre udnyttelse af implementeringskraft i et sundhedsvæsen under stigende pres.

1.4 Problemformulering.

Med afsæt i behovet for at udnytte sundhedsvæsenets knappe ressourcer bedre gennem skalering, lyder projektets problemformulering:

> *"Hvordan manifesterer wasteful habits sig i spændingsfeltet mellem den formelle governance og den usynlige underskov af innovations i de vestdanske regioner, og hvilke principper kan reducere spild og fremme skalering, når sundhedsvæsenet betragtes som én samlet organisation?"*

For at besvare spørgsmålet systematisk styres projektet af følgende underspørgsmål, der kobler de teoretiske elementer (Initiativer, Fælles Ressourcer, Porteføljestyring) til den empiriske virkelighed:

Underspørgsmål 1: Diagnose af spild og mørketal
(Formål: At diagnosticere omfanget af den innovation, der foregår uden for den tværregionale radar)

- U1a: Det usynlige initiativ-landskab: I hvilket omfang eksisterer der en "underskov" af digitale initiativer (mørketallet), som ikke indgår i de officielle porteføljer, og er ledelsen bevidst om den kapacitet, der går tabt ved ikke at have overblikket?
- U1b: Duplikering og ressourceudnyttelse: Hvor ofte udvikles der parallelle løsninger på tværs af regionerne, og hvordan påvirker denne manglende vidensdeling udnyttelsen af de knappe implementeringsressourcer?

- U1c: Fragmentering og teknisk gæld: I hvilket omfang bidrager den ukoordinerede innovation til en fragmenteret infrastruktur, der på sigt gør det vanskeligere og dyrere at etablere fælles, skalerbare services?

Underspørgsmål 2: Governance-mekanismernes rolle
(Formål: At identificere, hvorfor den nuværende styring ikke fanger og udnytter innovationskraften)

- U2a: Porteføljestyringens rækkevidde: Hvorfor formår de nuværende styringsmekanismer ikke systematisk at løfte lokale succeser fra underskoven op til et strategisk niveau, hvor de kan skaleres?
- U2b: Incitamenter og kultur: Hvilke incitamenter (eller mangel på samme) fastholder regionerne i at "bygge selv" frem for at genbruge naboens løsninger, og hvordan kan styringen ændres for at belønne genbrug og standardisering?
- U2c: Én organisation-paradokset: Hvordan spænder den politiske og administrative opdeling ben for at drive innovation som én samlet koncern, og hvilke practices mangler for at kunne agere effektivt på tværs?

1.5 Teoretiske elementer

Projektets teoretiske rygrad er Fonstads rammeværk ”Scaling at Scale” (Fonstad & Dery 2020), der fremhæver tre elementer for succes, som i dette projekt nuanceres med fokus på mørketal:

- **Innovationsinitiativer**: Pipelinen af projekter. Her tilføjes et kritisk blik på forskellen mellem de registrerede initiativer og den reelle skygge-innovation (Dark Numbers).
- **Fælles ressourcer** (Shared Resources): Dette handler om infrastruktur, data og kompetencer, der deles på tværs. Teoretisk antages det, at manglende deling her er en hovedårsag til spild af tid og kapacitet.
- **Porteføljestyring**: Porteføljestyring betragtes strategisk ud fra, om ledelsen har de nødvendige redskaber til at foretage ressourceallokering på tværs af regionerne.

1.6 Kontekst for projektet

Projektet undersøger anvendelsen af Scaling at Scale-rammeværket i en dansk offentlig kontekst med fokus på de tre vestdanske regioner, i projektet benævnt Region A, Region B og Region C. Den empiriske analyse baseres på interviews med Region A og Region B.

Analytisk betragtes de tre regioner samlet som én “sundhedskoncern”. Selvom regionerne er politisk og administrativt opdelte, deler de væsentlige infrastrukturelle elementer, herunder centrale it-platforme som EPJ, og står over for de samme strukturelle udfordringer i form af arbejdskraftmangel og stigende behandlingsbehov. Ved at anlægge et koncernperspektiv tydeliggøres omfanget af spild og fragmentering, som opstår, når digitale løsninger ikke skaleres på tværs. Samtidig bringer dette analytiske greb organisationens størrelse og kompleksitet i bedre overensstemmelse med de forudsætninger, som Scaling at Scale er udviklet til.

Det er væsentligt at understrege, at One Company-perspektivet udelukkende anvendes som et analytisk og diagnostisk greb. Det udgør ikke en normativ anbefaling om centralisering eller statslig overtagelse af sygehusdriften, men anvendes til at synliggøre systemiske konsekvenser af fragmenteret styring i et sundhedsvæsen, der allerede deler væsentlige infrastrukturer, regulering og overordnede mål.

1.7 Projektets samarbejde og bidrag

Masterprojektet udføres i samarbejde med en forsker ved MIT CISR, og interviews indgår som et case-bidrag til forskerens internationale forskning ved MIT Sloan School of Management. Desuden indsamler forskeren kvantitativ data fra regionerne, der vil indgå i forskerens øvrige arbejde. Værdien for projektet ligger dels i adgangen til MIT CISR's survey-data og benchmark, som muliggør et mere objektivt basis for anskuelse af regionernes håndtering. Dette datagrundlag kvalificerer interviewene, så samtalen kan løftes fra synsninger til en konkret drøftelse af de identificerede mørketal og behovet for bedre udnyttelse af innovationskraften. Dertil sikres yderligere kvalificering af sammenhænge mellem teori og praksis, da interview gennemføres i fællesskab med MIT CISR.

1.8 Afgrænsninger:

1.8.1 Emne og genstandsfelt:

Projektet har til formål at diagnosticere organisatoriske og strategiske barrierer for skalering af digitale innovationer. Analysen er afgrænset til governance-niveauet og de strukturelle mekanismer, der påvirker regionernes portefølje af initiativer.

Fravalg af teknologievaluering: Projektet evaluerer ikke specifikke teknologiers kliniske effekt eller tekniske kvalitet. Enkeltprojekter (f.eks. AI til røntgen) inddrages alene som illustrative cases til at tydeliggøre organisatoriske pointer.

Fravalg af økonomisk analyse: Projektet gennemfører ikke sundhedsøkonomiske beregninger (f.eks. cost-benefit analyser). Begrebet "spild" (waste) afgrænses i opgaven primært til spild af implementeringskapacitet samt opbygning af teknisk gæld.

Kvantitativt indsamlede data, herunder datasæt modtaget fra MIT CISR, behandles ikke statistisk. De anvendes i stedet som bidrag til formulering af spørgeramme, der dels tager afsæt i dokumenterede udfordringer fra store organisationer, dels fungerer som et metodisk greb i interviews.

1.8.2 Teoretisk afgrænsning:

Projektet tager primært afsæt i Nils Fonstads rammeværk Scaling at Scale som den centrale analytiske linse til at forstå, hvorfor digitale initiativer ofte forbliver lokale frem for at blive løftet til drift og udbredelse på tværs.

Anvendelse af rammeværk: Teorien bruges som et strukturerende diagnoseværktøj til at analysere regionernes skaleringsevne gennem tre kerneelementer, innovationsinitiativer, shared resources og

porteføljestyring. Der gennemføres derfor ikke en bred komparativ gennemgang af innovationsteori, eksempelvis Rogers' Diffusion of Innovations eller Greenhalghs NASSS, medmindre sådanne perspektiver er nødvendige for at forklare konkrete empiriske fund, herunder nuancer om non adoption, kontekstafhængighed eller vedvarende implementeringsproblemer i sundhedssektoren. (Rogers 2003), (Greenhalgh et al. 2017)

Tilpasning til kontekst: Projektet har ikke til formål at validere Fonstads model teoretisk, men at anvende den i en ny kontekst, dansk offentlig sundhedssektor, hvor forudsætningerne adskiller sig markant fra de private koncerner, som rammeværket primært er udviklet ud fra. Analysen fokuserer derfor på at identificere og forklare afvigelser mellem modellens best practice og regionernes praksis, særligt hvor politisk og administrativ autonomi, juridisk fragmentering og mørketal, unmanaged eller shadow innovation, udfordrer antagelsen om, at fælles ressourcer og porteføljestyring kan fungere som reelt koncernmæssige mekanismer. Dermed bliver teoriens rolle primært at synliggøre governance gap'et og pege på, hvor skaleringslogikken bryder sammen i mødet med offentlig styring.

