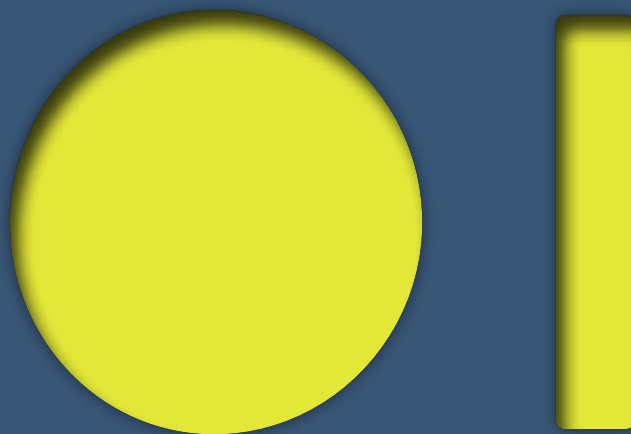


Fremfærd



Sammen om ny teknologi

SÅDAN FÅR VI DET BEDSTE UD AF DE DIGITALE MULIGHEDER

Sammen om ny teknologi

Sådan får vi det bedste ud af de digitale muligheder

© Fremfærd maj 2022

Projektledelse:

Jan Struwe Poulsen, KL's Center
for digitalisering og teknologi
Dorthe Storm Meier, OAO

Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN 978-87-93950-56-6

ISBN 978-87-93950-57-3 (pdf)

En pdf-version af denne publikation kan findes på fremfærd.dk. Heri er der aktive links til alle anvendte kilder, der er tilgængelige online. Brug eventuelt QR-koden på bagsiden.



Indhold

Forord: Invitation til dialog og samarbejde	4
Ny teknologi i kommunerne	6
1. KERNEOPGAVE	
Hvad er formålet med og det forventede udbytte af teknologien?	10
2. OPGAVELØSNING	
Hvordan påvirker teknologien hverdagens arbejde?	18
3. KOMPETENCEUDVIKLING	
Hvordan ændrer teknologien vores behov for nye kompetencer?	24
4. INDDRAGELSE	
Hvordan skal vi samarbejde om god implementering?	30
<i>Andre publikationer fra Fremfærd</i>	38

Invitation til dialog og samarbejde

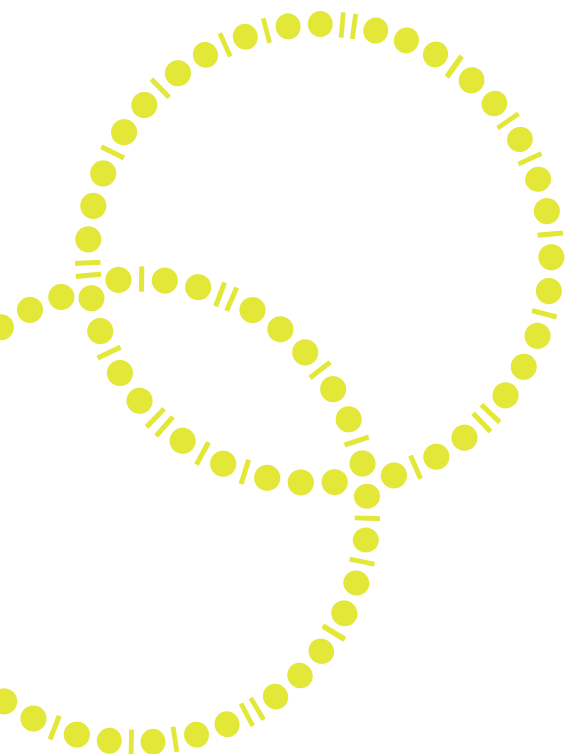
Ny teknologi kommer til at præge udviklingen af fremtidens velfærd. På mange områder er kommunerne allerede nået langt med at udnytte fx digitale teknologier.

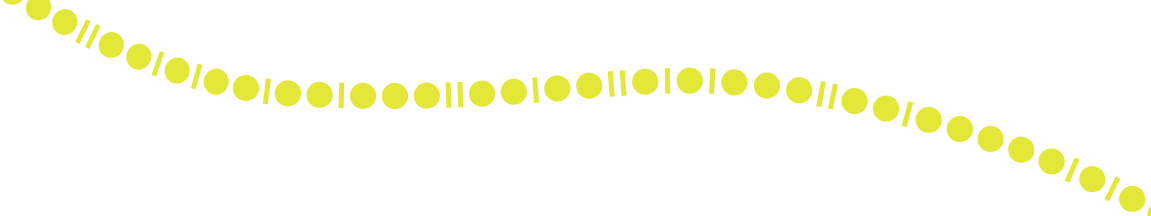
Lærere, der underviser virtuelt og med digitale læremidler, halinspektører, der skal indarbejde digital pladsbooking i det daglige arbejde, dataunderstøttede beslutninger på socialområdet, softwarerobotter i de administrative processer og indførelse af velfærdsteknologi og virtuelle besøg i ældreplejen.

Eksemplerne er mange, potentialerne er store, og udviklingen går hurtigt. Nogle af de teknologier, vi kommer til at betragte som en naturlig del af fremtidens velfærdssamfund, kender vi sikkert slet ikke endnu.

Derfor er der al mulig grund til, at vi forholder os nysgerrigt og udforskende til teknologien. Hvornår kan den bidrage til at styrke kvaliteten i kernevelfærden, herunder skabe mere sammenhængende indsatser til borgerne? Hvordan kan den hjælpe os med at løse opgaverne mere effektivt? Begge dele er der brug for i en tid, hvor vi ved, at der bliver øget pres på velfærdssystemet og meget betydelige udfordringer med at skaffe nok medarbejdere.

Derfor er grundspørgsmålet ikke, *om* vi skal bruge ny teknologi til at styrke velfærden, men hvordan vi gør det på *den rigtige måde*. For der mangler heller ikke eksempler på teknologiske løsninger, som ikke har levet op til forventningerne.





Der findes ikke én sikker opskrift på at indføre ny teknologi med succes, men to ingredienser bør altid indgå. For det første en åben dialog om teknologiens forventede fordele og bivirkninger. For det andet et tæt samarbejde mellem de ledere og medarbejdere, der skal få teknologien til at indfri forventningerne i praksis.

Det er baggrunden for denne publikation, der især er henvendt til chefer, ledere, tillidsvalgte og samarbejdsfora i kommunerne, som står foran eller midt i vigtige teknologibeslutninger. Den kan også læses af alle, der skal bidrage i denne proces, fx digitaliserings- og HR-afdelinger.

Teknologier og implementeringsprocesser er meget forskellige – både i deres formål, skala, varighed, kompleksitet, aktører og styring. Men på trods og tværs af denne forskellighed er der fire grundspørgsmål, som de involverede parter med fordel altid kan overveje sammen:

- Hvad er formålet med og det forventede udbytte af teknologien?
- Hvordan påvirker teknologien hverdagens arbejde?
- Hvordan ændrer teknologien vores behov for nye kompetencer?
- Hvordan skal vi samarbejde om god implementering?

I publikationen udfolder vi disse fire hovedspørgsmål og peger på nogle af de vigtige fælles afklaringer, der hører til hvert af dem. Formålet er at inspirere og kvalificere den vigtige dialog om at få det bedste ud af den nye teknologi. Publikationen er i sagens natur *ikke* en komplet drejebog eller tjekliste for indførelse af ny teknologi.

Vi håber, at publikationen vil blive brugt af alle, der er optaget af teknologiens potentiale for at skabe resultater. Fx som udgangspunkt for fælles drøftelser i MED-udvalg på alle niveauer, som inspiration til dialogen i chef- og ledergrupper eller som oplæg til samtaler mellem ledere og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads.

Publikationen bygger dels på interview med eksperter og praktikere på området, dels på eksisterende viden om ny teknologi og digitalisering. En stor tak til alle jer, der har gjort os klogere undervejs – sammenfatningen af jeres bidrag og erfaringer er vores ansvar.

Kristian Heunicke

Formand for Fremfærds bestyrelse,
Direktør i KL

Elisa Rimpler

Næstformand for Fremfærds bestyrelse,
Formand i BUPL

Ny teknologi i kommunerne

NY TEKNOLOGI ER OFTE DIGITAL

Når man taler om teknologi i kommunerne, betyder "ny teknologi" næsten altid digital teknologi og digitalisering. Det er en velbegrunderet forenkling.

For der findes selvfølgelig mange andre former for teknologi: elevationssenge, rendegravere og whiteboards er også teknologi. Men dels har næsten al ny teknologi nu et element af noget digitalt, dels er det her, der sker de store nybrud, hvor en ny teknologi ikke bare er en lille forbedring af en velkendt.

Derfor skelnes i denne publikation ikke skarpt imellem, om en ny teknologi er digital eller ej. De fire grundspørgsmål er således også relevante, uanset hvilken ny teknologi der er tale om.

Når ny teknologi bare er et simpelt redskab, der uden besvær glider ind i den daglige opgaveløsning, er der ingen grund til at ofre den ekstraordinære opmærksomhed. En ny ovn i institutionskøkkenet, hæve/sænkeborde på kontoret eller en smart, sensorstyret belysning i lokalerne kan være gode investeringer, men næppe noget, der afgørende påvirker jeres opgaveløsning eller resultater.

Det er de teknologiske nyskabelser, der har potentiale til virkelig at gøre en forskel i hverdagen og for kerneopgaven, som det er nødvendigt at bruge ekstra omtanke, dialog og samarbejdskraft på. Her kan både de positive effekter og bivirkningerne af teknologien være størst, og sådanne teknologier kræver samtidig typisk en godt forberedt implementering, inden gevinsterne kan høstes.

Hvert af de kommunale velfærdsområder har sine specifikke teknologiske fremtidsudsigter, men der er også en række af især de digitale teknologier, der skønnes at være bredt relevante på tværs af hele det kommunale landskab – eller blive det i en nær fremtid. Det gælder ifølge KL's teknologiradar blandt andet softwarerobotter, skærme og selvbetjeningsløsninger, apps, cloud computing, videoløsninger, sensorer, sikkerhedsteknologier, sociale teknologier og netværksteknologi. Se også tekstboksen på side 9.

Der er derfor stor sandsynlighed for, at mange af disse teknologier kommer på dagsordenen i jeres kommune i de kommende år – hvis de ikke allerede er det – og at de får følgeskab af andre, der endnu

ikke er modne eller slet ikke opfundet. Alene udsigten til manglen på arbejdskraft må ventes at forstærke efterspørgslen efter teknologiske løsninger, som gør det muligt at levere samme eller højere velfærdsniveau uden at kunne ansætte tilsvarende flere medarbejdere.