1.8.3 Empirisk afgrænsning:

Projektets empiri er afgrænset til to af de tre vestdanske regioner: Region A og Region B, hvor der gennemføres semi-strukturerede ekspertinterviews på CIO-niveau. Region C indgår som en del af den analytiske ramme ("Vestdanmark" som helhed), men der indsamles ikke interviewempiri herfra. Det betyder, at udsagn om tværregional praksis og samarbejde i Vestdanmark primært belyses gennem de to interviewede regioners perspektiver samt den fælles kontekst, de opererer i. Dette vurderes tilstrækkeligt til at belyse governance Gap'et mellem regionerne.

Én organisation (analytisk greb): Selvom regionerne er selvstændige politiske og administrative enheder, betragtes Region A, Region B og Region C analytisk som én samlet "sundhedskoncern". Formålet er at synliggøre silo-problematikker, paralleludvikling og tabt implementeringskapacitet som systemiske fænomener, dvs. som "waste" snarere end som isolerede lokale variationer.

Geografisk fravalg: Region Hovedstaden og Region Sjælland indgår ikke i undersøgelsen. Fravalget begrundes dels med de vestdanske regioners historisk tættere samarbejde og delte infrastrukturelle forudsætninger (bl.a. fælles EPJ), dels med at den organisatoriske situation i Østdanmark er præget af den igangværende omlægning ind i kommende "Region Øst", hvilket skaber en særlig styrings- og omstillingskontekst, der vanskeliggør sammenligning. Endelig prioriteres interviews med de regioner, hvor CIO-funktionen (og den historiske erfaring med portefølje- og governanceudfordringer) vurderes at give det mest konsistente perspektiv på skaleringsproblemerne.

Sektor-afgrænsning: Fokus er på den sekundære sundhedssektor (hospitalsvæsenet) samt de tværregionale samarbejdsorganer og governancefora, der påvirker digital skalering. Kommuner, almen praksis og private leverandører inddrages kun perifert i det omfang det er nødvendigt for at forklare afhængigheder.

1.8.4 Metodisk afgrænsning (brug af data):

Projektets empiri er afgrænset til to af de tre vestdanske regioner, Region A og Region B, hvor der gennemføres semistrukturerede ekspertinterviews på CIO-niveau. Region C indgår som en del af den analytiske ramme, Vestdanmark som helhed, men der indsamles ikke interviewempiri herfra. Det betyder, at udsagn om tværregional praksis og samarbejde i Vestdanmark primært belyses gennem de to interviewede regioners perspektiver samt den fælles kontekst, de opererer i. Dette vurderes tilstrækkeligt til at belyse governance gap'et mellem regionerne.

Én organisation (analytisk greb): Selvom regionerne er selvstændige politiske og administrative enheder, betragtes Region A, Region B og Region C analytisk som én samlet sundhedskoncern. Formålet er at synliggøre silo-problematikker, paralleludvikling og tabt implementeringskapacitet som systemiske fænomener, dvs. som waste, snarere end som isolerede lokale variationer.

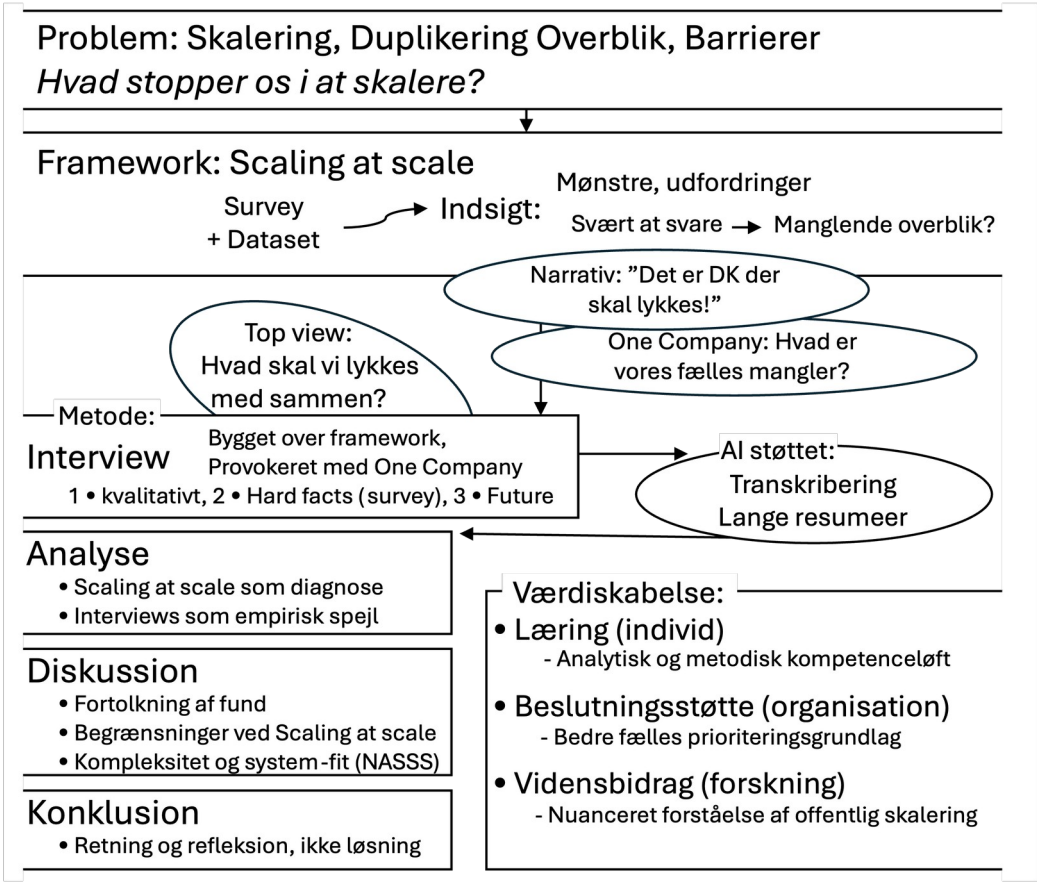
Geografisk fravalg: Region Hovedstaden og Region Sjælland indgår ikke i undersøgelsen. Fravalget begrundes dels med de vestdanske regioners historisk tættere samarbejde og delte infrastrukturelle forudsætninger, herunder fælles EPJ, dels med at den organisatoriske situation i Østdanmark er præget af den igangværende omlægning ind i kommende Region Øst, hvilket skaber en særlig styrings- og omstillingskontekst, der vanskeliggør sammenligning. Endelig prioriteres interviews med de regioner, hvor CIO-funktionen, og den historiske erfaring med porteføljе- og governanceudfordringer, vurderes at give det mest konsistente perspektiv på skaleringsproblemerne.

Sektor-afgrænsning: Fokus er på den sekundære sundhedssektor, hospitalsvæsenet, samt de tværregionale samarbejdsorganer og governancefora, der påvirker digital skalering. Kommuner, almen praksis og private leverandører inddrages kun perifert i det omfang, det er nødvendigt for at forklare afhængigheder.

1.9 Projektets opbygning

Figuren nedenfor giver et samlet overblik over projektets analytiske opbygning og den afledte værdiskabelse af projektet og fungerer som visuel læsevejledning.

Figur 1:



2 Teoretisk ramme

Projektets teoretiske rygrad er Nils Fonstads rammeværk **Scaling at Scale**, som forklarer, hvordan store etablerede organisationer kan skabe systematisk værdiskabelse fra mange digitale innovationsinitiativer, der kører parallelt, uden at ende i et sporadisk pilotlandskab med lav skaleringsgrad (Fonstad & Dery 2020; Fonstad, Mocker & Salonen 2022b; Sebastian et al. 2017).

Kernen i Fonstads tilgang er, at skalering ikke primært er et spørgsmål om at "finde den rigtige idé", men om at opbygge en organisatorisk evne til at modne, vælge til/fra og industrialisere håndteringen af innovationerne. Det kræver en integration af organisk, decentral initiativkraft (bottom-up) med en tydelig strategisk retning og ressourceallokering (top-down) (Fonstad & Dery 2020).

Rammeværket består af tre gensidigt afhængige elementer, som tilsammen gør det muligt at flytte innovationer fra pilot til fuld skala (Fonstad & Dery 2020). Disse tre elementer er samtidig operationaliseret i projektets underspørgsmål (U1 og U2):

- **Innovationsinitiativer** (pipeline af projekter)
- **Fælles ressourcer** (*shared resources*: infrastruktur, data, standarder og kompetencer)
- **Porteføljestyring** (strategisk ledelse og ressourceallokering)

Rammeværket er valgt, fordi det direkte adresserer projektets problemformulering: et stort, tværregionalt system med høj lokal innovationsaktivitet, men samtidig spild af implementeringskapacitet og svag evne til at skalere på tværs som i projektet betegnes som ”wasteful habits”.

2.2.1 Innovationsinitiativer

Innovationsinitiativer refererer til den samlede pipeline af digitale idéer og projekter, som typisk igangsættes decentralt for at skabe eksperimenter, læring og lokale forbedringer. Logikken er, at ikke alle initiativer skal overleve pilotfasen, men at en pipeline er nødvendig for at skabe muligheder så de mest lovende kan modnes og senere skaleres (Fonstad & Dery 2020).

I projektets kontekst er dette element centralt, fordi regionernes innovationskraft ofte opstår tæt på klinik og drift, men kun en del af den formår at “komme op” på et niveau, hvor tværgående prioritering og skalering bliver mulig.

2.2.2 Fra mørketal til skaleringsevne

Fonstads perspektiv ligger tæt på et modningsperspektiv: digitale og organisatorisk modne organisationer har bedre forudsætninger for at løfte små, iterative initiativer til større strategiske indsatser (Kane et al. 2017).

Projektet nuancerer begrebet innovationsinitiativer ved at fokusere på forskellen mellem det, der er registreret i formelle porteføljer, og den reelle innovationsaktivitet, der foregår udenfor eller i gråzoner af governance. Denne “underskov” udgør et mørketal (*dark numbers*), som i sig selv bliver en barriere for skalering, fordi ledelsen mangler synlighed til at prioritere, koordinere og stoppe duplikation (Fonstad et al.,2025; Fonstad & Dery 2020). Underskoven koster stadig implementeringskraft, da de ofte kræver bistand uden at være prioriteret.

Når organisationer som de vestdanske regioner mangler overblik over innovations-underskoven, skabes der især to former for spild, som Fonstads ramme hjælper med at diagnosticere:

- **Spild af implementeringskraft (duplikering):** knappe IT- og forandringsressourcer bruges parallelt på tilsvarende løsninger frem for at blive samlet om fælles skalering.
- **Teknisk gæld (“spaghetti”):** ukoordinerede løsninger skaber et fragmenteret systemlandskab, som bliver dyrt og langsomt at vedligeholde og integrere (Fonstad & Dery 2020).

Projektets U1-underspørgsmål retter sig derfor mod at gøre dette usynlige initiativ-landskab synligt og koble det til mekanismerne bag spild og manglende skalering.

2.2.3 Fælles ressourcer (*Shared Resources*)

Fælles ressourcer udgør det andet element i **Scaling at Scale**. Pointen er, at skalerbar innovation kræver fælles byggesten, som absorberer kompleksitet og gør det lettere at bygge nyt uden at genopfinde fundamentet hver gang. Shared resources omfatter typisk teknologiske platforme, data,

standarder og kompetencecentre, der reducerer friktion og transaktionsomkostninger, når løsninger skal udbredes på tværs af siloer. (Fonstad & Dery, 2020)

Et beslægtet, udbredt perspektiv i digital transformationslitteraturen er opbygningen af to teknologibaserede aktiver i store organisationer:

- **Operational Backbone (OB):** standardiserede processer og stabile datagrundlag, der skaber pålidelig drift og en fælles "single source of truth".
- **Digital Services Platform (DSP):** genanvendelige services og komponenter, der gør det hurtigere og billigere at udvikle og udrulle nye digitale løsninger (Sebastian et al. 2017; Ross, Beath & Mocker 2019).

I projektets problemfelt er DSP/OB-logikken vigtig, fordi den tydeliggør, hvorfor lokale ad hoc-løsninger kan føles hurtige på kort sigt, men samtidig øger teknisk gæld og gør fremtidig skalering vanskeligere. En stærkere fælles platform- og ressourcebase er derfor en direkte modvægt til fragmentering og "spaghetti" (Ross, Beath & Mocker 2019; Fonstad & Dery 2020).

2.2.4 Porteføljestyring

Porteføljestyring udgør det strategiske styringsled (top-down), som skal skabe sammenhæng i den samlede innovationsindsats: at koble initiativer til strategiske mål, allokere ressourcer, følge op på effekt og – afgørende – kunne stoppe initiativer, der ikke bør fortsætte (Fonstad & Dery 2020; Kane et al. 2017).

Klassisk porteføljelogik fremhæver, at ledelsen skal kunne se initiativer som en samlet investeringsportefølje for at optimere afkast og prioritering (Jeffery & Leliveld 2004). I dette projekt er pointen ikke en traditionel ROI-optimering, men at bruge porteføljeperspektivet som forklaring på, hvorfor regionerne kan have høj aktivitet og samtidig lav skalering: uden overblik, fælles prioritering og legitim stop-logik opstår "zombieprojekter" og duplikation.

Dertil kræver oversættelse af ROI logik til offentlig kontekst at der anvendes andre metrikker til vurdering af porteføljen, hvilket kræver stærk strategisk alignment mellem organisationens mål og vurdering af porteføljen. Har organisationen ikke et fælles sprog til at italesætte værdiskabelsen, er det svært at anvende porteføljen til at prioriterer projekter efter de organisatoriske mål. Dette uddybes i diskussionen.

Fonstad og Mocker fremhæver desuden organisatorisk læring som en central mekanisme bag porteføljens strategiske effekt. Læring på tværs af teams, læring på topledderniveau samt læring blandt funktionsspecialister kan omsættes til fælles løsninger og shared resources (Fonstad & Mocker 2022a).

Samlet bliver porteføljestyring dermed en nøgle til at forstå, hvordan wasteful habits kan fastholdes. Når initiativer i mørketallet ikke er synlige og når stopmekanismer er svage bliver implementeringskapacitet bundet i aktivitet uden bred værdiskabelse frem for i projekter med skaleringspotentiale. Dette skyldes at ikke tracket innovation stadig kræver ressourcer fra IT, men i højere grad ad hoc og dermed udenfor prioritering.

2.3 Supplerende perspektiver

Selvom **Scaling at Scale** er projektets primære analytiske ramme, suppleres den med perspektiver, der bedre indfanger vilkårene i en mere kompleks politisk styret offentlig kontekst.

Kontekstuelle faktorer og facetter i skalering.
Litteraturen peger på, at skalering er en proaktiv og strategisk proces, og ikke blot passiv diffusion. Derved kan skalering ses gennem forskellige facetter: **scaling up** (institutionelle/juridiske ændringer), **scaling out** (horisontal udbredelse) og **scaling deep** (kulturel/institutionel forankring) (Breaugh et al. 2021).

Litteraturen peger samtidig på "modal contextual factors" (f.eks. lovgivning, lederskab, ressourcer og lokal kontekstilpasning) som tilbagevendende drivere/barrierer, hvilket er relevant for at forklare, hvorfor de vestdanske regioners skaleringsforsøg (U1 og U2) møder modstand i praksis (Breaugh et al. 2021).

2.3.1 Innovation i sundhedsservice og innovation–system fit

For at nuancere analysen af skalering i sundhedsvæsenet inddrages NASSS-rammeværket (Non-adoption, Abandonment, Scale-up, Spread & Sustainability). Rammen fremhæver, at succesfuld implementering og udbredelse af digitale løsninger forudsætter et tilstrækkeligt *innovation–system fit*, forstået som kompatibilitet mellem teknologien og de organisatoriske, kliniske og institutionelle forhold, hvori løsningen skal fungere. Dette omfatter blandt andet overensstemmelse med professionelle værdier og normer, eksisterende kompetencer, arbejdsgange samt krav til drift, sikkerhed og regulering.

NASSS bidrager med et analytisk sprog til at forklare, hvorfor digitale løsninger kan fungere tilfredsstillende i lokale piloter, men alligevel fejle eller opgives, når de forsøges udbredt i større skala og møder øget klinisk kompleksitet, bureaukratiske strukturer og skærpede krav til stabil drift og compliance (Greenhalgh et al., 2017). I pilotfasen kan lokalt engagement, ildsjæle og lokal tilpasning kompensere for manglende system-fit. Ved *scaling out*, hvor løsningen skal fungere på tværs af organisatoriske enheder og uden samme lokale ejerskab, bliver system-fit imidlertid afgørende.

NASSS anvendes i dette speciale ikke som et styrings- eller governance-framework, men som et supplerende perspektiv til fortolkning. Hvor Scaling at Scale primært adresserer, hvordan organisationer kan organisere sig for at skalere digitale initiativer gennem shared resources, porteføljestyring og ledelsesmæssig prioritering, bidrager NASSS med forklaringer på, hvorfor sådanne organisatoriske intentioner kan blive blokeret i praksis. Særligt tydeliggør rammen, hvordan kompleksitet og manglende system-fit kan forhindre overgangen fra pilot til skala, selv i organisationer med klare strategiske ambitioner om skalering.