Stor forskel på teknologiprojekter

Ligesom selve teknologierne er forskellige, er der betydelige forskelle på, hvad det kræver at indarbejde dem i hverdagen. At implementere et stort ESDH-system i en hel kommune kan ikke sammenlignes med fx den lokale udvikling af en softwarerobot til en enkelt arbejdsgang. Komplexiteten i processerne afhænger *blandt andet* af:

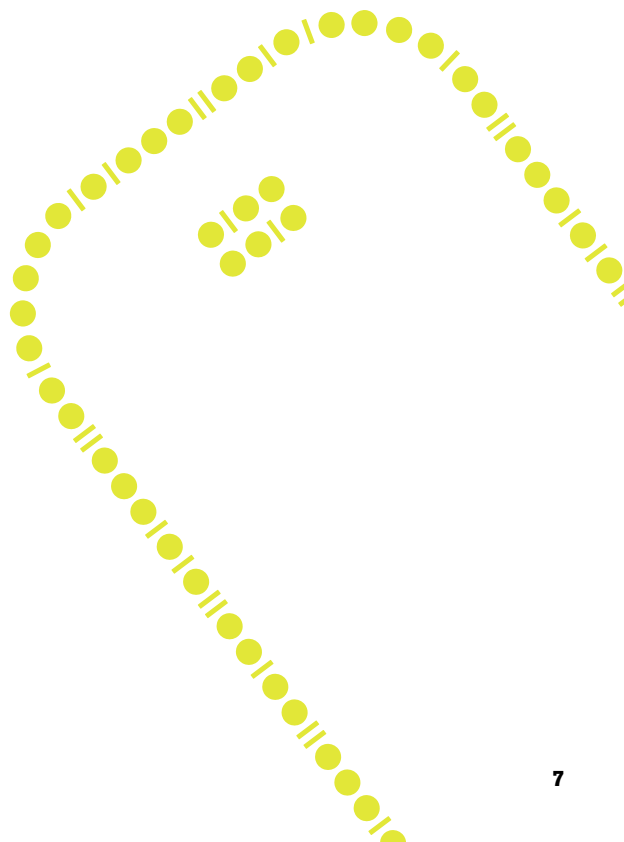
- Hvor moden og velafprøvet teknologien er.
- Projektets skala og ambitioner.
- Om implementeringen går på tværs af organisatoriske grænser.
- Hvilken grad af medarbejder- og borgerinddragelse der er behov for.
- Hvor langstrakt processen er fra idé til ibrugtagning.

Hertil kommer forskelle i den organisatoriske sammenhæng, teknologien skal implementeres i. Hvor teknologivant er organisationen? Hvilke andre forandringsprocesser, er der i gang? Hvor aktivt bakker de forskellige ledelsesniveauer teknologien op? Hvordan er samarbejdsrelationerne? Osv.

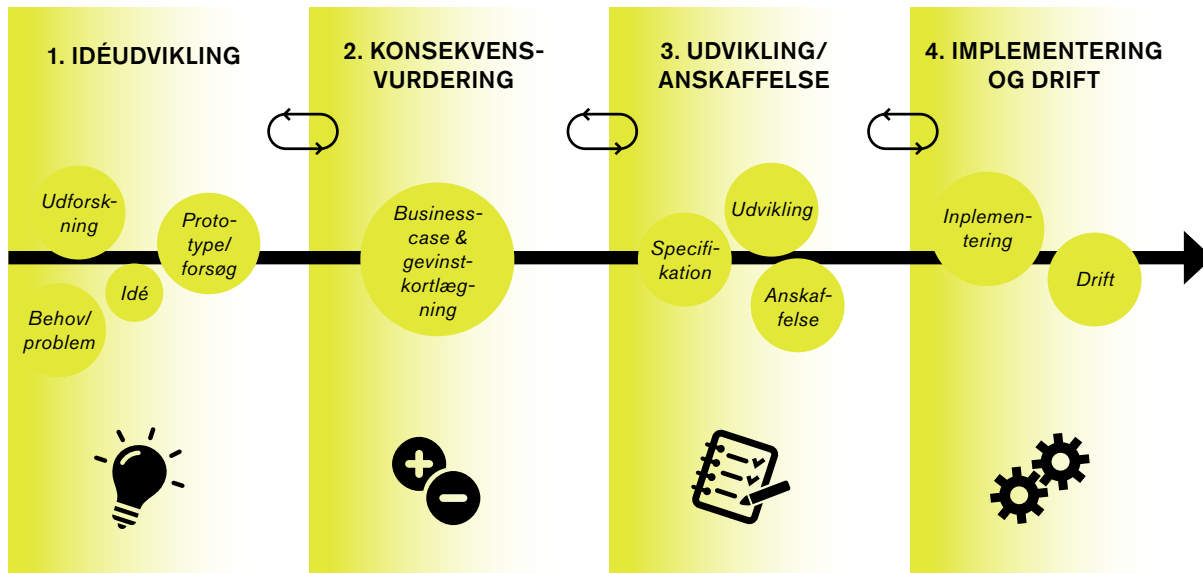
Samtidig kan der være betydelig variation i, hvor store muligheder der er for lokal indflydelse på et teknologiprojekt. I den ene ende af skalaen ligger de initiativer, der udspringer lokalt eller er lette at præge ud fra jeres egne behov. I den anden ende findes implementering af store standardssystemer, der skal rulles

ensartet ud over hele kommunen eller måske hele landet. Imellem de to yderpunkter ligger de mange projekter, hvor idéen eller impulsen måske kommer udefra eller oppefra, men hvor I har et spillerum til at påvirke beslutninger, præge forløbet og tilpasse løsningerne til jeres egne behov.

Med disse forskelle in mente giver nedenstående model et forenklet billede af de fire typiske hovedfaser i en digitaliserings- eller anden teknologiproces.



Teknologiprocessens typiske hovedfaser



Det er her, idéer fødes, udforskes og afprøves. Idéerne kan udspringe fra medarbejderne og organisationen selv, eller de kan komme oppe- eller udefra. I idéfasen har man ideelt set ikke lagt sig fast på en bestemt teknologi eller løsningsmodel, men er åben over for alt, hvad der kan løse opgaven – uanset om det er (digital) teknologi eller ej.

Her skal de ønskede effekter og forventede konsekvenser af projektet beskrives. Det er typisk her, man udarbejder en businesscase og en plan for, hvilke gevinster der skal høstes. Ud fra disse dokumenter overvejes det, om projektet samlet set "kan betale sig". Læs mere under *Kerneopgave* på side 10.

Indholdet i denne fase afhænger af, om man blot skal anskaffe en eksisterende standardløsning, tilpasse en teknologi til egne behov eller udvikle noget helt nyt. Uanset hvad skal man først beskrive kravene til løsningen, fx i en kravspecifikation.

I denne fase skal den færdige løsning implementeres og sættes i drift. Det indebærer, at rutiner og processer skal revideres, teknologien skal tilpasses, og medarbejderne skal klædes kompetencemæssigt på til at kunne bruge den.

Kilde: BFA: Digitalisering og det gode arbejde.

Afhængig af jeres placering i organisationen og beslutningsprocessen kan I drøfte og påvirke projektet i alle fire hovedfaser. I de tidlige faser er det særlig vigtigt at afklare, hvad det er for et behov, teknologien eventuelt kan løse, og hvilke fordele og ulemper den ventes at have. I senere faser vil der være fokus på, hvordan I kan skabe de nødvendige forudsætninger for at få udnyttet teknologien bedst muligt i den daglige drift. Læs mere under *Inddragelse* på side 30.

Resten af denne publikation handler om de fire grundspørgsmål, der bør være på dagsordenen i ethvert teknologiprojekt. Nogle af dem kalder på en afklaring tidligt i processen, andre kræver et vedvarende fokus lige fra idé til drift.

EKSEMPLER PÅ TEKNOLOGI I DEN KOMMUNALE HVERDAG

Der er masser af eksempler på, at ny teknologi allerede er blevet en integreret del af den kommunale opgaveløsning – og har bidraget til at højne kvalitet og brugeroplevelser. Her blot nogle udvalgte.

Dagtilbud og skole: Der er teknologi i mødet mellem lærere, pædagogisk personale og børn og unge. Det gælder fx ved brug af apps og læringsplatforme, virtuel (fjern-)undervisning, brug af droner og sensorer i natur og teknik eller matematik. Børn arbejder også med faglige temaer som teknologi og teknologiforståelse. Kommunikationen mellem lærere, pædagoger og forældre er i høj grad digital, fx via AULA.

Social og sundhed: Medarbejderne bruger digital teknologi i arbejdet med udsatte grupper og ældre borgere, fx skærmbesøg og touchskærme, samt velfærdsteknologi i form af fx løfteroboter og faldsensorer. Der er også projekter i gang, hvor avancerede dataanalyser kan understøtte, at borgere med særlige behov får den rette indsats, fx de nødvendige hjælpemidler.

Beskæftigelse: Jobcentrene benyttede under coronanedlukningen virtuelle møder med ledige, og der er eksempler på, at borgere kan afprøve mulige job eller uddannelser via virtual reality. På beskæftigelsesområdet kan sagsbehandlere vælge at inddrage algoritmer, som kan forudsige, om en ledig er i risiko for at blive langtidsledig.

Teknik og miljø: Data fra fx droner og sensorer anvendes til at optimere vedligeholdelse og initiativer til fx grøn omstilling. Mange kommuner bruger også digital teknologi i forbindelse med byudvikling til at inddrage borgernes adfærd, viden og synspunkter.

Administration: Det administrative arbejde er i høj grad digitaliseret – lige fra fagsystemer på de enkelte velfærdsområder, over ERP-systemer til økonomi- og ressourcestyring til de ESDH-systemer, der styrer håndteringen af sager og dokumenter. Selvbetjening og softwareroboter (RPA) er nogle af de områder, der er i vækst.

Kommunernes teknologiradar

For at skabe et overblik over, hvor langt ude i horisonten forskellige nye teknologier befinder sig, har KL udarbejdet en Teknologiradar. Radaren viser, hvilke teknologier der dels vurderes modne, dels har en vis udbredelse i kommunerne. Der er udviklet en radar for hvert af de kommunale fagområder og én samlet. Radaren opdateres årligt, og den nyeste udgave kan altid findes på videncenter.kl.dk.

Hvad er formålet med og de forventede gevinster af teknologien?

Ny teknologi er et middel til at gavne kerneopgaven – ikke et mål i sig selv. Det er vigtigt at være klar over, hvilket problem teknologien skal løse, hvilke sandsynlige gevinster der venter for enden af en vellykket implementering, og hvad teknologien betyder for relationen til de borgere, den berører.

Det kan virke selvfølgelig, at det første krav til ny teknologi er, at den skal tjene et klart og vigtigt formål. Det er nødvendigt at nævne, fordi man godt kan blive forblændet eller forført af en teknologi og de nye spændende muligheder, den giver.

Der kan være et eksternt pres for at indføre en given teknologi. "Moderefænomener" findes også inden for teknologi. Og dygtige sælgere og konsulenter hjælper måske tilmed teknologien godt på vej. Det betyder ikke, at man som udgangspunkt skal være negativ over for en ny teknologi, blot at man altid skal stille de grundlæggende kritiske spørgsmål om behov, formål og gevinster.

Kerneopgaven som ledestjerne

Teknologiens betydning for kerneopgaven kan være en god måde at tænke over dens formål på. Kerneopgaven er den værdi, man er sat i verden for at skabe for sine "brugere". Det kan være for brugerne af de kommunale tilbud, for andre dele af den kommunale organisation eller for kommunens borgere som helhed.