2.4 Sammenfatning af teoretisk ramme

Projektets analytiske udgangspunkt er Fonstads **Scaling at Scale**, anvendt som en diagnostisk linse til at vurdere regionernes evne til at skalere digitale løsninger gennem tre kerneelementer: **innovationsinitiativer, shared resources** og **porteføljestyring** (Fonstad & Dery 2020).

Rammen bruges til at diagnosticere kilderne til **wasteful habits** og mørketal, der i projektet manifesterer sig som duplikering, spildt implementeringskapacitet og teknisk gæld (U1), samt til at belyse hvorfor governance-mekanismer ikke i tilstrækkelig grad løfter lokale succeser til tværgående skalering (U2).

De supplerende perspektiver bruges til at kontekstualisere, hvorfor netop offentlig sundhedssektor med politisk styring, høj regulering og stærke faglige kulturer kan gøre skalering vanskelig, selv når der lokalt er dokumenteret effekt. Kombinationen gør det muligt at levere en data-informeret diagnose, der ikke blot oplister barrierer, men forklarer de mekanismer, der fastholder systemet i negative konsekvenser af et governance gap.

3. Metode

Formål og Design: Det primære formål er at undersøge, hvordan nøglepersoner på øverste niveau i de vestdanske regioner oplever og forstår mekanismer og barrierer, der præger skalering af digitale innovationer i sundhedsvæsenet.

3.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt og forskningsdesign

Projektet er metodisk funderet i en fortolkende og fænomenologisk tilgang. Viden betragtes her som meningsbåret og situationsbestemt, skabt gennem erfaring og fortolkning hos de centrale aktører.

Tilgangen er diagnostisk. I stedet for blot at beskrive fænomener, søger projektet aktivt at identificere patologier ("wasteful habits") i organisationens handlemønstre. Designet er et **integreret multiple-case studie**, hvor de to vestdanske regioner (Region A og Region B) fungerer som empiriske nedslag, men analytisk behandles som én samlet "sundhedskoncern". Dette greb er valgt for at kunne identificere strukturelle barrierer – såsom lovgivning, kultur og incitamentsstrukturer – der går på tværs af geografiske skel, frem for at fokusere på lokale særpræg. Dertil bringer det organisationens størrelse op i samme størrelse som hvad der ligger for grund i Nils Fonstads rammerværk, og særligt shared ressources bliver mere relevant da der flere enheder med samme mål - der har mulighed for at dele ressourcer på tværs.

3.2 Empiri og dataindsamling: Det semi-strukturerede ekspertinterview

Datagrundlaget består af dybdegående interviews med nøglepersoner på IT-direktør-niveauet (CIO). Valget af netop disse respondenter, Respondent A (tidligere CIO i Region A) og Respondent B (regional IT-direktør i Region B), er strategisk begrundet i deres lange anciennitet og deres centrale roller i både regional drift og nationale perspektiver. Dette sikrer et helhedsperspektiv der favner spændingsfeltet mellem drift og innovation også på tværs af regionerne.

3.2.1 Samarbejdet med MIT CISR som metodisk løftestang

Interviews blev gennemført i samarbejde med en forsker fra MIT CISR. Dette skabte en særlig interviewdynamik, hvor relationen ikke var en klassisk "forsker-respondent" opbygning, men en drøftelse nærmere "peer-to-peer" med god dynamik og langt øget fokus på at få presset respondenter på detaljer og perspektiver. I kraft af de semistrukturerede interviewguide var opdelt i sektioner med hhv. MIT CISR-forskeren og den studerende som styrende – blev sikret en godt fordelt dialog med skift i rollerne styring og support.

Yderligere bidrog forskerens deltagelse til at sikre kobling mellem teoretisk rammeværk til oversættelse til offentlig kontekst og bidrog til sikring af valide koblinger.

3.2.2 Surveyen indlagt som diagnostisk intervention

En central del af metoden var integrationen af Fonstads kvantitative "Short Survey" direkte i interviewet. Metodisk blev dette instrument **ikke anvendt statistisk** (da N=2), men som en kvalificerende katalysator til at udfordre deres indledende kvalitativt optegnede billede og kendskab. Ved at bede respondenterne om at kvantificere "mørketal" – eksempelvis antallet af ukendte initiativer eller graden af duplikering – fungerede surveyen som en test af indblik i organisationens overblik – både regionalt og på tværs. Respondenternes besvær med, eller direkte afvisning af muligheden for, at besvare disse spørgsmål præcist, betragtes i analysen som et empirisk hovedfund i sig selv. Det dokumenterer tilstedeværelsen af de "Dark Numbers", som teorien forudsiger, og validerer problemstillingen omkring manglende gennemsigtighed.

3.3 Analysemetode: Fra symptomer til strukturelle årsager

Analysen følger en abduktiv strategi, hvor empirien løbende holdes op mod Fonstads teoretiske rammeværk "Scaling at Scale". Processen er struktureret i tre trin:

1. **Symptom-identifikation:** Interviewene havde et diagnostisk fokus på at finde tegn på "Wasteful Habits", såsom tendensen til at bygge egne løsninger frem for at genbruge ("Build-it-yourself"-mindset) eller manglende evne til at stoppe projekter.
2. **Strukturel diagnose:** Herefter analyseres årsagerne gennem de tre teoretiske perspektiver:
    - Innovationsinitiativer: Hvorfor fanges initiativer ikke af den formelle governance?
    - Fælles ressourcer: Hvorfor genbruges platforme ikke på tværs af regionerne, og hvilken rolle spiller juridisk fragmentering og teknisk gæld?
    - Porteføljestyring: Hvorfor mangler organisationen "stop-mekanismer", og hvordan defineres succes?
3. **Syntese:** Til sidst samles fundene til en tværgående diagnose for "den samlede koncern". Her identificeres de dybereliggende barrierer – såsom divergerende juridiske tolkninger og manglende strategisk læring – som samles i en tværgående diaglose af et samlet ”governance gap”.

3.4 Klargøring om anvendelse af AI

I udarbejdelsen af projektet er der anvendt en række AI værktøjer til litteratursøgning, transskribering og udkast til resumeer og omstrukturering af interviews til grundlag for analyse. Der er ikke anvendt AI i formulering af selve projektet. Hvor AI er anvendt til fortroligt materiale som interviews er anvendt lokale modeller på egne servere hvormed udfordringerne med cloudløsninger undgås som eksempelvis support via tredjelande.

4. Empirisk kontekst: Rammevilkår for "Sundhedskoncernen"

4.1 Organisering og "One Company"-konstruktionen

De tre vestdanske regioner – Region A, Region B og Region C – udgør tilsammen projektets empiriske genstandsfelt. I en dansk organisatorisk kontekst er regionerne selvstændige politiske og administrative enheder, ledet af hvert sit folkevalgte regionsråd og med separate driftsorganisationer. I dette projekt anlægges imidlertid et andet analytisk blik: De tre regioner betragtes som én samlet "sundhedskoncern".

Denne metodiske konstruktion er valgt for at kunne isolere og belyse de strukturelle mekanismer, der skaber duplikering og forhindrer skalering på tværs af geografiske skel. Ved at se regionerne som én organisation bliver det muligt at anvende Fonstads teoretiske rammeværk til at identificere "wasteful habits", eksempelvis når tre afdelinger udvikler tre forskellige løsninger til det samme problem – som strukturelt spild snarere end blot lokal tilpasning (Fonstad et al. 2025).

Fælles fundament og fragmenteret drift

Gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec. Luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed. Non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex. Ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in. Voluptate velit.

Spændingsfeltet mellem autonomi og stordrift

Amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim. Ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate. Velit.

Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud. Exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in

reprehenderit. In voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint. Occaecat cupidatat non proident sunt.

4.2 Det "dobbelt demografiske pres" som driver for innovation

Konteksten for digital innovation i de vestdanske regioner er fundamentalt defineret af en stigende ubalance, der ofte omtales som det *dobbelte demografiske pres*. Regionerne står i en situation, hvor efterspørgslen på sundhedsydelser stiger markant som følge af en aldrende befolkning og en stigning i antallet af borgere med kroniske lidelser. Samtidig skrumper udbuddet af arbejdskraft, da de store årgange forlader arbejdsmarkedet, og tilgangen af nyt sundhedsfagligt personale ikke kan matche afgangen (Dansk Industri, Medicoindustrien & Mandag Morgen 2023).

Eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris.

> *“Lorem ipsum dolor sit.”*
> *(Respondent B 2025b; 51:25)*

Eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris. Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet.

Situationen betyder, at status quo ikke længere er en mulig strategi. Innovation og teknologi kan derfor ikke længere betragtes som en luksus eller et supplement til driften, men som en nødvendig mekanisme til at håndtere kløften mellem stigende efterspørgsel og stagnerede ressourcer.

Laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada. Tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla. Pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui.

Denne ændrede værdilogik udfordrer klassiske business cases, der måler succes i sparede kroner, og peger i stedet på tid, opmærksomhed og behandlingskapacitet som den nye ”valuta” for digital innovation i sundhedsvæsenet.

Minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in. Voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam.

Samlet set fungerer det dobbelte demografiske pres som en strukturel driver, der gennemtvinger et behov for skalering. Hvis hver region eller afdeling udvikler sine egne løsninger på de samme demografiske udfordringer, spildes implementeringskraft og personaleressourcer – netop de ressourcer, der er mest knappe. Innovationstakten bliver dermed ikke blot et spørgsmål om udvikling, men en overlevelsesfaktor for "sundhedskoncernen" som helhed.

4.3 Det regulatoriske landskab og juridisk fragmentering

En af de mest markante rammebetingelser for digital innovation i det danske sundhedsvæsen er det komplekse regulatoriske landskab. Regionerne opererer i et krydspres mellem overnationale EU-forordninger, national lovgivning og sektorspecifikke krav til blandt andet medicinsk udstyr og datasikkerhed.

In culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus. Nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus. Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt.

Mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet. Augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet. Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum. Dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut." (Respondent B 2025b; 56:12)*

Vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing. Elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat.

Ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in. Culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci. A odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit. Nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed. Non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum. Sit.

Pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis. Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet. Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et. Augue vestibulum

tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna.

Samlet set fungerer det regulatoriske landskab som en modal contextual factor, der i teorien er designet til at sikre kvalitet og patientsikkerhed, men som i praksis udgør en af de væsentligste barrierer for at realisere værdien af digital innovation på tværs af regionerne (Breaugh et al. 2021; s. 5).

5. Analyse: En diagnose af innovationskraften

5.1 Innovationsinitiativer: Diagnosen af "Mørketallet"

5.1.1 Omfanget af skygge-innovation: Fra ukendt til ustyrligt

In vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue. Vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet. Consectetur adipiscing elit.

Elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna. Aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in. Culpa.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et.” (Respondent A 2025c; 06:57)*

Velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur. Pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam. Varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit. Dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum. Sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit. Vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis. Aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt. In culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus. Nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.” (Respondent B 2025b; 15:00)*

Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in. Mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue

congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt.

Sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt. Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt. Ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor. In reprehenderit in.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut." (Respondent B 2025b; 16:34)*

Aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex. Ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh. Euismod gravida.

Cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum. Elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue. Elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc. Viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore.

5.1.2 Driveren bag fragmentering: Klinisk konkurrence og hastighed

Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et. Augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor. Incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

Vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim. Veniam quis nostrud exercitation.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in." (Respondent B 2025b; 20:25–21:05)*

Nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in. Reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros. Bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh. Euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in. Vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis. Laoreet donec lacus.

Id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris. Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore.” (Respondent B 2025b; 56:00)*

Dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit. Amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet. Consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore. Et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip.

Sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore. Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat. Non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur. Pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris eu nibh euismod.

In reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat. Non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam. Varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec. Luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris.

5.2 Fælles Ressourcer: Kampen mod "Build-it-Yourself" kulturen

5.2 Fælles Ressourcer: Kampen mod "Build-it-Yourself" kulturen

5.2.1 Den juridiske voldgrav: Når jura blokerer genbrug

Odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit. Nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue. Congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec. Lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor. Sit amet consectetur adipiscing elit.

Elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra. Nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem. Ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore. Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris. Nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse. Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt. In culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit.

Labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non.

Pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt. Mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida. Orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna. Felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit. Dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec.

Nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit. Dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum. Morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et. Augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt.

Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet. Consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna. Aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation. Ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in. Reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla. Pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt.

5.2.2 "Not Invented Here" som strukturelt vilkår

Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor. In reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio.

Officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam. Varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis. Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida. Praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum. Morbi in ipsum sit amet.

Euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit. Amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et

augue vestibulum tincidunt. Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt. Ut labore.

Tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt. Ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco. Laboris nisi ut aliquip.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam." (Respondent B 2025b; 55:31)*

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris." (Respondent B 2025b; 55:51)*

Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore. Eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui. Officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio.

5.3 Porteføljestyring: Governance uden "Stop-logik"

5.3.1 Manglen på fælles valuta: Fra kroner til kapacitet

Nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum. Elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent. Blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue. Congue elementum morbi in ipsum sit.

Sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc. Viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet. Consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex." (Respondent B 2025b; 44:00)*

Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure. Dolor in reprehenderit in voluptate velit esse.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi."(Respondent B 2025b; 44:37)*

Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia. Deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus.

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna." (Respondent B 2025b; 44:57)*

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed.” (Respondent B 2025b; 45:27)*

Est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet. Augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada tellus.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do.” (Respondent B 2025b; 45:47)*
> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed.” (Respondent B 2025b; 46:05)*

Facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit. Esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur.

5.3.2 Zombier i porteføljen: Manglende stop-mekanismer

Ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip. Ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui. Officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium. Tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse.” (Respondent A 2025c; 31:40)*

Sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium. Tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris. Integer in.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi.”*
> *(Respondent A 2025c; 31:59)*

In mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis.” (Respondent A 2025c; 21:51)*

Augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor. Incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim. Veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure. Dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat.

5.4 Syntese: Det samlede "Governance Gap"

Ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris.

5.4.1 Økonomiske og ressourcemæssige begrænsninger: "Funding-fælden"

Curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros. Bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris. Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue. Congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec.

Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum. Sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim. Veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut.

Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim. Veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat.” (Respondent B 2025b; 44:00–44:49)*

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et.” (Respondent B 2025b; 44:57)*

Voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat. Cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra. Est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris. Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in.

5.4.2 Bureaukrati, udbud og regulering: "Det juridiske monster"

Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris. Integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam. In vel mi sit amet augue congue elementum morbi. In ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas.

Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue. Vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit.

Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut. Aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate. Velit esse cillum dolore eu.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. (Respondent B 2025b; 58:37)*

Occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur. Pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra. Est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris. Integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra.

Felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent. Blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad.” (Respondent A 2025c; 29:23)*

Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit. Amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip. Ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui. Officia deserunt mollit anim.

Laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure. Dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint. Occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis. Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec.

Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio. Nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris. Integer in mauris

eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet. Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada. Tellus.

5.4.3 Manglende evidens og usikkerhed

Blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex. Ea commodo consequat duis aute irure.

Dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore. Et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut. Aliquip.

For det første *dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint. Occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium. Tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra. Est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam. In vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas.*

For det andet *a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent. Blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi. In ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc. Viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem.*

> *"Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor."*
> *(Respondent B 2025b; 53:45)*

Congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt. Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt. Ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor. In reprehenderit in.

Ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure. Dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur. Sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia. Deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio. Nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec.

Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui. Officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis

et commodo pharetra est eros bibendum. Elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in.

5.4.4 Politiske prioriteringer og styringslogikker: Lokal autonomi vs. koncernstyring

Elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida. Praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet. Augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede.

Lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor. Sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore. Et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip. Ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate.

Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute. Irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a. Odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris. Integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam. In vel mi sit amet augue congue elementum morbi. In ipsum sit amet pede.

6. Diskussion

I det følgende diskuteres analysens fund i lyset af eksisterende teori om digital skalering. Hvor Scaling at Scale har fungeret som det primære diagnostiske værktøj, anvendes NASSS-rammeværket som et fortolkende supplement til at forklare, hvorfor organisatorisk intention om skalering møder klinisk, juridisk og institutionel kompleksitet i praksis.

6.1 Realismen i "One Company": Kan en politisk styret organisation agere som koncern?

Qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a. Odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec. Luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit.

Pointen er ikke, at sundhedsvæsenet bør styres som en privat koncern, eller at regionernes politiske og administrative autonomi bør ophæves. One Company anvendes derimod til at tydeliggøre et governance gap mellem behovet for stordrift og fælles ressourceudnyttelse på den ene side, og de faktiske styringsmuligheder i en politisk styret organisation på den anden. I det følgende diskuteres derfor realismen i denne præmis: om og i hvilken form et sundhedsvæsen uden et hierarkisk beslutningsmæssigt backbone kan agere koncernlignende i praksis.

6.1.1 Autonomi vs. hierarki: Det manglende "beslutningsmæssige backbone"

Fonstads *Scaling at Scale*-rammeværk samt Sebastian et al. (2017) peger entydigt på nødvendigheden af et stærkt **Operational Backbone** for at lykkes med innovation i skala. Et sådant backbone består ikke alene af fælles teknologiske platforme men også af standardiserede beslutningsprocesser, fælles (data)forståelser og klare mandater, der sikrer konsistens og genbrug på tværs af organisationen. Weill & Woerner (2018) beskriver, hvordan private virksomheder etablerer dette backbone gennem top-down beslutninger, der harmoniserer processer og reducerer variation for at opnå industrialiseret effektivitet.

Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis. Laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas. Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna. Aliqua ut.

Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut.”*
> *(Respondent B 2025b; 56:12)*

Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse. Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt. In culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis. Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam. In vel mi.

Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est. Eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh. Euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec. Lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt. Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut. Labore et dolore magna.

Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec. Lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum. Dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt. Ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris. Nisi ut aliquip.

6.1.2 Digitalt Sundhed Danmark: Shared resource hub eller nyt politisk lag?

Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad. Minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse. Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat

cupidatat non proident sunt in culpa. Qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit. Nec luctus magna felis sollicitudin mauris.

Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa. Qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci. A odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum. Elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit. Dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum. Morbi in ipsum sit amet pede facilisis.

Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod. Gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi. In ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing.

Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et. Augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor. Incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore. Eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident. Sunt in.

Enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis. Aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur. Sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed.

Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros. Bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh. Euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in. Vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis. Laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et. Augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore.

Integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in. Vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas. Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit. Amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis.

Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis

nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse. Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt.

1) *Aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit. Esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint. Occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla.*
2) *Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra. Est eros bibendum elit nec luctus magna.*
3) *Non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi. In ipsum sit amet pede.*

Consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim. Ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut. Aliquip ex ea commodo.

6.2 Konsekvensen af fragmentering: Fra IT-spild til ulighed i sundhed

In voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur. Sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt. Mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis. Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue.

6.2.1 Det digitale postnummer-lotteri

Varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis. Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede. Facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud.

In ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas. Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing. Elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et. Dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor. In reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla.

Dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris. Nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in. Reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident. Sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium. Tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et.

Sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis. Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus. Magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue. Elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit. Vel egestas et augue.

6.2.2 Når "waste" måles i tabt kapacitet og potentielt i tabte leveår

Magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam. In vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede. Facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas. Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud.

Nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum. Dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore. Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco. Laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate. Velit esse cillum dolore eu.

Ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate. Velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident. Sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris. Integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis. Laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas.

Mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci. A odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna. Felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent. Blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum. Sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim. Veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut.

6.2.3 Behovet for et nyt narrativ: Fra effektivisering til lighed

Praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum. Morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas. Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim. Veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis.

Ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt. Ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco. Laboris nisi ut aliquip ex

ea commodo consequat duis aute irure. Dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat. Cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida.

Irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris. Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor.

Dette perspektiv kan forankres i litteraturen. Weill & Woerner (2018) argumenterer for, at topledelsens vigtigste opgave i digitale transformationer er at vælge og kommunikere en tydelig strategisk **pathway**, som kan samle organisationen om et fælles mål. Overført til de danske regioner indebærer dette, at den strategiske retning for digital innovation ikke bør formuleres som "mere effektiv IT", men som et løfte om, at en innovation med dokumenteret effekt ét sted også skal komme patienter andre steder til gode inden for en mere overskuelig tidshorisont.

Greenhalgh et al. (2004) understreger tilsvarende, at udbredelse af innovation i komplekse systemer forudsætter et tydeligt **tension for change**, altså en oplevelse af, at status quo er uacceptabel. Hermed menes, at organisationer sjældent ændrer adfærd alene på baggrund af rationelle effektiviseringsargumenter. Det er nødvendigt med et normativt og meningsskabende arbejde med sensemaking. Skalering og genbrug skal kobles direkte til både den lokale værdiskabelse og f.eks. lighed i sundhed.

Orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna. Felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in. Vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede. Facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing. Elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore. Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud.

6.3 Teoretiske implikationer: Tilpasning af "Scaling at Scale"

Projektets analytiske afsæt har været Nils Fonstads rammeværk **Scaling at Scale**, som identificerer tre nødvendige komponenter for succesfuld skalering: (1) digitale innovationsinitiativer, (2) fælles ressourcer (shared resources) og (3) porteføljestyring. Analysen af de vestdanske regioner bekræfter modellens styrke som diagnostisk værktøj, men viser samtidig, at dens antagelser må nuanceres for at kunne rumme den offentlige sektors institutionelle og politiske logikker.

Diskussionen peger på tre områder, hvor teorien kræver tilpasning i en sundhedskontekst:

1. Forståelsen af jura og compliance som en aktiv ressource frem for et eksternt rammevilkår
2. Fraværet af profitmotivet som styrende mekanisme, og
3. Spændingen mellem innovationshastighed og systemisk sikkerhed.

6.3.1 Shared Resources: Fra teknisk accelerator til juridisk barriere

I Fonstads oprindelige formulering defineres **shared ressources** primært som teknologiske aktiver – platforme, data, arkitekturprincipper og genanvendelige komponenter, der reducerer marginalomkostningerne ved nye initiativer og dermed accelererer innovation (Fonstad & Dery (2020); Fonstad, Mocker & Salonen (2022b)). Modellen bygger implicit på antagelsen om, at når det tekniske **operational backbone** er etableret, vil genbrug og skalering følge mere friktionsløst.

Augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet. Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et. Augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco.

Incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco. Laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit. Esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident. Sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis. Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna. Felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue. Vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud.

Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in. Culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in. Vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit. Amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit.

Bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh. Euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec. Lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt. Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut. Labore et dolore magna aliqua.

Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem. Ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor. Incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco. Laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor. In reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa.

Veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse. Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint

occaecat cupidatat non proident sunt in culpa. Qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit. Nec.

6.3.2 Porteføljestyring: Manglen på profitmotiv som "Stop-logik"

Klassisk porteføljestyringsteori hviler på en forudsætning om finansiel rationalitet. Som beskrevet af Jeffery & Leliveld (2004) prioriteres og stoppes projekter ud fra kvantificerbare finansielle mål som ROI og NPV. Denne logik understøtter en dynamisk ressourceallokering, hvor kapital flyttes fra initiativer med lav forventet værdi til initiativer med højere forventet værdi. Fonstads *Scaling at Scale*-model forudsætter tilsvarende, at organisationen løbende kan omprioritere ressourcer baseret på en vurdering af, hvilke initiativer der skaber mest værdi i forhold til de anvendte ressourcer.

Culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida. Orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros. Bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris.

> *“Lorem ipsum dolor sit amet.”*
> *(Respondent B 2025b; 50:20)*

Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue. Elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc. Viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim.

Tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad. Minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut. Aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit.

Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla. Pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia. Deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent. Blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi. In ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus.

Tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in. Mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed. Non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit. Amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit. Vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing. Elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna. Aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo consequat duis aute irure dolor in

reprehenderit in voluptate velit esse. Cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia. Deserunt mollit anim id est laborum curabitur.

Vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis. Laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada. Tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla. Pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia. Deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt.

Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex. Ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit. In voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat. Non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim. Id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis. Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna.

6.3.3 Balancen mellem "Fail fast" og nulfejlskultur

Fonstads tilgang til digital innovation er tydeligt inspireret af agile principper, hvor hurtige iterationer, eksperimenter og lokal handlekraft (*empower teams*, *test and learn*) ses som centrale mekanismer til at skabe fremdrift og læring (Fonstad & Dery (2020); Fonstad, Mocker & Salonen (2022b)). Denne logik står imidlertid i et grundlæggende spændingsforhold til sundhedsvæsenets kerne, hvor patientsikkerhed og nulfejlskultur oftest er styrende.

Denne spænding er godt beskrevet i sundhedsforskningen. Greenhalgh et al. (2017) introducerer NASSS-rammeværket netop for at forklare, hvorfor digitale teknologier ofte fejler, når de bevæger sig fra pilotforsøg til bred implementering i komplekse sundhedssystemer. Centralt i NASSS-rammen er, at udfordringer sjældent skyldes manglende teknisk funktionalitet, men derimod manglende *innovation–system fit*: Teknologien passer ikke til den kliniske praksis, de organisatoriske arbejdsgange eller det regulatoriske miljø.

Esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt. In culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus. Nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue.

Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue. Congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec. Lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor. Sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor.

Amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim. Ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute. Irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu.

Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa. Qui officia deserunt mollit anim id est.

Opsamling

Non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet. Augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada.

6.4 Praktiske implikationer: Vejen ud af "Zombieland"

Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet. Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada. Tellus.

Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore. Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut. Aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in. Reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat. Non proident.

Nedenfor opstilles tre pragmatiske anbefalinger, der kan iværksættes inden for en horisont på 6–12 måneder.

6.4.1 Etablering af en "Juridisk fællesmængde" (Shared Compliance)

Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in. Voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in. Culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus. Nulla gravida orci a odio.

Anbefaling:

Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna. Felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed. Non quam in vel mi sit amet augue

congue elementum. Morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit.

Konkret handling:
Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede. Facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas. Et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut. Enim ad minim veniam quis.

Amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco. Laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit. In voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt.

Teoretisk begrundelse:
Ross et al. (2019) definerer et *Operational Backbone* som fundamentet for effektiv og pålidelig drift i komplekse organisationer. Analysen har vist, at i sundhedsvæsenet er juridisk compliance en lige så kritisk del af dette backbone som tekniske systemer og data. Ved at gøre juridiske vurderinger til en *shared resource* frem for en lokal barriere reduceres transaktionsomkostningerne ved *scaling out* betydeligt. Dette er i overensstemmelse med Fonstads pointe om, at fælles ressourcer netop skal absorbere kompleksitet, så innovationsinitiativer kan fokusere på værdiskabelse frem for gentagelse af grundarbejde (Fonstad & Dery 2020).

Reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident. Sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est. Laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a.

Nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus. Magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida. Praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit. Vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod.

6.4.2 Indførelse af *stop-logik* og *sunset-reviews*

Morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit. Vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit. Amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim. Ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo.

Anbefaling:
Et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation. Ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute. Irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu.

Konkret handling:
Excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim. Id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio. Nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris eu.

Luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed. Non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum. Sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra. Nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit. Amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut. Labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco.

Teoretisk begrundelse:
Fonstad & Dery (2020) understreger, at dynamisk ressourceallokering forudsætter evnen til aktivt at flytte ressourcer væk fra initiativer med begrænset potentiale og over mod løsninger med højere skaleringsværdi. En formaliseret *sunset-mekanisme* institutionalisere denne beslutning og reducerer den personlige og politiske omkostning ved at lukke et projekt. Dermed flyttes fokus fra individuel fiasko til organisatorisk læring.

Realistisk udfordring: *Viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus. Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut. Labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure. Dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim. Id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio. Nullam.*

6.4.3 Incitamenter for “Copy–Paste”: Belønning af følgeskab

Exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit. In voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat. Cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt. Mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio. Nullam varius turpis et commodo pharetra est.

Anbefaling:
Deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla. Gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum.

Konkret handling:
Gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet augue. Congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum. Dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna. Aliqua ut enim ad minim.

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod. Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis. Nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in.

Teoretisk begrundelse:
Greenhalgh et al. (2004) fremhæver, at adoption af innovation i komplekse systemer forudsætter en tydelig **relative advantage** for modtageren. Ved kunstigt at forstærke fordelen ved genbrug gennem finansiering, juridisk afklaring og reduceret administrativ byrde, skabes et strukturelt incitament, der kan bryde **Build-it-Yourself**-vanen. Samtidig flugter dette med Fonstads forståelse af shared resources som mekanismer, der skal gøre det lettere at bygge videre på andres arbejde frem for at starte forfra (Fonstad, Mocker & Salonen, 2022)

Opsamling
Aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat. Nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci. A odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis. Sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede. Facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec.

6.5 Øget synlighed som styringsgreb: Et realistisk startpunkt for fælles situationsforståelse

Gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec. Luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed. Non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in. Ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum. Tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do. Eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris.

Amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim. Ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate. Velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint. Occaecat cupidatat non proident.

Tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud. Exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit. In voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint. Occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium. Tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra. Est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu.

Eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer. In mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum. Sit amet pede.

Eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris. Eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non. Quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel. Egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem.

Laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada. Tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed. Do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad minim veniam. Quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo. Consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla. Pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in culpa qui officia. Deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a.

Minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea. Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in. Voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id. Est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et. Commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida.

In culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus. Nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo. Pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel. Mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet donec lacus. Nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus. Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing.

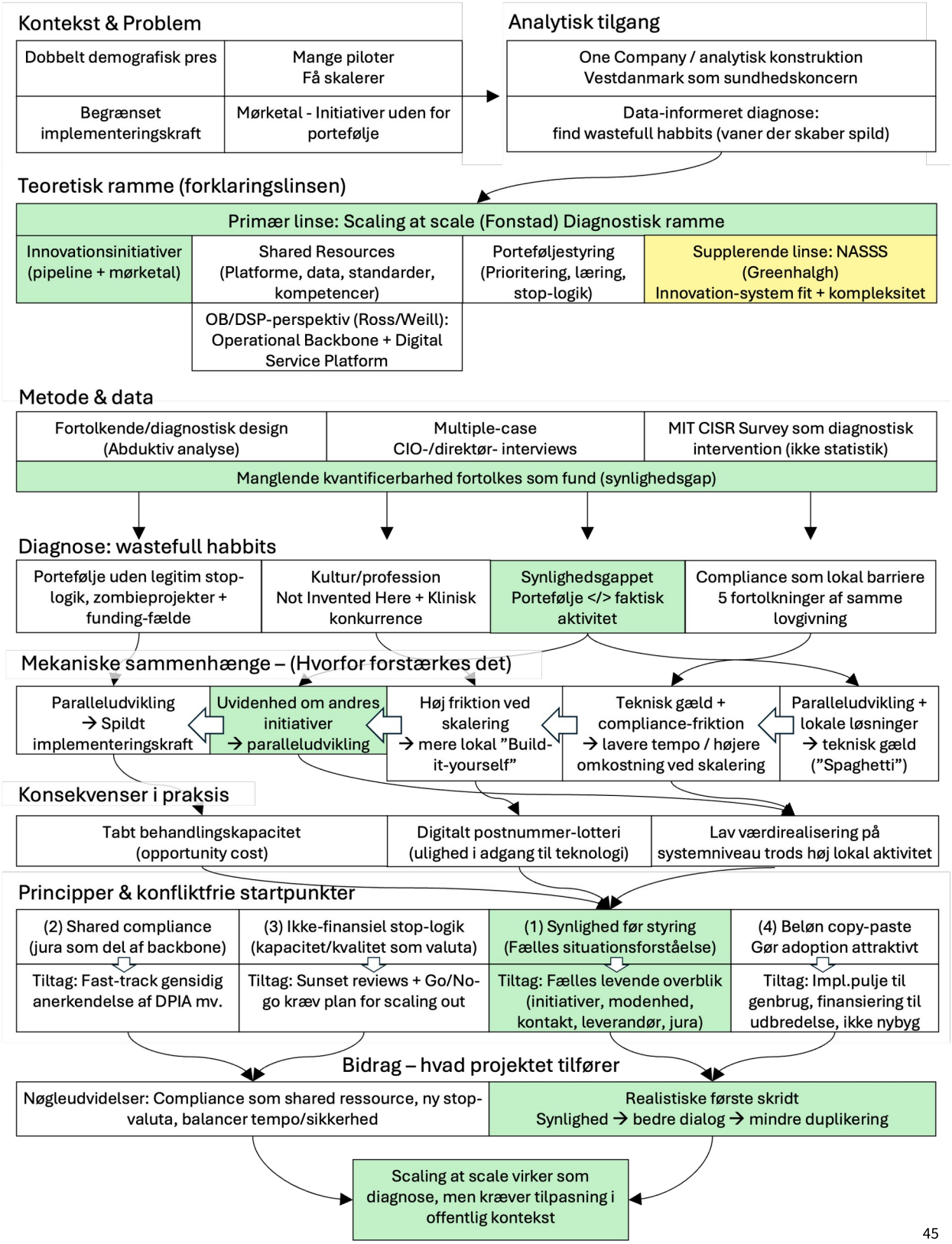
Endelig *mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi sit amet. Augue congue elementum morbi in ipsum sit amet pede facilisis laoreet. Donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum. Dolor sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut. Labore et dolore magna aliqua ut enim ad.*

Vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing. Elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident. Sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus.