Den vigtigste fordel ved at starte med dette perspektiv er, at man tvinger sig selv til at se på sine leverancer udefra – med brugernes øjne. Hvad er det egentlig, de har behov for? Hvad ville virkelig lette deres hverdag? Og dermed: Hvilket problem kan man løse for dem – eller hjælpe dem med at løse selv? At kende og forstå brugernes behov, inden man introducerer teknologiske løsninger, øger chancen for, at man bruger sine kræfter på at løse de *rigtige* problemer.

At fokusere på, hvordan en teknologi understøtter kerneopgaven, er ikke det samme, som at de *direkte* fordele for brugerne er teknologiens eneste mulige formål.

For det første er det en del af den overordnede kommunale kerneopgave at bruge de samlede økonomiske ressourcer så effektivt som muligt. Det er et



Lederne er stærkt optaget af den digitale teknologis potentiale for at understøtte og udvikle arbejdspladsens kerneopgave, fx at den kan være et godt redskab til at styrke fagligheden, give borgerne et bedre tilbud eller lette hverdagens rutiner.

Væksthus for Ledelse:
Ledelse af digital hverdagsinnovation

legitimt formål, at en teknologi gør det muligt at frigøre ressourcer. Det er i høj grad relevant i en situation, hvor kommunerne har udsigt til en betydelig mangel på arbejdskraft. På nogle områder kan teknologien vise sig at blive afgørende for, at hverdagen hænger sammen, og dermed, at borgerne i sidste ende kan få den service, de forventer.

For det andet er det ikke altid en service, kommunen skal levere til borgere og virksomheder. Det kan også være at udøve kontrol og tilsyn, behandle ansøgninger, udstede påbud, kræve dokumentation osv. Det vil ikke altid øge brugernes tilfredshed, selv om det gøres digitalt og smart.

For det tredje er brugernes behov ikke nødvendigvis erkendte, entydige eller ensartede. Der kan fx være forskel på stærke og svage brugere – også når det gælder brugen af ny teknologi. Det er ikke sikkert, at samme løsning passer alle.

FIRE GODE RÅD OM TEKNOLOGI OG KERNEOPGAVE

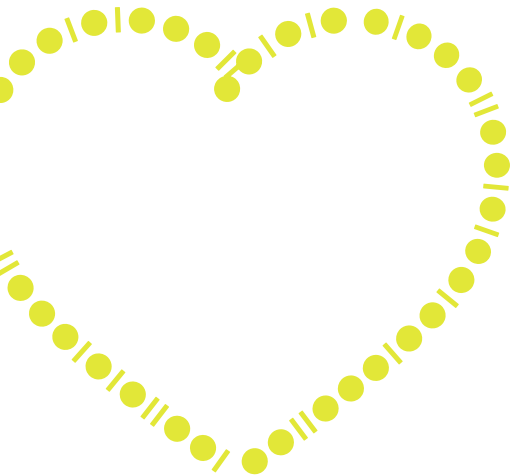
1. Lad være med at tage udgangspunkt i selve teknologien eller jeres interne processer. Start med at blive enige om jeres kerneopgave – og de forskellige hensyn, der indgår i den.

2. Sæt jer godt ind i brugernes situation og deres syn på det, I leverer til dem. I kan bruge værktøjer som fx servicedesign, brugerrejser, arbejdsgangsanalyser og lean, men nogle gange er hyppig kontakt til og løbende dialog med brugerne i hverdagen et godt sted at starte.

3. Når I vurderer en ny teknologi, så spørg jer selv (og dem, der foreslår eller leverer løsningerne), hvordan den skaber værdi for brugerne. Insister på at få en overbevisende og sammenhængende fortælling om, hvordan teknologien løser virkelige problemer og skaber de lovede effekter.

4. Vær bevidst og tydelig om det, hvis I forfølger andre mål end at skabe mest mulig værdi for brugerne, fx besparelser. Det er der ikke noget galt i, men det kan skabe skuffede forventninger blandt både medarbejdere og brugere, hvis en teknologisk løsning, der "bare" er billigere, bliver lanceret som en kvalitetsforbedring.

Kilde: HK Kommunal: God ledelse i en digital hverdag.



Borgerne skal opleve, at løsningerne skaber værdi for dem, hvad enten det er kortere ventetid, øget selvhjulpenhed, bedre undervisning eller større kvalitet i dialogen mellem borger og sagsbehandler. Viden om og nysgerrighed på borgernes behov, adfærd og forventninger er afgørende, når vi udvikler og designer opgaveløsning med brug af teknologi.

KL's Teknologiradar

Businesscase – en vurdering af fordele og ulemper

Begrebet “businesscase” bliver ofte brugt til at begrunde og sætte mål for teknologiprojekter. Det handler kort sagt om at redegøre for, hvilke gevinster et projekt forventes at give, hvordan de konkret skal realiseres, og dermed om gevinsterne står mål med omkostninger og anstrengelser.

Begrebet businesscase kan give et indtryk af, at det primært handler om *økonomiske* gevinster. Men hovedfokus i businesscases om ny teknologi er mindst lige så ofte, hvordan teknologien kan mindske behovet for den knappe arbejdskraft eller fx øge medarbejdernes faglighed, kvaliteten i opgaveløsningen, borgertilfredsheden eller arbejdsmiljøet. Det vigtige i arbejdet med en businesscase er netop helhedssynet på projektets fordele og ulemper. Derfor er en businesscase ikke bare et regneark; den skal kunne præsenteres i kort form som en sammenhængende fortælling.

I tilknytning til en businesscase laver man typisk en plan for gevinstrealiseringen, der mere detaljeret beskriver, hvordan teknologien helt konkret skal føre til de ønskede gevinster. Her skal alle væsentlige mellemregninger, barrierer, omkostninger og eventuelle uønskede bivirkninger tænkes med.

Det er værd at bruge tid og kræfter på at lave en grundig businesscase. Den er et godt grundlag for at vurdere, hvorvidt projektet skal sættes i gang, og hvilke forhold man skal være særligt opmærksom på undervejs. Businesscase og gevinstplan skal ikke bare bruges til at “bevise”, at projektet bør sættes i gang – og

så lægges væk. Begge dokumenter kan være vigtige styringsredskaber undervejs i et teknologiprojekt, og de bør løbende revideres, efterhånden som man bliver klogere undervejs.

Businesscases kan laves på mange forskellige måder, men som minimum bør en god businesscase altid redegøre for:

- Den opgave eller det **problem**, teknologien skal bidrage til at løse
- De **gevinster**, teknologien forventes at føre til
- Hvordan de valgte **indsatser** konkret skal føre frem til løsningen af problemet og realiseringen af gevinsterne
- Hvilke uønskede **bivirkninger** den digitale indsats eventuelt kan få, og hvordan man undgår eller begrænser disse
- De samlede **omkostninger** til at gennemføre indsatsen
- Den **styringsmodel**, der skal sikre, at ansvaret for projektet og dets gevinster er klart forankret hele vejen.

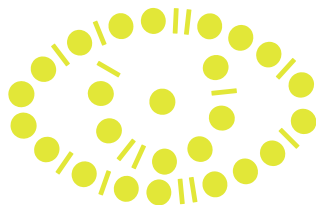
Med borgernes perspektiv

Nogle teknologier indføres "backstage" – i organisationens maskinrum – uden at borgerne nødvendigvis opdager eller berøres direkte af det. Det kan fx gælde rent administrative systemer eller anden teknologi, der understøtter det interne samarbejde.

Men i mange tilfælde vil borgerne stifte meget direkte bekendtskab med de teknologier, der har som ambition at gavne kerneopgaven. Borgerne kan fx møde teknologien i form af digital selvbetjening, nye måder at kommunikere med kommunen på eller et anderledes samspil med de medarbejdere, der leverer velfærdsydelser.

BESKYTTELSE AF BORGERENS DATA

Implementeringen af den europæiske forordning om beskyttelse af persondata, GDPR, har tydeliggjort det ansvar, der følger med at behandle personoplysninger. Som myndighed skal man blandt andet sikre sig, at behandlingen er lovlige, rimelig og gennemsigtig. Man må ikke bare indsamle og behandle oplysninger uden et relevant og afgrænset formål, og hvis databehandlingen ikke er hjemlet i en lov, skal borgerne give samtykke til den.



Når ambitionen er at gøre en forskel for borgerne, er det selvsagt vigtigt at forstå, hvilke ønsker, forventninger og eventuelt bekymringer de måtte have i forhold til teknologien. Det handler ikke bare om, hvorvidt den er brugervenlig i snæver forstand, men også om den rammer plet i forhold til borgernes behov, og om den har utilsigtede bivirkninger på forholdet mellem borger og kommune.

Derfor kan forskellige former for dialog med og inddragelse af brugerne af en ny teknologi være en god investering. Det gælder både det tidlige arbejde med businesscasen og senere, når teknologien skal implementeres.

Utilsigtede effekter

I arbejdet med ny teknologi er der et naturligt fokus på teknologiens formål og de forventede gevinster. Men det er også vigtigt at være opmærksom på mulige



Jeg savner en debat om betydningen af, at mødet mellem borger og det offentlige bliver digitalt – inklusive de etiske konsekvenser. Hvad betyder det for tilliden til det offentlige, hvis der ikke længere er et ansigt på? Hvordan påvirker det vores retsfølelse, hvis man ikke oplever at få en forklaring på en afgørelse, eller hvis man har svært ved at forstå en afgørelse?

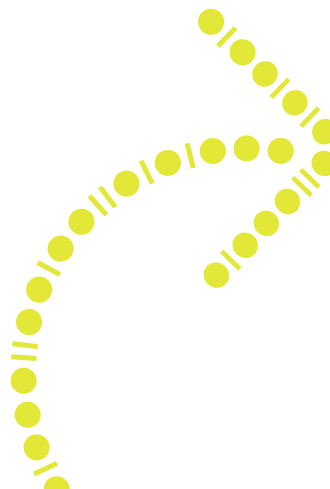
Christian Østergaard Madsen,
lektor på IT-Universitetet

utilsigtede effekter. De kan være både negative og positive – og desuden opleves forskelligt af forskellige brugere: En teknologi, der for nogle kan virke fremmedgørende, oplever andre måske som en forbedring. Blandt de ofte fremhævede typer af mulige utilsigtede effekter kan nævnes:

- Hvis møder, der før har været fysiske, bliver digitale og virtuelle, risikerer nogle borgere at miste følelsen af en personlig kontakt. Omvendt kan netop muligheden for at klare en del af kontakten hjemmefra være en stor fordel for nogle sårbare eller syge borgere.
- Hvis et stykke teknologi bliver bragt ind i relationen og dialogen mellem medarbejder og borger, risikerer man, at nogle borgere oplever det som "et fremmedelement", der gør relationen mindre autentisk og mere upersonlig. For andre kan denne "afstand" tværtimod betyde, at det opleves mindre belastende at skulle mødes med en myndighed.
- Når borgerne selv skal ansøge om noget på nettet og ikke har mulighed for at få afgørelsen forklaret, risikerer man, at borgeren ikke forstår den og/eller ikke har tillid til resultatet. Derimod er det i mere banale sager typisk en lettelse for borgerne ikke at skulle møde fysisk op for at ansøge om fx pas, lægeskift eller en social ydelse.
- Hvis kommunen i sin sagsbehandling benytter sig af data, algoritmer og profilering, som borgeren ikke kan gennemskue, risikerer man, at borgeren føler

sig mistænkeliggjort eller uretfærdigt behandlet. Sådanne databaserede metoder kan omvendt være med til at sikre, at borgere med særlige behov får den hjælp, de har brug for, i rette tid.

- Hvis kommunen i kraft af ny teknologi får nye muligheder for at overvåge eller kontrollere borgerne, risikerer man, at borgerne bliver usikre på grænserne mellem legitim brug og misbrug af deres data. Se også faktaboksen *Et spørgsmål om dataetik*.
- Hvis kommunen ikke overholder principperne for indsamling, opbevaring og anvendelse af borgernes personlige data, risikerer det at gå ud over borgernes tryghed, retssikkerhed og tillid til de teknologiske løsninger. Omvendt vil borgerne ofte forvente, at kommunen så vidt muligt udnytter eksisterende data til at kunne levere dem den bedst mulige service.



ET SPØRGSMÅL OM DATAETIK

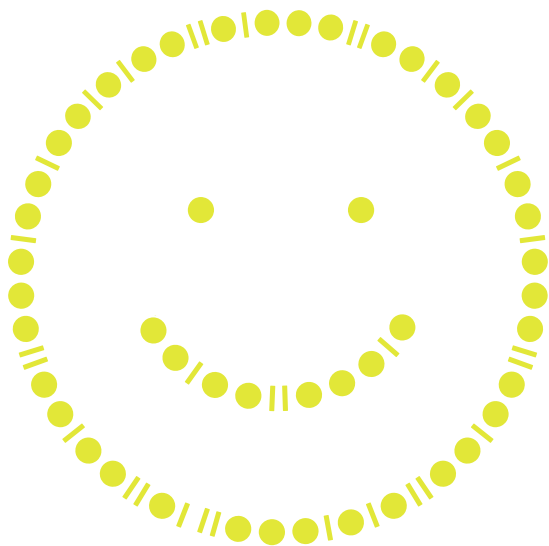
Dataetik handler om de centrale værdier og principper for, hvordan vi i samfundet indsamler, bruger og deler data om hinanden. Derfor vil dataetiske overvejelser ofte være vigtige, når kommuner indfører ny digital teknologi. Dataetisk Råd anbefaler at bygge anvendelse af data på ti principper, der i kort form lyder:

- **Velfærd:** Behandling af data skal ske med respekt for og hensyn til sociale forhold, samfund og demokrati.
- **Værdighed:** Behandling af data må ikke anvendes til at skade det enkelte menneske, og mennesker bør have den primære gavn af databehandlingen.
- **Privatliv:** Behandling af data skal ske med respekt for privatliv og under beskyttelse af personlige oplysninger.
- **Selvbestemmelse:** Behandling af data skal støtte mennesket i at træffe oplyste og selvstændige valg.
- **Lighed:** Behandling af data må ikke diskriminere på baggrund af etnicitet, seksualitet, køn eller andre forhold.
- **Frihed:** Behandling af data skal ske med respekt for grundlæggende frihedsrettigheder.
- **Retssikkerhed:** Behandling af data skal ske med respekt for grundlæggende retssikkerhedsmæssige garantier.
- **Gennemsigtighed:** Behandling af data skal være tilstrækkelig gennemsigtig. Der skal være adgang til indsigt i egne data.
- **Sikkerhed:** Behandling af data skal være tilstrækkelig sikker, robust og pålidelig. Der skal sikres sikkerhed i opbevaring og deling af data.
- **Ansvarlighed:** Det skal være muligt at stille mennesker til ansvar. Det skal i alle led være klart, hvem der er ansvarlig for konsekvenserne for udvikling og anvendelse af data.

Læs mere i publikationen fra Dataetisk råd 'Dataetik – sådan gør du', der også præsenterer en femtrinsguide til at arbejde med dataetik i praksis.

Ny teknologi kan således rykke ved en række balancer i relationen mellem kommune og borger – men påvirkningen behøver ikke at være negativ. Teknologien kan fx også fremme gennemsigtighed i forvaltningen, skabe større frihed og fleksibilitet i tilbuddene til borgerne og gøre relationen mellem borger og det offentlige mere ligeværdig. Pointen er, at det er vigtigt at medtænke sådanne forskydninger, der ikke nødvendigvis er teknologiens tilsigtede mål.

De nævnte risici for utilsigtede effekter i relationen mellem borger og kommune er her beskrevet ud fra borgerens perspektiv, men de kan selvfølgelig også være relevante fra et medarbejderperspektiv. Læs mere om dette under *Opgaveløsning* på side 18.



Fem spørgsmål om teknologi og kerneopgave

- 1 På hvilken måde understøtter teknologien den værdi, vi i sidste ende skal skabe for brugerne, borgerne og samfundet?
- 2 Hvordan kan teknologien konkret bidrage til en højere kvalitet i den daglige opgaveløsning?
- 3 Hvilke muligheder giver teknologien for, at vi kan skabe de ønskede resultater med færre ressourcer, herunder færre medarbejdere?
- 4 På hvilke måder vil teknologien kunne styrke, svække eller forandre relationen mellem os som kommune og borgerne?
- 5 Hvilke omkostninger, ulemper og mulige bivirkninger skal vi tage med i betragtning, når vi vurderer teknologiens samlede effekter?

Hvordan påvirker teknologien hverdagens arbejde?

Ny teknologi kan understøtte og lette det daglige arbejde og kan også få betydning for medarbejdernes faglige identitet, de indbyrdes relationer og arbejdsmiljøet i bred forstand. Før teknologien indføres, er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan den forventes at påvirke hverdagens opgaveløsning.

Ny teknologi griber altid ind i de arbejdsgange, hvor den skal bruges. Det er typisk selve meningen med teknologien, at opgaver skal løses på nye måder – bedre, sikrere, smartere, hurtigere og eventuelt med færre hænder. Måske optimerer teknologien bare de eksisterende arbejdsgange, men i mange tilfælde skal ledere og medarbejdere vænne sig til at udføre en del af deres arbejde anderledes. Måske kommer der også helt nye opgaver til, mens andre fylder mindre eller falder bort.

Man kan pege på tre typiske træk ved meget ny teknologi, som det er særlig vigtigt at være opmærksom på, fordi de på godt og ondt kan få betydning for hverdagens arbejde:

- **Standardisering** – især digitale teknologier medfører ofte en øget standardisering og ensretning af arbejdsgange. Det gør det fx muligt at øge effektiviteten og sikre en høj ensartet kvalitet, herunder at leve op til fastsatte faglige krav. Men samtidig kan det give den enkelte medarbejder mindre fleksibilitet og spillerum til at løse opgaverne ud fra sin faglige dømmekraft i situationen og borgernes individuelle behov.
- **Formalisering** – når teknologi skal bidrage til eller overtage en bestemt (del)opgave, er man nødt til at kunne "sætte opgaven på formel", dvs. bryde den ned i de logisk nødvendige deloperationer. Risikoen er, at man i den proces kommer til at overse eller undervurdere betydningen af det uformelle eller usynlige arbejde, som før indgik i opgaveløsningen.
- **Medialisering** – dvs. at kontakten mellem fx medarbejder og borger (eller mellem medarbejdere indbyrdes) ikke længere er direkte og personlig, men foregår formidlet af teknologien, fx via en skærm. Det kan have store fordele, men kan også bidrage til at svække kommunikationen, relationen og tilliden mellem parterne.



De fleste medarbejdere kan godt leve med standardisering, så længe den er meningsfuld, fagligt begrundet og kan påvirkes i takt med, at alle bliver klogere. Hvis der findes en best practice for at udføre en specifik arbejdsgang, kan de fleste se logikken i, at alle bruger den.

Erhvervspsykologerne Morten Jack og Morten Ejlskov

Ingen af de tre tendenser er i sig selv kun positive eller negative. Man er nødt til at være bevidst om, hvordan de kan præge en række forhold på arbejdspladsen, så teknologiens ønskede fordele kan udnyttes, og eventuelle ulemper forebygges eller håndteres. Lad os se nærmere på teknologiens mulige betydning for tre afgørende dimensioner i det daglige arbejde: faglighed, relationer og arbejdsmiljø. I næste afsnit på side 24 behandles spørgsmålet om kompetencer og kompetenceudvikling selvstændigt.

Faglighed

En teknologi kan være som et stykke godt værktøj i hænderne på den dygtige håndværker: Det gør det muligt at bruge sit faglige håndlag til at løse opgaven endnu bedre. Teknologien kan således understøtte fagligheden og sikre, at opgaver bliver løst på et ensartet højt fagligt niveau. Den kan måske også frigøre tid, der før blev brugt på trivielle rutiner, til mere komplekse opgaver, som i højere grad kræver medarbejdernes

faglige og relationelle ekspertise. På den måde kan teknologien bidrage til en positiv jobudvikling.

Risikoen for det modsatte er også til stede. Standardisering og formalisering af arbejdsopgaver kan nogle opleves som et tab af fleksibilitet og selvstændigt fagligt råderum – måske endda som mistillid til deres faglige dømmekraft. Og hvis teknologien ikke fungerer gnidningsfrit i hverdagen, kan den stjæle tid og fokus fra kerneopgaven og dermed måske svække mening og motivation hos medarbejderne.

I begge tilfælde kan teknologien betyde, at det er nødvendigt at "genforhandle" de faglige identiteter, dvs. opfattelsen af, hvad der er den faglige kerne i opgaveløsningen, og hvad vil sige at være en fagligt



Spørgsmålet om professionelle identiteter og relationer er vigtigt i offentlige organisationer, fordi disse traditionelt set er afhængige af ansatte, der motiveres af den offentlige organisations overordnede mål. Det er derfor væsentligt, hvordan genforhandlingen af professionelle identiteter og relationer sker i forbindelse med digitalisering.

Anja Svejgaard Pors, lektor, Københavns Professionshøjskole

kompetent fx lærer, sagsbehandler eller social- og sundhedsassistent. Fagidentiteter vil typisk være indarbejdet igennem lang tids praksis, så når man indfører ny teknologi, er det vigtigt at tage højde for den mentale omstilling, ændringer i fagligheden kan kræve.

Samtidig kan sådanne forskydninger i faglighed og faglig identitet påvirke forskellige faggruppers indbyrdes status – fx fordi én faggruppes kompetencer bliver relativt mere efterspurgt – og det kan have betydning for, hvordan de hver især tager imod en ny teknologi.

Relationer

Ny teknologi kan påvirke medarbejdernes relationer i arbejdet. Det gælder ikke bare forbindelsen til borgere og brugere – se afsnittet *Utilsigtede effekter* på side 14 – men også deres kollegiale og ledelsesmæssige relationer.

Ny teknologi kan forbedre mulighederne for at kommunikere, koordinere og videndele indbyrdes. Det kan styrke relationer og samarbejde, at man fx har let adgang til at få digital kontakt med hinanden, og at medarbejdere via fælles it-systemer kan dele oplysninger om en sag eller en borger – på tværs af fagligheder, tid og sted.