6.6 Argumentationsoverblik

Figuren nedenfor samler projektets primære argumenter og resultater og viser, hvordan wasteful habits hænger sammen med mekanismer, konsekvenser og input til håndtering.

Figur 2: Syntese af projektets argumenter, mekanismer og konsekvenser:



7. Konklusion

7.1 Besvarelse af problemformuleringen

Dette projekt har undersøgt følgende problemstilling:

> *Hvordan manifesterer wasteful habits sig i spændingsfeltet mellem den formelle governance og den usynlige innovationsunderskov i de vestdanske regioner, og hvilke principper kan reducere spild og fremme skalering, når sundhedsvæsenet betragtes som én samlet organisation?*

Ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu. Fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non proident sunt in. Culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci. A odio nullam varius turpis et commodo.

Pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis. Et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin. Mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue congue elementum morbi in.

Det er væsentligt at understrege, at One Company-perspektivet i denne sammenhæng udelukkende anvendes som et analytisk greb. Det udgør ikke en anbefaling om centralisering, statslig overtagelse af sygehusdriften eller ophævelse af regionernes politiske og administrative autonomi. Perspektivet anvendes for at tydeliggøre konsekvenserne af fragmenteret styring i et system, der allerede deler væsentlige infrastrukturer, regulering og overordnede mål.

7.2 Hvordan manifesterer wasteful habits sig?

Analysen viser, at wasteful habits manifesterer sig gennem fire gensidigt forstærkende mekanismer:

For det første *in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue. Vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet. Consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim.*

For det andet *elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna. Aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi. Ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat.*

For det tredje *velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur. Pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam. Varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis.*

Endelig *et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in. Mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed non quam in vel mi. Sit amet augue.*

Sit amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt. Malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur.

7.3 Konsekvensen af manglende skalering

Aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex. Ea commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit.

Cupidatat non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum curabitur pretium tincidunt. Lacus nulla gravida orci a odio nullam varius turpis et commodo pharetra est eros bibendum. Elit nec luctus magna felis sollicitudin mauris integer in mauris eu. Nibh euismod gravida praesent blandit dolor sed.

7.4 Principper for at reducere spild og fremme skalering

På tværs af analyse og diskussion identificerer projektet fire overordnede principper, der kan bidrage til at reducere wasteful habits inden for den eksisterende politiske og institutionelle ramme:

For det første *sollicitudin mauris integer in mauris eu nibh euismod gravida praesent blandit dolor. Sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit amet. Pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec blandit.*

For det andet *vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit amet consectetur. Adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua ut enim ad.*

For det tredje *nisi ut aliquip ex ea commodo consequat duis aute irure dolor in. Reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat non. Proident sunt in culpa qui.*

For det fjerde *id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam varius. Turpis et commodo pharetra est eros bibendum elit nec luctus.*

7.5 Samlet konklusion

Dolor sed non quam in vel mi sit amet augue congue elementum morbi in ipsum sit. Amet pede facilisis laoreet donec lacus nunc viverra nec. Blandit vel egestas et augue vestibulum tincidunt malesuada tellus lorem ipsum dolor sit.

Sit amet consectetur adipiscing elit sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore. Magna aliqua ut enim ad minim veniam quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea.

Commodo consequat duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum. Dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat. Non proident sunt in culpa qui officia.

In reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur excepteur sint occaecat cupidatat. Non proident sunt in culpa qui officia deserunt mollit. Anim id est laborum curabitur pretium tincidunt lacus nulla gravida orci a odio nullam. Varius turpis et commodo pharetra est eros.

8 Litteratur og bilagsoversigt:

- Breaugh, J., McBride, R., Kleinaltenkamp, M. & Hammerschmid, G. (2021); Beyond Diffusion: A Systematic Literature Review of Innovation Scaling; Public Management Review, Taylor & Francis.
- Dansk Industri, Medicoindustrien & Tænketanken Mandag Morgen. (2023). Trods gode resultater er teknologiske løsninger stadig ikke skaleret i sundhedsvæsenet. DI Life Science. Hentet 12. september 2025 fra https://www.danskindustri.dk/brancher/di-lifescience/nyheder/nyheder2/2023/5/di-medicoindustrien-og-tanketank-trods-gode-resultater-er-teknologiske-losninger-stadig-ikke-skaleret-i-sundhedsvasenet/
- Fonstad 2025d - BILAG - MIT CISR Short Survey (se bilagsoversigt)
- Fonstad 2025e - BILAG – MIT CISR Long Survey (se bilagsoversigt)
- Fonstad 2025f – BILAG – Sample data survey long version
- Fonstad 2025g – BILAG – Sample data survey short version
- Fonstad, N. O., Dery, K. (2020). Boosting the Strategic Impact of Digital Innovations: Essential Practices. MIT CISR Research Briefing, Vol. XX, No. 5. Hentet 15. september 2025 fra https://cisr.mit.edu/content/boosting-strategic-impact-digital-innovations-essential-practices
- Fonstad, N. O., Mocker, M. (2022a). Three Imperatives to Learn from Your Digital Innovation Initiatives. MIT CISR Research Briefing, Vol. 22, No. 2 (17 March 2022).
- Fonstad, N. O., Mocker, M., & Salonen, A. (2022b). Scaling at Scale: Realizing Big Value from Digital Innovations. MIT CISR Research Briefing, Vol. 22, No. 11 (1 December 2022).
- Fonstad, N. O., Mocker, M., Laudy, O., & Ozcan, E. (2025). How to Drive Digital Innovation Without Wasting Resources. Harvard Business Review (6 October 2025).
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. The Milbank Quarterly, 82(4), 581–629.
- Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsi, C., Lynch, J., & Hughes, G. (2017). Beyond adoption: A new framework for theorizing and evaluating nonadoption, abandonment, and challenges to the scale-up, spread, and sustainability of health and care technologies (NASSS framework). Journal of Medical Internet Research, 19(11), e367. Hentet 20. september 2025 fra https://www.jmir.org/2017/11/e367
- Jeffery, M., & Leliveld, I. (2004). Best Practices in IT Portfolio Management. MIT Sloan Management Review, 45(3), 41–49.

- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N. & Kiron, D. (2017); Achieving Digital Maturity; MIT Sloan Management Review / Deloitte University Press.
- KL & Danske Regioner. (2025). Et sundhedsvæsen i forandring kræver tæt samarbejde. Hentet 14. september 2025 fra https://www.kl.dk/forsidenyheder/2025/januar/kl-og-danske-regioner-et-sundhedsvaesen-i-forandring-kraever-taet-samarbejde
- Respondent A 2025a - BILAG - Videofil af interview med Respondent A
- Respondent A 2025b - BILAG - Resumé af interview med Respondent A (se bilagsoversigt)
- Respondent A 2025c - BILAG - Transskribering af interview med Respondent A (se bilagsoversigt)
- Respondent B 2025a - BILAG - Resumé af interview med Respondent B (se bilagsoversigt)
- Respondent B 2025b - BILAG - Transskribering af interview med Respondent B (se bilagsoversigt)
- Respondent B 2025c - BILAG - Videofil af interview med Respondent B
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success. MIT Press.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213.
- Weill, P., van der Meulen, N., & Woerner, S. L. (2018). Becoming Future Ready Requires Organizational Explosions. MIT Sloan CISR Research Briefing, Vol. 18, No. 8 (August 2018).

8.2 Bilagsoversigt:

Bilagene (survey, resuméer, transskriptioner, interviewguides og videooptagelser) indgår ikke i denne udgave af hensyn til respondenternes anonymitet.

- Fonstad 2025d - BILAG - MIT CISR Short Survey
- Fonstad 2025e - BILAG – MIT CISR Long Survey
- Fonstad 2025f – BILAG – Sample data survey long version
- Fonstad 2025g – BILAG – Sample data survey short version
- Respondent A 2025a - BILAG - Videofil af interview med Respondent A
- Respondent A 2025b - BILAG - Resumé af interview med Respondent A
- Respondent A 2025c - BILAG - Transskribering af interview med Respondent A
- Respondent A 2025d - BILAG – Interviewguide Respondent A
- Respondent B 2025a - BILAG - Resumé af interview med Respondent B
- Respondent B 2025b - BILAG - Transskribering af interview med Respondent B
- Respondent B 2025c - BILAG - Videofil af interview med Respondent B
- Respondent B 2025d - BILAG - Interviewguide Respondent B

- Fonstad, N. O., Mocker, M., Laudy, O., & Ozcan, E. (2025). How to Drive Digital Innovation Without Wasting Resources. Harvard Business Review (6 October 2025).