Men især formaliseringen af arbejdsprocesserne og teknologiens mediering af de direkte personlige kontakter kan også præge hverdagen på måder, som nogle vil opleve som en svækkelse af vigtige relationer.

Det gælder fx, hvis en arbejdsproces, der før krævede direkte personlig kontakt og dialog, fremover skal foregå digitalt og/eller automatiseret. Her er risikoen, at der går noget vigtigt tabt i "overdragelsen fra menneske til maskine". Det kan fx være, at den personlige formidling af en afgørelse i en sag ikke bare var en simpel overførsel af information, men også sikrede troværdighed og tillid i relationen mellem borger og kommune.

Eller at de fem-ti minutters morgensamling, hvor kørelisterne til hjemmeplejen blev afstemt, styrkede et vigtigt kollegialt arbejdsfællesskab, der fik sværere vilkår, da listerne bare blev sendt ud til medarbejderne digitalt.

Selv når der "bare" er tale om, at én kommunikationsform bliver udskiftet med en anden, kan det få betydning for relationernes karakter. Virtuelle besøg



Det er lederens opgave at understøtte, at ny teknologi og øget brug af data bliver en del af den faglige identitet og opgaveløsning. Det betyder, blandt andet, at lederen skal turde udfordre den faglige identitet, der er på området, og hjælpe medarbejderne med at forholde sig til, hvordan øget brug af data og de nye teknologier forandrer kerneopgaven og supplerer og ændrer medarbejdernes relation og kommunikation med borgerne.

KL: Ledelse i en digital tid

i hjemmeplejen har både fordele og begrænsninger i forhold til fysiske besøg. Fjernundervisning er godt til nogle ting og dårligt egnet til andre. Zoommøder kan være en fin og nødvendig løsning, men der er også noget, man mister.

At relationer bliver ændret, er ikke i sig selv et argument imod en ny teknologi, men det kan være en påmindelse om at have fokus på utilsigtede relationelle effekter af teknologien. Måske kan man tage højde for det i den måde, teknologien anvendes på, eller man kan finde andre måder at sikre de kvaliteter, der måske går tabt i processen.

Arbejds miljø

Ny teknologis betydning for arbejdsmiljøet kan anskues fra mange vinkler. Partssamarbejdet om arbejdsmiljø, BFA, har valgt at tage udgangspunkt i en bred karakteristik af "det gode arbejde" og derudfra vurderet, hvordan ny teknologi (mere præcist digitalisering) potentielt både kan påvirke dette positivt og negativt. *Eksempler på fordele og ulemper for det gode arbejde* er vist i kort form i skemaet på næste side.



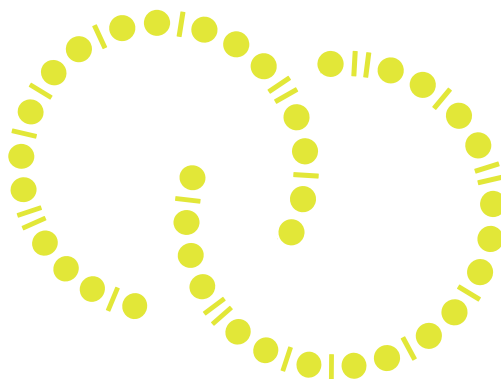
Digitalisering retter sig ofte mod de delopgaver, der kan sættes på formel og baseres på entydige, strukturerede data. Men når man automatiserer dette formelle arbejde, risikerer nogle af de usynlige kvaliteter ved arbejdet at ryge ud med badevandet.

HK Kommunal: God ledelse i en digital hverdag



Digitalisering er ikke i sig selv hverken godt eller dårligt nyt for arbejdsmiljøet. Der findes masser af eksempler på digitalisering, der fx frigør ressourcer i hverdagen, øger kvaliteten, letter videndeling og styrker samarbejdet om kerneopgaven – og derigennem bidrager til et godt psykisk arbejdsmiljø. Men digitaliseringen kan også have utilsigtede, negative konsekvenser for arbejdsmiljøet.

BFA: Digitalisering på uddannelsesinstitutioner



Digitalisering og det gode arbejde

Kendetegn ved det gode arbejde	Mulige fordele – digitalisering kan ...	Mulige ulemper – digitalisering kan ...
Realistisk: Man har de nødvendige kompetencer, redskaber og ressourcer, så det er realistisk for én at løse sine opgaver.	... være et redskab, der understøtter mulighederne for at løse kerneopgaven fagligt tilfredsstillende.	... gøre opgaveløsningen mindre realistisk, hvis fx teknologien og/eller businesscasen er fejlbehæftet, dårligt designet, dårligt implementeret, eller kompetenceudviklingen er utilstrækkelig.
Anerkendt: Man får – formel og uformel – anerkendelse for det, man gør, fra kunder/borgere, kolleger og ledelse.	... understøtte og give bedre plads til den menneskelige interaktion, som borgerne værdsætter, og hvor den uformelle anerkendelse sker.	... reducere især den uformelle anerkendelse og kan samtidigt styrke den målingsbaserede feedback på den relationelle feedbacks bekostning.
Selvstændigt: Man oplever, at man har en tilpas grad af selvstændighed, ansvar og råderum i sit arbejde, og at man inddrages i beslutninger, der berører ens arbejde.	... understøtte medarbejdernes autonomi og råderum.	... være med til at udfordre medarbejdernes selvstændighed, hvis fx en for høj grad af standardisering indsnævrer det faglige råderum.
Meningsfyldt: Man bruger sin faglighed til – sammen med sine kolleger – at gøre en meningsfuld forskel for andre.	... give mulighed for at fokusere mere på den meningskabende kerneopgave, fx ved at reducere de ressourcer, der skal bruges på rutineopgaver og administrative støttefunktioner.	... flytte fokus fra kerneopgaven til selve teknologien og de processer, den understøtter.
Udviklende: Man oplever at blive tilpas udfordret, så man trygt kan udvikle sig fagligt og menneskeligt.	... åbne for nye indsigter og muligheder og bringe medarbejdernes faglighed i spil på nye måder.	... overudfordre, fx ved at kræve større og hurtigere forandringer end den enkelte kan rumme.
Sundt & sikkert: Man arbejder i et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, som muliggør et sundt, langvarigt arbejdsliv.	... reducere arbejdspresset via automatisering af rutineopgaver eller ved at overtage/aflaste fysiske belastende opgaver.	... øge de fysiske/ergonomiske belastninger samt medføre angst og utryghed pga. uvished om egen rolle i forandringerne.

Kilde: BFA: Digitalisering og det gode arbejde.

Yderligere tre forhold nævnes ofte som potentielt betydningsfulde for arbejdsmiljøet og kan derfor indtages i overvejelserne om en ny teknologis positive og negative effekter: driftssikkerhed, grænseløshed og transparens.

En teknologi, der ikke virker efter hensigten, kan bogstavelig talt være en stressfaktor i en travl hverdag. Det gælder, hvis teknologien ikke er tilstrækkeligt brugervenlig, ikke har den ønskede funktionalitet, eller hvis den for ofte "er nede". I alle disse tilfælde kan det stjæle tid fra kerneopgaven, opleves frustrerende og være med til at øge arbejdspresset – typisk stik imod de forventede og ønskede effekter.

Det er velkendt, at nogle typer af arbejde let bliver grænsløst, når teknologien gør det muligt at arbejde hvor som helst og når som helst. Det kan i bedste fald skabe frihed og fleksibilitet, i værste fald følelsen af altid at skulle være tilgængelig og aldrig rigtig at kunne holde fri.

Endelig gør især digitale systemer ofte arbejdet meget gennemsigtigt, fordi man som medarbejder sætter digitale spor i næsten alt, hvad man foretager sig. Det kan være en stor styrke i forhold til både planlægning og kvalitetssikring, at man som ledelse har data på alt fra arbejdstider, indsatser, ressourceforbrug og resultater. Men samtidig kan det give medarbejderne en oplevelse af "overvågning" – især hvis der ikke er fuld åbenhed om, hvordan data om deres adfærd og performance bliver registreret og anvendt.

Bemærk, at teknologiens betydning for det psykiske arbejdsmiljø i høj grad afhænger af den måde, den bliver implementeret på. Selv en nok så fremragende teknologi, der understøtter kerneopgave, faglighed og relationer, kan få negative effekter, hvis den ikke bliver implementeret ordentligt. Læs mere i afsnittet *Inddragelse* på side 30.

Fem spørgsmål om teknologi og opgaveløsning

- 1 På hvilke måder kan teknologien konkret forbedre vores daglige arbejds gange?
- 2 Hvordan vil teknologien kunne understøtte – eller udfordre – vores faglighed?
- 3 Hvilke af hverdagens kollegiale relationer kunne blive positivt eller negativt berørt af teknologien?
- 4 Hvordan kan teknologien påvirke vores oplevelse af et tilfredsstillende arbejde og et godt arbejdsmiljø?
- 5 Er der særlige kvaliteter i det uformelle eller usynlige arbejde, vi skal være opmærksomme på at bevare, når vi ændrer vores arbejds gange med teknologi?



Den digitaliserede organisation bliver et fuldt oplyst rum, hvor alt og alle er synlige.

Ursula Plesner & Lise Justesen: Merproduktion af målbarhed

Hvordan ændrer teknologien vores behov for nye kompetencer?

Ny teknologi kræver næsten altid nye kompetencer – både for at kunne anvende og udnytte selve teknologien, og fordi opgaver, faglighed og relationen til borgerne ofte ændrer sig. Teknologi kan være med til at sætte medarbejdernes faglighed i spil på nye spændende måder – eller opleves som en forstyrrelse i hverdagen. Gennemtænkt kompetenceudvikling er afgørende for succes.


At afklare og håndtere behovet for nye kompetencer er et af de kritiske punkter i de fleste sammenhænge, hvor der bliver indført ny teknologi. Det kan udgøre forskellen på en succesfuld implementering, hvor medarbejderne hurtigt tager teknologien til sig og begynder at udnytte dens fordele, og et forløb, hvor de mest oplever teknologien som noget besværligt, der forstyrrer og frustrerer dem i hverdagen.

Det mest elementære spørgsmål er, hvilke færdigheder det kræver af medarbejderne at arbejde med den konkrete nye teknologi. Det afhænger blandt andet af, om teknologien er afgørende forskellig fra, hvad medarbejderne er vant til at arbejde med. Er der tale

om noget helt nyt – fx et skift fra analoge til digitale arbejdsgange? Eller udskifter man “bare” et forældet it-system med et nyere? Det har også betydning, om medarbejderne generelt er fortrolige med ny teknologi, eller om de føler sig på faglig udebane.

Det er under alle omstændigheder vigtigt ikke at undervurdere omstillingen til nye måder at løse de daglige opgaver på. At forlade kendte og velfungerende rutiner er ofte forbundet med en vis uro og usikkerhed – ikke mindst for de medarbejdere, som oplever, at deres nuværende kompetencer bliver mindre efterspurgte.

For behovet for rent teknologiske færdigheder er langt fra det eneste, der kan ændre sig. Som beskrevet i afsnittene om henholdsvis kerneopgave og opgaveløsning får ny teknologi ofte bredere konsekvenser for hverdagens arbejde. Den kan påvirke arbejdsopgaver, faglige selvforståelser og roller, arbejdsdeling og samarbejde mellem faggrupper og relationen til borgerne – og dermed også forventningerne til, hvad man som medarbejder skal kunne. Nogle kan få fordel af talenter, der ikke var så efterspurgte før. Andre kan opleve et fagligt underskud, fordi kompetencer, der tidligere var vigtige, mister betydning, eller fordi de mangler nogle




Når digitaliseringen ruller hen over din organisation, bliver nogle af dine medarbejders kompetencer ubrugelige. Fx viden om tekniske spidsfindigheder ved det gamle system. Når medarbejderne mærker, at nogle af deres kompetencer bliver ubrugelige, kan de blive utrygge. "Hvad dur jeg egentligt til?", er en tanke, der godt kan melde sig hos nogle. Omvendt kan det medføre øget selvtillid hos mange, at de faktisk kan tilegne sig nye kompetencer.

Erhvervspsykologerne Morten Jack og Morten Ejlskov

af de færdigheder, der bliver nødvendige i arbejdet med den nye teknologi.

Behovet for nye kompetencer behøver derfor ikke kun at handle om de direkte tekniske færdigheder i at anvende teknologien. Det kan også være, at teknologien stiller større krav til fx basale læsefærdigheder, skriftlig dokumentation, tæt borgerkontakt eller tværfagligt samarbejde. Hvis borgerne fx selv skal lære at anvende en ny teknologi, vil medarbejderne ofte få nye opgaver med at vejlede og hjælpe borgerne i processen.

Samlet set er der i forbindelse med ny teknologi brug for at arbejde både konkret og strategisk med kompetenceudviklingen. Det vil sige afklare såvel, hvad man har behov for her og nu, som hvordan ens opgaveløsning og kompetencebehov ventes at ændre sig i fremtiden i lyset af den teknologiske udvikling.



De måder, kommunerne løser opgaver på i forhold til sundhed, læring, beskæftigelse, mobilitet, miljø m.v., er alle under digital forandring og vil fortsat undergå store forandringer i de kommende år. Det stiller store krav til medarbejdernes digitale kompetencer og tydelig ledelse af digitaliseringen. Ledelsesopgaven bliver at få afdækket medarbejdernes digitale modenhed, sikre medarbejdernes digitale kompetencer og forberede medarbejderne på fremtidens digitale løsninger af kerneopgaven.

Nina Björk Leosdottir: Digitalisering kræver ledelse

De nødvendige kompetencer

Når kompetencebehov og kompetenceudvikling er på dagsordenen, melder spørgsmålet sig hurtigt: Behøver alle at kunne det samme i forhold til den nye teknologi?

Det kommer selvfølgelig an på den enkelte teknologi, og hvor central den er for det daglige arbejde, men som regel vil man forvente et basalt kendskab til teknologien hos alle, der skal være i berøring med den. Samtidig kan man godt operere med forskellige niveauer af fortrolighed med teknologien, fx om medarbejderne skal henholdsvis *kende*, *kunne* eller *mestre* et nyt it-system eller en anden ny teknologi.

En hjælp til at drøfte det fremtidige behov for teknologirelaterede kompetencer er det såkaldte kompetencehjul, KL har udarbejdet.

Formålet med hjulet er at identificere de generiske kompetencer, som vil have betydning for fremtidens medarbejdere i en mere digitaliseret hverdag i kommunerne. *Kompetencehjulet og de fire hovedtyper af kompetencer* er gengivet på næste side.



Overvej, hvordan du kan matche interesse, talent og eksisterende kompetencer med behovet for kompetenceudvikling. Hvem vil for dig at se være de oplagte nye superbrugere? Hvem kan allerede noget? Og hvem kunne måske have en særlig interesse i at udvikle dybere kompetencer ift. det nye system?

Erhvervspsykologerne Morten Jack og Morten Ejlskov

Kompetencehjulet og de fire hovedtyper af kompetencer

ANVENDELSE

- *Brugerkompetencer* – at mestre de digitale løsninger og redskaber, der er nødvendige i ens faglige hverdag.
- *Dataanvendelse* – at have overblik over, hvor de data, man skaber, indgår, hvordan man som medarbejder skaber data, og hvad gode data er.
- *Data- og informationssikkerhed* – at kunne omgås data på en god og forsvarlig måde.

TEKNOLOGIFORSTÅELSE

- *Teknologi, faglighed og mennesker* – at kunne vurdere digitaliseringen i forhold til faglighed og de mennesker, der møder ens faglighed.
- *Teknologivurdering* – på baggrund af faglighed at kunne vurdere den teknologi, der kunne være relevant for ens område.
- *Retssikkerhed og etik* – at kunne se de retsmæssige og etiske perspektiver i det, som teknologier medfører.

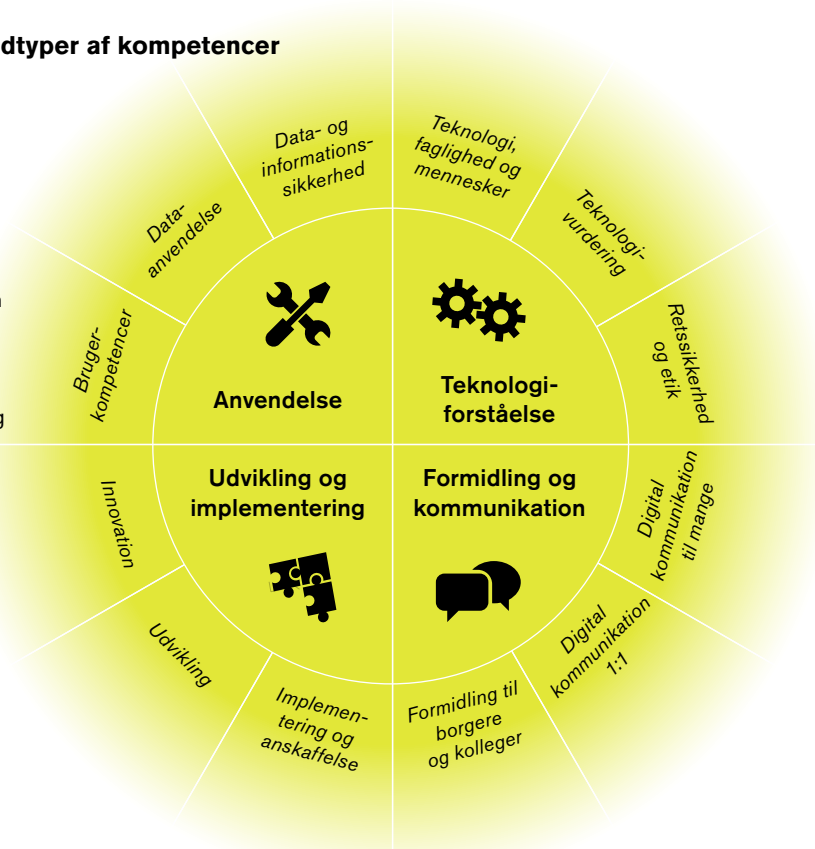
UDVIKLING OG IMPLEMENTERING

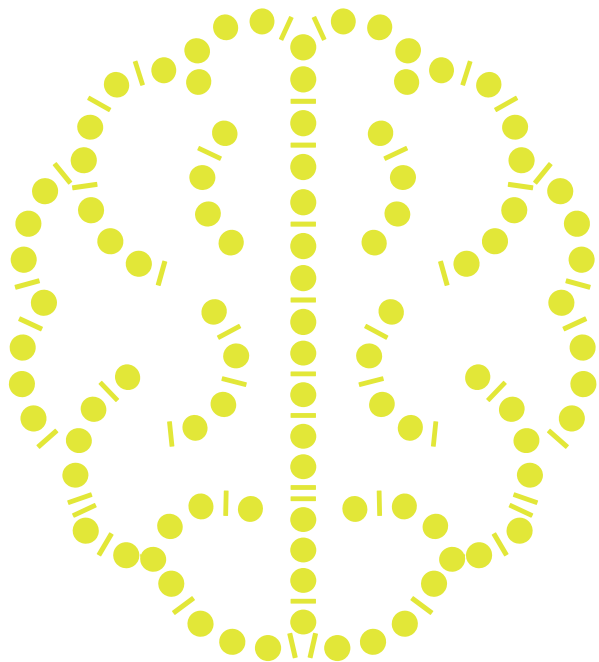
- *Implementering og anskaffelse* – at kende tilstrækkeligt til de metoder, man anvender i anskaffelsesprocesser og implementeringsprocesser for at kunne indgå meningsfuldt i dem.
- *Udvikling* – særlige kompetencer hos de medarbejdere, der har en aktiv og styrende rolle i udviklings- og implementeringsprocesser.
- *Innovation* – at kunne bidrage til og drive den forandring, som udviklingen og implementeringen af de digitale løsninger fører til.

FORMIDLING OG KOMMUNIKATION

- *Formidling til borgere og kolleger* – at kunne formidle det, digitalisering kan, gør og er.
- *Digital kommunikation 1:1* – at kunne kommunikere én til én med borgere og virksomheder via forskellige digitale kanaler.
- *Digital kommunikation til mange* – at kunne kommunikere til mange borgere, fx via hjemmeside og sociale medier.

Læs mere om Fremtidens digitale kompetencer på videncenter.kl.dk.





At tilrettelægge kompetenceudvikling

Når behovet for kompetencer er afklaret, skal selve kompetenceudviklingen designes. Det er svært at give præcise retningslinjer for dette, der gælder på tværs af de store forskelle mellem teknologiprojekter. Men tre principper går igen i mange anbefalinger om kompetenceudvikling:

- **Praksisnær:** Uddannelsesindsats og -materiale skal være forankret i den konkrete praksis og i høj grad foregå hands-on i en realistisk faglig kontekst. Det er ikke gjort med at sende medarbejderne afsted på kursus eller give dem en skriftlig vejledning.
- **Differentieret:** Uddannelsesindsatsen skal tage højde for forskelle i medarbejdernes interesse, kompetencer, læringsstil og -tempo. Det er vigtigt både at sikre sig, at "bagtroppen" er med, og at have noget at tilbyde, der udfordrer de særligt engagerede.
- **Vedvarende:** Kompetenceudviklingen skal times, så medarbejderne umiddelbart kan bruge deres nye viden. Der skal løbende følges op på uddannelse, så det lærte kan konsolideres, uddybes og forankres i hverdagen. Det er også vigtigt, at medarbejderne i hele implementeringsfasen har adgang til support, så de kan få løst eventuelle problemer og bruge det som afsæt for ny læring.



Lederne forventer af alle medarbejdere en nysgerrig tilgang til digital innovation og et vist niveau af digitale kompetencer. De gør sig umage med at styrke både mindset og kompetencer hos "den digitale bagtrop" – og opmuntrer frontløberne til at dele deres viden, opsøge ny inspiration og prøve ting af.

Væksthus for Ledelse: Ledelse af digital innovation



Pas på med bare at sende folk på kurser. Folk skal lære det, der skal til, for at de forstår systemer på et minimumniveau, og så skal man lade dem prøve det i praksis. Så kan man fylde mere på derefter. Det dur ikke bare at sende alle på et indledende kursus, hvor de får alle detaljerne; de glemmer alligevel hurtigt alt andet end det, de skal bruge for at anvende systemet til de daglige rutineopgaver.

Interview med Søren Skaarup, postdoc IT-Universitetet

Fem spørgsmål om teknologi og kompetenceudvikling

- 1 Hvilke kompetencer har medarbejderne brug for (at styrke) for at kunne udnytte teknologien bedst muligt i det daglige arbejde?
- 2 Hvordan påvirker de eventuelle ændringer i medarbejdernes arbejdsopgaver, roller og relationer, som følger med teknologien, behovet for andre typer af kompetencer?
- 3 Hvordan kan I fremme en nysgerrig tilgang til teknologi, så medarbejderne selv er med til at drive udviklingen af nye anvendelser?
- 4 Hvordan kan I tilrettelægge en kompetenceudvikling, der løfter alle, men tager højde for, at der kan være forskel på, hvad medarbejderne kan og ønsker, når det gælder teknologi.
- 5 Hvordan sikrer I, at kompetenceudviklingen er så praksisnær og vedholdende, at den kan omsættes til et varigt løft i opgaveløsningen?

Hvordan skal vi samarbejde om god implementering?

At indføre ny teknologi er en forandringsproces, der skal gennemføres efter alle kunstens regler, herunder også en grundig involvering af medarbejderne. Det er også vigtigt at være opmærksom på, hvordan man på tværs af organisationen får ny teknologi til at spille sammen til gavn for borgerne.

Det er ikke nok, at man på forhånd har sat sig tydelige mål for teknologien, vurderet dens betydning for det daglige arbejde og afklaret behovet for kompetenceudvikling. Den måde, teknologien bliver implementeret på, har også stor betydning for, hvilke gevinster den udløser – og hvor hurtigt.

Som udgangspunkt kan man betragte indførelsen af ny teknologi som ethvert andet forandringsprojekt. Det indebærer blandt andet god planlægning, tydelig information og dialog om projektets mål og forløb samt en grundig inddragelse af medarbejderne. Tilsammen skal det gerne sikre et højt niveau af mening, motivation og medspil igennem hele processen.

Udfordringerne i implementeringen handler ikke kun om det tekniske, men knytter sig lige så ofte til de ændringer, teknologien medfører i hverdagen og i organisationen. Det kan blandt andet være forskyd-

ninger i faglighed, roller, relationer eller kompetencer, som ledere og medarbejdere skal omstille sig til både mentalt og praktisk.

Derfor har det stor betydning for en teknologisk forandring, at alle involverede kan gå ind i omstillingen og føle sig trygge ved at spille med. Det kan man fremme ved "at tale projektet ned på jorden", så det ikke opleves som mystisk eller farligt. Man kan også fx understrege, at det er et forløb, hvor alle har brug for at øve sig, og hvor man støtter hinanden undervejs.

Teknologiske forandringer kan ikke altid planlægges i detaljer på forhånd. Især hvis der er tale om egentlige udviklingsprojekter, kan der være et betydeligt element af uforudsigelighed og prøven-sig-frem i processen. Derfor er man ofte nødt til i sådanne forløb at indbygge muligheder for fleksibilitet og løbende justeringer af fx styring, ressourcer, tempo og inddragelse. Se også tekstboksen *Agile projektmetoder*.





Når digitaliseringen rykker tættere på kerneopgaven og fx bliver en integreret del af den måde, vi kommunikerer med borgerne på, er det vigtigt at sætte retning og tempo med en stærk fortælling, som medarbejderne forstår og kan bruge som pejlemærke for deres opgaveløsning.

KL: Ledelse i en digital tid



Ofte forbindes “digitalisering” med centralt styrede processer, hvor fælles løsninger udrulles på et helt område. Men digitalisering findes også i en mere decentral variant, hvor den enkelte arbejdsplads tager ny digital teknologi til sig på eget initiativ og egne præmisser – og måske selv er med til at udvikle nye løsninger og anvendelsesmuligheder.

Væksthus for Ledelse: Ledelse af digital innovation

AGILE PROJEKTMETODER

Agile metoder handler om at arbejde helhedsorienteret, fleksibelt og lærende. Der findes mange definitioner og varianter af agilitet, men fælles for de fleste af dem er, at man arbejder:

- i tæt og løbende dialog med brugerne og ud fra deres behov
- målrettet henimod hyppige, små leverancer – frem for én stor færdig løsning
- med såkaldte prøvehandlinger eller prototyper, så man hurtigt kan afdække henholdsvis fejl, og hvad der virker
- med en høj grad af indbyrdes videndeling, læring og justering undervejs i forløbet.

De agile, involverende metoder har især deres styrker, når:

- det ikke på forhånd er klart, hvordan den ønskede digitaliseringsløsning skal se ud
- projektet er så komplekst, at der er brug for en høj grad af fælles udforskning af mulige løsninger
- der kræves en høj grad af kreativitet, innovation og løbende tilpasning i udviklingsfasen.

Kilde: HK Kommunal: God ledelse i en digital hverdag.

TI PRINCIPPER FOR GOD INDDRAGELSE

1. Lad medarbejderne vurdere konsekvenserne for det gode arbejde og arbejdsmiljøet. Medarbejderne kender ressourcer og belastninger i det daglige arbejde og kan vurdere, hvordan digitaliseringen vil påvirke arbejdsvilkårene i hverdagen.

2. Sæt klare rammer for inddragelsen. Afklar, hvilke dele af digitaliseringsforløbet der ligger fast, og hvilke der er åbne for ændringer, justering og tilpasninger. Vælg inddragelsesformer, der svarer til graden af medindflydelse.

3. Hold et højt informationsniveau. Digitalisering skaber som alle forandringsprocesser et stort behov for at forstå ændringernes rationale, forløb og konsekvenser. Sørg for, at det ofte ret tekniske sprog omkring digitalisering bliver "oversat", så medarbejderne kan tale med.

4. Inddrag medarbejderne så tidligt som muligt. Medarbejdernes input er ofte værdifulde allerede i idéfasen, men inddragelsen kan også give mening, selv om den først begynder ved

implementeringen. Sørg som minimum for en tidlig, god og løbende orientering – med mulighed for input og spørgsmål.

5. Gør medarbejdernes roller i forløbet tydelige. Der er forskel på, om medarbejdere, der deltager i et projekt, skal være fagpersoner/superbrugere eller agere som tillidsvalgte, der skal drøfte konsekvenserne for fx organiseringen af arbejdet, ressourcer m.v. Sørg for, at alle er klar over deres egen rolle i projektet, og hvordan de kan få indflydelse på det.

6. Brug samarbejdsfora til principielle drøftelser. Digitaliseringsprojekter berører tit områder, der hører naturligt til i fælles fora som MED-udvalg eller arbejdsmiljøorganisation. Uanset om det ifølge aftaler skal på dagsordenen, kan det styrke medarbejdernes ejerskab til og medudvikling af projektet, at det er drøftet i de relevante formelle samarbejdsorganer.

7. Brug inddragelse til at holde fokus på kerneopgaven. Medarbejderne er ofte tættest på borgere/

brugere/kunder og kan vurdere, hvilke gevinster og bivirkninger digitaliseringen kan medføre for dem.

8. Vær åben om gevinster og deres forudsætninger. Nogle projekters potentiale bliver fejlvurderet, fordi deres forudsætninger ikke er lagt åbent frem, så medarbejdere (og lokale ledere) kan realitetsvurdere og eventuelt korrigere dem.

9. Vær opmærksom på "det usynlige arbejde". Digitalisering retter sig ofte mod de formelle, veldefinerede opgaver, men kan også få stor betydning for de uformelle opgaver og relationer, der er med til at kitte organisationen sammen. Tal også disse ændringer igenem, og overvej, hvordan de skal adresseres.

10. Overvej mere agile digitaliseringsforløb. Store, lineære og topstyrede forløb giver ofte begrænsede muligheder for at inddrage medarbejdernes viden og input – især i de tidlige faser. Ved at bryde digitaliseringen op i mindre, fleksible processer øges mulighederne for løbende dialog, feedback og justeringer.

Kilde: BFA: Digitalisering og det gode arbejde.

Samarbejdet om teknologien

At inddrage medarbejderne ordentligt er ikke blot vigtigt for den psykologiske sikkerhed. De er også en vigtig kilde til viden om de opgaver, der skal løses på nye måder – blandt andet fordi medarbejderne ofte har et meget indgående kendskab til de arbejdsgange, der skal understøttes af den nye teknologi. Det kendskab er især vigtigt for at kunne pege på kvaliteter i "det analoge arbejde", som det er vigtigt at holde fast i, når en opgave bliver digitaliseret. Desuden er der ofte blandt medarbejderne digitale ildsjæle og hurtigløbere, der kan være et afgørende aktiv i processen.

Når digitaliseringen griber ind i arbejdsforhold og arbejdsmiljø, har medarbejderne en formel ret til at blive hørt. Men god inddragelse er i høj grad også en investering i bedre designede løsninger, effektiv implementering, realistiske vurderinger af potentialer og risici, bedre gevinstrealisering og en højere medarbejdertilfredshed.

Medarbejderne kan inddrages i alle de fire typiske hovedfaser af et teknologiprojekt: idé, konsekvensvurdering, udvikling og implementering. Se modellen på side 8.

Inddragelsen kan have mange former. I nogle situationer er der måske primært behov for en god og løbende orientering med mulighed for input og spørgsmål. I andre tilfælde vil det være afgørende, at medarbejderne er repræsenteret i projektets maskinrum fra start til slut. Under alle omstændigheder bør medarbejdernes stemme på den ene eller anden måde være til stede igennem hele projektet.

God medarbejderinddragelse handler blandt andet om at "sætte det rigtige hold" til at drive eller følge projektet. Det er især vigtigt at have en gruppe med et godt mix af erfaringer og kompetencer. Man skal således ikke kun inddrage de mest teknologibegeistrede

medarbejdere, men også mere typiske eller kritiske, som kan levere et værdifuldt "modspil". Se også tekstboksen *Ti principper for god inddragelse*.

Fælles samarbejdsfora

Et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter kan understøtte en effektiv og god proces og mindske den usikkerhed, som kan opstå i forbindelse med en teknologisk omstilling. De tillidsvalgte kan blandt andet være med til at oversætte og formidle formålet med omstillingen og sørge for, at eventuelle bekymringer blandt medarbejderne bliver taget alvorligt i implementeringsprocessen.



Jeg oplever sjældent modstand mod teknologisk forandring som sådan, men derimod medarbejdere, der går op i de opgaver, de løser, og de vilkår, der er omkring opgaverne. De fleste folks bekymringer er superfornuftige, og vi skal have de bekymringer med, når vi skal finde den gode vej for digitale løsninger.

Interview med Søren Skaarup,
postdoc IT-Universitetet

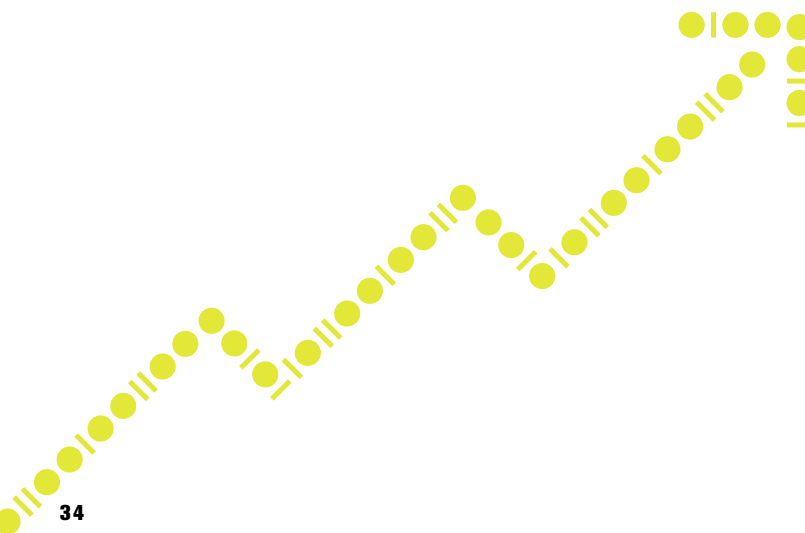
Teknologiprojekter er omfattet af de generelle principper om medbestemmelse og medindflydelse. Hvis teknologien påvirker arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, skal de drøftes i MED-udvalget. En god drøftelse i de relevante formelle samarbejdsorganer kan styrke medarbejdernes ejerskab til og medudvikling af projektet.

Typisk vil de mere overordnede og principielle spørgsmål naturligt starte i Hovedudvalget, mens spørgsmål tættere på hverdagen og den konkrete implementering vil høre hjemme i lokale MED-udvalg eller andre samarbejdsfora. Især i større teknologiprojekter må det afklares, hvordan og på hvilke niveauer medarbejderinddragelsen skal forankres i de etablerede samarbejdsfora.



Når du skærer din digitaliseringsproces ned i mindre sekvenser, bliver det tit tydeligt, at det er forskelligt, hvor mange frihedsgrader der er i de enkelte faser. Derfor er det vigtigt, at du er skarp på de tre involveringsniveauer (information, medindflydelse og medbestemmelse), når du involverer.

Erhvervspsykologerne Morten Jack og Morten Ejlskov



FEM GODE RÅD OM FORANDRING OG DIGITALISERING

1. Betragt digitalisering som en forandring, der skal ledes efter alle kunstens regler. Det vil blandt andet sige ved at skabe mening, motivation og tryghed samt sikre tydelige rammer og roller, åbenhed og inddragelse.

2. Organisér et digitaliseringsprojekt på den måde, der passer til dets natur og kompleksitet. Enkle, overskuelige forløb kan ofte styres med klassiske projektmetoder, mens du i mere eksperimenterende projekter kan have gavn af at arbejde med prøvehandling og i kortere cykler.

3. Sæt et stærkt hold. Udnyt energien hos de digitale ildsjæle, og giv dem ordentlige muligheder for at arbejde med udvikling. Men vær også opmærksom på, at der kan være forskel på den teknologiske appetit og kompetence i medarbejdergruppen. Prøv at få alle med på holdet.

4. Skab et miljø, hvor medarbejderne får lyst til at bidrage med idéer til bedre digitalisering. Tag deres input alvorligt, og sæt dem fri til at opsøge ny viden og prøve ting af i en tidlig fase – før du stiller alle de kritiske spørgsmål, der også er brug for.

5. Stil krav til højere ledelsesniveauer om rammer, ressourcer, frihedsgrader og opbakning, som modsvarer de forventninger, der stilles til din ledelse af digitalisering. Overvej, hvor langt dit mandat rækker – eller kan strækkes – når du gerne vil gå uprøvede, risikable veje.

Kilde: HK Kommunal: God ledelse i en digital hverdag.



Digitaliseringsprojekter skal ses som organisationsforandringer. Det kan hjælpe med at skabe en succesfuld og værdifuld digital forandring, at MED-udvalget får stillet de rigtige spørgsmål i digitaliseringsprojektets forskellige faser.

OAO: Digitalisering – hvordan håndterer vi det i SU?



Der kan let opstå misforståelser, når en teknologi går på tværs af mange forskellige medarbejderes arbejdsrutiner og opgaver. Vi skal netop sætte fokus på teknologiens muligheder for at skabe sammenhængende løsninger på tværs, og den ambition skal være tydelig for alle.

Interview med Anna Marie Lassen, lektor, Professionshøjskolen UCN

Den tværgående koordinering

Når teknologien skal være med til at skabe bedre sammenhæng for borgerne, kræver det typisk koordination på tværs af forvaltninger og fagområder – i nogle situationer også med staten og regionerne. Det gælder ikke mindst i forhold til borgere, der har komplekse problemer og behov for en helhedsorienteret indsats.

God implementering af teknologi er derfor i høj grad også et organisatorisk spørgsmål, fordi mange af sådanne projekter går på tværs af organisatoriske siloer. I en kommunal organisation er mange aktører gensidigt afhængige og forbundne via et net af arbejdsgange, systemer og relationer. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på disse forbindelsestråde, når man skal i gang med at indføre ny teknologi "på sit eget område".

Man behøver ikke have en teknisk avanceret forståelse af datastrømme eller systemintegrationer, men man skal vide, hvilke store tandhjul der griber ind



Gå i dialog, og samarbejd med andre, der også leverer ydelser til de samme brugere og/eller bidrager til at løse samme problem. Måske kan jeres indsatser koordineres eller tænkes sammen digitalt, så brugerne oplever en enklere og mere sammenhængende løsning.

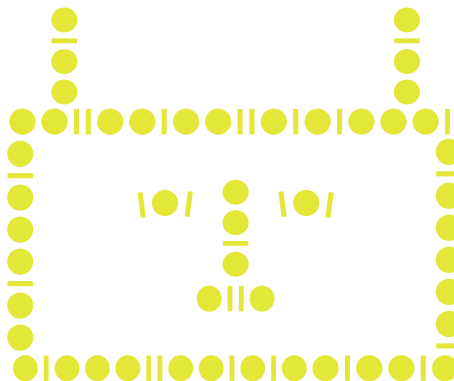
HK Kommunal: God ledelse i en digital hverdag

i hinanden. Dels for at forstå, hvilke andre processer, systemer og data man er afhængig af. Dels for at vide, hvilke konsekvenser ens egne planer kan tænkes at få for andre. Forbundetheden betyder også, at styring og ledelse må forankres så tilstrækkeligt højt i organisationen, at der er ledelseskraft bag den nødvendige koordinering og samtænkning.

Som projektejer bør man også være opmærksom på, hvordan ens egen organisation spiller sammen med det større fællesoffentlige økosystem, herunder de fælles løsninger, initiativer og standarder, der udvikles i regi af blandt andre kommunernes it-fællesskab, KOMBIT. Det er i det hele taget en god idé at arbejde inden for rammearkitekturen og den fælleskommunale infrastruktur, fx i forbindelse med indkøb. Der kan også være gevinster ved at udnytte andre kommuners erfaringer og samarbejde tættere med dem om fx afprøvning og skalering af ny teknologi. Et overblik over kommunernes fælles infrastruktur kan findes på digitaliseringskataloget.dk.

Fem spørgsmål om teknologi og inddragelse

- 1 Hvordan kan vi tilrettelægge implementeringen, så det er meningsfuldt, trygt og motiverende for medarbejderne at bidrage aktivt i processen?
- 2 Hvordan kan vi lægge en god plan og gøre den så fleksibel, at vi har mulighed for at justere indsatsen undervejs, når vi bliver klogere?
- 3 Hvilke typer af inddragelse er der behov og mulighed for i projektets forskellige faser?
- 4 Hvilke principielle diskussioner om teknologien har vi brug for at have i vores formelle samarbejdsfora, fx MED-udvalg?
- 5 Hvordan involverer vi bedst andre parter i og uden for vores egen organisation, som har interesse i den måde, vi bruger teknologien på?



Andre publikationer fra Fremfærd



Samskabt styring

En ny vej til mere kerneopgave og mindre bureaukrati

Fremfærd har sammen med en række kommuner udviklet en ny tilgang til et af tidens store spørgsmål: Hvordan får vi mere tid til kerneopgaven og slipper af med overflødig bureaukrati. Filosofien i Samskabt styring er at involvere dem, der har aktier i styring, i at stille diagnosen og finde kuren, når arbejdsgange, processer og rutiner spænder ben for at levere den bedste velfærd til borgeren.

Dette hæfte beskriver de vigtigste principper i samskabt styring og giver en række anvisninger på, hvordan man kan arbejde med tilgangen i praksis. Der gives også eksempler fra tre af de otte kommuner, der har været med til at udvikle og afprøve metoden.

Metoden er udviklet i samarbejde med lektor Tina Øllgaard Bentzen.

Alt relevant materiale om emnet er samlet på hjemmesiden vpt.dk/samskabt-styring.



Kerneopgaven i hverdagen

Et nyt perspektiv på formål og samarbejde

Begrebet kerneopgave er de senere år blevet en fast del af det kommunale ordforråd. Men hvad betyder begrebet egentlig? Og hvad kan man bruge det til i praksis på en kommunal arbejdsplads?

Dette hæfte fremhæver det nye i begrebet, udfordrer nogle typiske misforståelser af det og peger på, at det især er velegnet til:

- at konkretisere de fælles mål
- at indtænke borgernes behov og ressourcer
- at navigere i forandringer
- at understøtte og udfordre stærke professioner
- at koble trivsel tættere til opgaveløsningen.

Hæftet er udarbejdet i samarbejde med en kreds af forskere og konsulenter.

Om Fremfærd

Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver. Fremfærds arbejde er organiseret i fem ekspertområder, der tilsammen dækker alle de kommunale kerneopgaver, og en tværgående bestyrelse.

Læs mere om Fremfærds arbejde på hjemmesiden **Viden På Tværs**, vpt.dk. Her finder du som leder eller medarbejder masser af velfor midlet viden, værktøjer og inspiration til dit daglige arbejde.

SAMMEN OM NY TEKNOLOGI

Sådan får vi det bedste ud af de digitale muligheder

Ny teknologi har allerede stor betydning i kommunernes hverdag og vil også præge udviklingen af fremtidens velfærd. Spørgsmålet er ikke, om vi skal bruge ny teknologi til at understøtte de kommunale kerneopgaver, men hvordan vi gør det *på den rigtige måde*. Om det handler denne publikation.

Publikationen er især henvendt til chefer, ledere, tillidsvalgte og samarbejdsfora i kommunerne, som står foran eller midt i vigtige teknologibeslutninger. Den kan fx bruges som oplæg til drøftelser i MED-udvalg, i chef- og ledergrupper eller mellem ledere og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads.

Publikationen bygger dels på interview med eksperter og praktikere på området, dels på eksisterende viden om ny teknologi og digitalisering.

Læs mere, og
bestil publikationen:

