



# VEJE TIL POLITISK DELTAGELSE I DIGITALISERING

KENNETH KRISTENSEN



## Veje til politisk deltagelse i digitalisering

© KL

1. udgave, 1. oplag 2021

KL's Trykkeri  
Design: e-Types

Foto:  
Colourbox og Aabenraa Kommune

Udarbejdet af:  
*Inspirationskataloget er udarbejdet af Kenneth Kristensen fra Reel Udvikling i samarbejde med KL.  
Kenneth Kristensen er ph.d.-sruderende og tidligere kommunaldirektør*

KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830743

# FORORD

Dette projekt startede med en undren over, at få kommunalpolitikere aktivt engagerer sig i den digitale udvikling af kommunens service. Digitale løsninger og teknologier indgår direkte i servicen til borgerne. De økonomiske potentialer og risici er store, og med digitalisering opstår også etiske og andre dilemmaer. Alligevel er den politiske deltagelse i digitaliseringen begrænset. Det er både et demokratisk og et styringsmæssigt problem.

Med kataloget får du inspiration til at skabe aktiv politisk deltagelse og stillingtagen, når det gælder digitalisering i kommunerne. Først vil du i kapitel 1. blive præsenteret for de barrierer, der kan stå i vejen for politisk deltagelse i digitalisering. Her vil du også finde nogle relevante overvejsespørgsmål, der kan starte en drøftelse om den politiske organisering i jeres kommune. Kapitel 2. beskriver erfaringer med forskellige former for politisk inddragelse fra en række case-kommuner. De udvalgte cases giver inspiration til, hvordan politikerne kan inddrages og præsentere dig for forskellige greb, der kan hjælpe jer på vej. I kapitel 3. præsenteres en række tværgående anbefalinger til, hvordan man kan skabe en aktiv politisk deltagelse i digitalisering. Der er ikke en fælles opskrift, men gode overvejelser at gøre sig. Som det sidste præsenterer kapitel 4. nogle praktiske modeller til at komme i gang med at skabe mere politisk deltagelse.

Målgruppen for inspirationskataloget er kommunalpolitikere, direktioner og de embedsmænd, som betjener politikerne.

Projektet er iværksat af KL og indgår som led i Kommunernes Digitaliseringsprogram 2021-2025. Projektet er gennemført af phd-studerende ved Syddansk Universitet og tidligere kommunaldirektør Kenneth Kristensen med bistand fra KL og input fra en styregruppe med kommunale repræsentanter.

Tak til KL og de over 50 kommunale politikere og embedsmænd fra 23 kommuner, som i interviews har bidraget til denne publikation med erfaringer og synspunkter. Og en særlig tak til de kontaktpersoner i kommunerne, der har bidraget med at finde materialer mv.

Kenneth Kristensen

# 01 / POLITISK DELTAGELSE I DIGITALISERING

## Er digitalisering politik?

Det er i 2021 svært at forestille sig at drive en moderne kommune uden digitale teknologier. Danske kommuner har dagligt flere hundrede IT-løsninger i luften, og der kommer flere til. Samtidig er digitaliseringen<sup>1</sup> ikke længere en opgave, som de klarer "oppe på rådhuset." Det er en opgave som er flyttet helt tæt på borgerne – fx ved anvendelsen af spiseroboter til handicappede eller adaptive tests i folkeskolen.

Digitalisering indeholder også både prioriteringer, værdier og etiske dilemmaer. Hvad er fx formålet med en chatbot til at besvare standardhenvendelser fra borgerne? Er det at skabe økonomisk råderum gennem effektivisering, eller er det en mere fleksibel service til borgerne døgnet rundt? Og hvordan skal kommunen forholde sig til borgere, som har vanskeligt ved det digitale<sup>2</sup> eller som foretrækker at tale med et levende menneske?

Et andet eksempel er jobcentrenes match af ledige med jobmuligheder. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) og flere kommuner ser gode muligheder i at anvende algoritmer til at finde det rette jobmatch. Men algoritmerne bygger på data, og data kan være mangelfulde eller indeholde risici for bias eksempelvis om køn, alder eller etnicitet. Valget af data bygger på holdninger og værdier, og valget indeholder derfor politik.

Forvaltningen har den faglige og teknologiske viden, men kan ikke stå med digitaliseringsopgaven alene. I et demokratisk og styringsmæssigt perspektiv må politikerne aktivt deltage i og tage stilling til digitaliseringen, herunder hvordan kommunen skal fastsætte mål, retning og tempo for kommunens digitalisering samt foretage prioriteringer og afveje etiske dilemmaer.

Politisk deltagelse giver også forvaltningen det nødvendige politiske mandat til at afveje potentialerne i digitalisering.

Projektet har gennemført individuelle interviews med 14 borgmestre/kommunaldirektører fordelt over hele landet. Fra fire case-kommuner er der indsamlet skriftligt materiale og afviklet gruppeinterviews med politikere og med embedsmænd. Repræsentanter fra de fire case-kommuner deltog også i en fælles workshop. Desuden er kommunale hjemmesider screenet for relevante cases, og der er gennemført individuelle interviews med embedsmænd i syv andre kommuner i form af "mini-cases".

De interviewede borgmestre og kommunaldirektører er enige om, at politisk deltagelse i digitalisering er vigtigt, fordi der er mange penge og kvalitet af borgerservice på spil. Men der er forskel på, hvad der betragtes som politiske spørgsmål. Nogle borgmestre har det principielle synspunkt, at politikerne skal sætte den overordnede

retning, men overlade de konkrete prioriteringer til forvaltningen. Andre borgmestre ser et større behov for politisk også at dykke ned i konkrete problemstillinger om digitalisering. Flere borgmestre betoner, at digitalisering først bliver politisk, når det har stor økonomisk betydning eller kobles til velfærdsydelser til borgerne.

Trods nuancerne er der bred enighed om, at det i takt med digitaliseringen af kommunerne og samfundet bliver stadigt vigtigere med aktiv politisk stillingtagen til digitalisering. "Vi er kommet til et punkt, hvor vi er nødt til at have politikerne med." (Kommunaldirektør)

## Omfang af politisk deltagelse i digitalisering

De interviewede borgmestre og kommunaldirektører er enige om, at den politiske interesse for digitalisering stiger, men at niveauet fortsat er ganske lavt.

De fleste byråd har besluttet en digitaliseringsstrategi. De modtager orienteringer eller deltager i temamøder om GDPR, og de drøfter digitalisering og velfærdsteknologi i forbindelse med budgetlægningen. Fagudvalgene drøfter og beslutter fx kanalstrategier for borgerbetjening, anvendelse af IT-redskaber i folkeskolen eller velfærdsteknologi på ældreområdet, fx GPS-armbånd til demente. Mange byråd har også været på institutionsbesøg og fået fremvist forskel-

1) I litteraturen er der ikke enighed om en definition af digitalisering eller for den sags skyld velfærdsteknologi. I denne sammenhæng anvender vi digitalisering som et bredt begreb, der vedrører processen med at gå fra analoge til digitale data, arbejdsprocesser og serviceydelser. Tilsvarende anvendes i denne sammenhæng en bred forståelse af velfærdsteknologi som alle typer digitale teknologier, der indgår i kommunens serviceydelser til borgerne.

2) Jf. Digitaliseringsstyrelsen og KL 2021. *Digital inklusion i det digitaliserede samfund*. [www.digst.dk](http://www.digst.dk)



lige typer velfærdsteknologi. Alligevel er det de færreste kommuner, som aktivt har taget stilling til politisk deltagelse i digitalisering.

### Barrierer for politisk deltagelse i digitalisering

En række barrierer går igen, når de interviewede borgmestre og kommunaldirektører forklarer, hvorfor den politiske deltagelse i digitalisering ikke er større end tilfældet. Barriererne ligger hos politikerne selv, men politikerne påvirkes også af borgere, direktioner og andre aktører som medier.

*sant i sig selv – kun når det kombineres med services.” (Kommunaldirektør)*

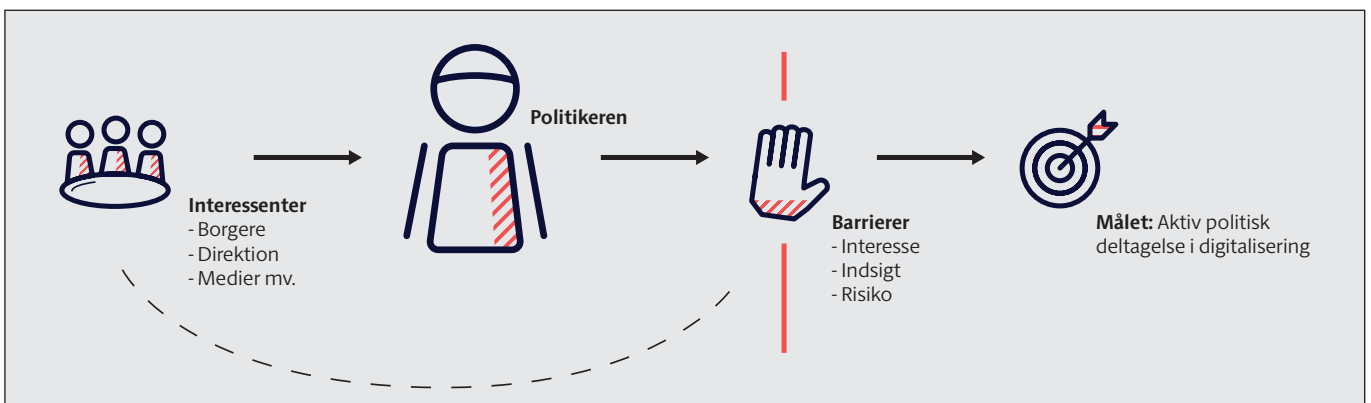
Enkelte politikere arbejder måske selv med digitalisering og har derfor en særlig interesse for emnet, men for langt hovedparten af politikerne er digitalisering først interessant, hvis digitalisering kan forbedre økonomien eller løse konkrete problemer for borgerne.

Men politikerne er ikke bare neutrale. De er ofte skeptiske overfor digitalisering, fordi de er bekymrede for, at svage borgere bliver

Flere borgmestre beskriver også en politisk træthed omkring gamle diskussioner, fx robotstøvsugere, hvor potentialet og entusiasmen var stor, men skuffelsen over ikke indfrieede mål tilsvarende dyb. Politikerne har til tider indtrykket af, at digitalisering og teknologi er et ”bundløst hul”, der sluger en del af budgettet uden at man kan se, hvad der kommer ud af det.

Mange kommunaldirektører beskriver, at det er meget svært at skabe politisk interesse for digitalisering. Derfor skal der også en

**Figur 1: Barrierer for politisk deltagelse i digitalisering**



For det første handler det om *politikernes interesse* for digitalisering. Politikerne er grundlæggende optaget af det som interesserer borgerne, og det gør digitalisering ikke endnu – i hvert fald ikke som selvstændig disciplin. Det er politikernes drivkraft at forbedre kommunens velfærd til borgerne i form af fx flere cykelstier eller pædagoger i daginstitutionerne. De færreste går til kommunalvalg for mere eller mindre digitalisering. *”Digitalisering er ikke politisk interes-*

*tabt i digitaliseringen. ”Digitaliseringen er noget som sniger eller nogle gange møver sig ind...[] men vi har jo også siddet med de her borgere, i første omgang de ældre borgere, som ikke var klar til den der med: Hvis du ikke har nogle ben, så skal du gå ind på www og ønske dig nogle nye ben, og ellers gå ned i borgerservice og [bruge deres computer til at] klikke ind på www.” (Borgmester)*

digitalt nysgerrig og ganske insisterende direction til at sætte digitalisering på den politiske dagsorden. Tilsvarende har det også stor betydning for den politiske dagsorden og diskussion, hvordan borgmesteren og andre ledende politikere personligt ser på digitalisering.

For det andet handler det om *politikernes indsigt* i digitalisering. Mange politikere er usikre på digitalisering, og hvad det med-



fører. Nogle politikere er måske endda lidt bange for digitalisering, der opleves som svært stof. *"Problemet er, at vi ikke aner, hvad det er."* (Borgmester).

Flere interviewpersoner nævner generationsforskelle mellem yngre og ældre politikere, hvor de yngre politikere har et mere naturligt og trygt forhold til digitalisering. *"Jeg er jo nok af den generation, hvor jeg ikke er digitalt indfødt, som så mange yngre, så det er også lidt ukendt område. Altså, jeg synes det er meget svært overskueligt."* (Politiker).

Flere peger dog på, at politikerne har fået en meget bedre forståelse for både muligheder og begrænsninger i digitaliseringen, fordi de under Covid-nedlukningen selv er blevet habile hverdagsbrugere af videomøder mv. Egne praktiske erfaringer er en vigtig kilde til indsigt og viden.

Politikerne sparrer fagligt med direktionen. Direktionens indsigt i digitalisering er derfor vigtig for, hvilken information politikerne modtager, og hvordan digitalisering indgår på den politiske dagsorden. Flere kommunaldirektører beskriver, at digitalisering også for direktionen er et svært emne, der først for relativt nyligt er flyttet fra IT-afdelingen og ind på direktionens bord. Ifølge flere kommunaldirektører er det en udfordring, at direktionen ikke selv har en god nok forståelse af digitalisering, og kan være usikre på temaet og rådgivningen til politikerne. *"Det er et problem, at direktionen ikke selv aktivt løfter digitaliseringen ind i det politiske rum."* (Kommunaldirektør).

En tredje barriere for politisk deltagelse i digitalisering handler om *politisk risiko*. Hvad er den politiske vinkel? Og hvordan kan

man profilere sig politisk på digitalisering? *"Der er bare ikke stemmer i det."* (Kommunaldirektør).

Samtidig fortæller medierne jævnligt om skandalesager med offentlig digitalisering, som enten ikke virker eller er blevet alt for dyr. Risikoen for dårlig medieomtale påvirker politikernes lyst til at engagere sig i digitaliseringen. Samtidig er digitalisering ikke et stort tema hos borgerne. Så hvorfor skulle en politiker tage risikoen for en digital fiasko, når der ikke er mange politiske point at hente blandt borgerne?

En anden type risiko ved digitalisering er, at det kan flytte rundt på interne magtforhold mellem politikerne. Fx kan en ledende politiker opleve sig "på udebane" i et digitalt borgermøde, mens andre og mere digitalt kompetente politikere stråler i den digitale arena. *"Vi ved jo bare med de sociale medier, og det at være på dem, det flytter jo dagsordenen nogle steder hen, som den ikke har været før. Og lige pludselig er der nogle stemmer, der får en helt anden magt."* (Kommunaldirektør).

#### Er digitalisering anderledes?

Borgmestrene og kommunaldirektørerne i undersøgelsen er enige om, at digitalisering ikke er anderledes end så mange andre kommunalpolitiske temaer, fx kystsikring, inklusion i folkeskolen eller genoptræning af knæpatienter. I alle tilfælde er politikerne lægmænd, som må have faglige input fra forvaltningen, lytte til andre aktørers synspunkter og kombinere de forskellige input med politikernes egne holdninger.

De fleste interviewpersoner når dog frem til, at der ved nærmere overvejelse alligevel er noget særligt ved digitalisering, som gør det anderledes end andre temaer. Det

handler igen først og fremmest om indsigt i digitalisering. Hverken politikere, forvaltning eller borgere har helt samme intuitive fornemmelse af, hvad man taler om, når temaet er digitalisering i stedet for folkeskole eller ældrepleje. *"Digitalisering er ikke en hyldevare, vi kender."* (Borgmester). Vi har i digitalisering i højere grad at gøre med en "sort boks", der ikke automatisk fremkalder billeder på nethinden.

Flere nævner også den meget høje tekniske og organisatoriske kompleksitet i digitaliseringen, som gør det vanskeligt at forudsige udfaldet af en digital indsats.

Desuden kan konsekvenserne være svære at gennemskue, fordi digitaliseringen i mange tilfælde transformerer relationer og rollefordelinger i den kommunale service. Det kan være, når borgerne selv skriver sig op til en daginstitutionsplads, eller når en sygeplejerske skifter fra at udføre plejepopgaver til at vejlede borgeren i brug af hjælpemidler.

#### Spørgsmål til organisering af den politiske deltagelse i digitalisering.

Kjær og Opstrup<sup>3</sup> har identificeret fem centrale spørgsmål, som viser forskellige hensyn i organiseringen af det politiske arbejde i kommunerne. Svarene på spørgsmålene skal ses som et kontinuum mellem to yderpositioner. Der må findes en balance mellem to modsatrettede hensyn, fx hensynet til specialisering og tværgående koordinering i det politiske arbejde. Pointen er, at en kommune må afveje hensynene og placere sig i den ene eller den anden yderposition eller et sted i mellem i en kompromisløsning.

**Figur 2: Spørgsmål til organisering af den politiske deltagelse i digitalisering**

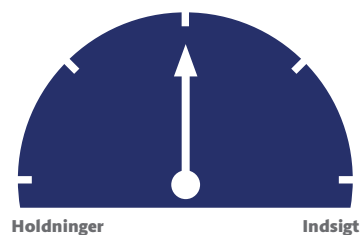
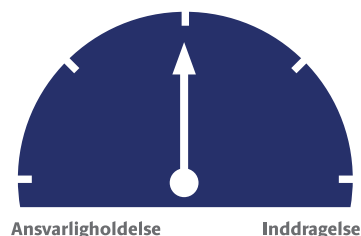
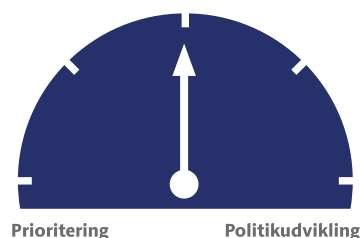
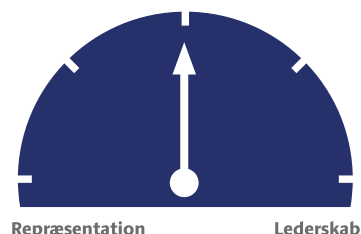
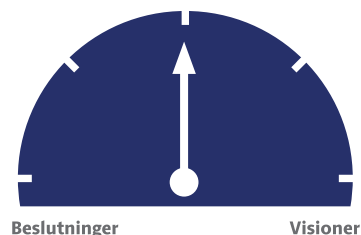
Spørgsmål	Yderposition 1		Yderposition 2
1. <i>Hvad skal politikerne beskæftige sig med? (i digitaliseringen)</i>	Konkrete politiske problemer, som der skal træffes beslutning om	Eller	Udarbejdelse af en overordnet politisk retning og politiske visioner
2. <i>Hvor mange politikere skal på banen?</i>	Mange, for at sikre bred repræsentation	Eller	Få, for at sikre politisk lederskab
3. <i>Hvornår skal kommunalpolitikere på banen?</i>	Når der ligger flere konkrete alternativer som der skal prioriteres imellem	Eller	Når der skal formuleres og udvikles politik
4. <i>Hvordan skal der arbejdes?</i>	Gennem arbejdsdeling og emnemæssig specialisering	Eller	Ved tværgående tænkning og koordination på tværs af sektorområder
5. <i>Hvem skal der samarbejdes med?</i>	Med hinanden, så det er politikerne, der arbejder, og så det giver vælgerne mulighed for ansvarlighed ved næste valg	Eller	Også med andre som eksempelvis eksterne aktører, der dannes netværk med
6. <i>Hvilken indsigt i digitalisering skal politikere have?</i>	Ingen. Politikere skal bidrage med holdninger.	Eller	Mest muligt. Politikere skal have indsigt for at udøve politik.

Spørgsmålene er generelle, men de er også relevante for digitaliseringstemaet. Som nævnt er digitalisering anderledes end de fleste andre politiske temaer ved at være ukendt land for de fleste. Denne barriere kan reduceres med viden og indsigt. Derfor er der i figuren ovenfor tilføjet et sjette spørgsmål om indsigt.

En måde at få taget hul på den enkelte kommunes overvejelser om politisk delta-

gelse i digitalisering kan være at drøfte de seks spørgsmål. Det kan eksempelvis ske på en temadrøftelse i byrådet, hvor spørgsmålene konkretiseres med afsæt i lokale dilemma-cases om digitalisering og erfaringerne fra andre kommuner.

Lad os se på nogle konkrete kommuncases.

**Visualisering af spørgsmål til organisering af den politiske deltagelse.**

3) Kjær, Ulrik & Opstrup, Niels (2016) s 3-6. Variationer i udvalgsstyret. Kommunernes Jubilæumsfond af 1995. Kommuneforlaget

# 02 / KONKRETE CASES FRA KOMMUNERNE

Hvordan arbejder kommunerne så med at skabe politisk deltagelse på digitaliseringsområdet? Her kigger vi på fire kommuner - Aabenraa, Furesø, Gentofte og Odense - der alle har arbejdet aktivt med den politiske deltagelse i digitalisering, men de har gjort det på meget forskellige måder og fundet forskellige balancer i svarene på de seks

spørgsmål præsenteret i det foregående kapitel.

I kortere form er syv "mini-cases" beskrevet, hvor andre kommuner har fokuseret på forskellige aspekter af politisk deltagelse i digitalisering – Ballerup, Frederikssund, Gladsaxe, Haderslev, København, Aalborg og Aarhus.

De valgte tilgange må naturligvis forstås i deres helt konkrete kontekst. Kommunens størrelse og ressourcer, politiske sammensætning, nøgleaktører og historik med digitale projekter har stor betydning for metodevalget. Derfor må hver enkelt kommune finde sin egen vej, men der er god inspiration at hente i eksemplerne.

Figur 3: Cases







# AABENRAA KOMMUNE

## – VELFÆRDSTEKNOLOGI MED STRATEGI OG SYSTEMATIK

Aabenraa Kommune har godt 58.000 indbyggere. Kommunen har i valgperioden 2018-2021 en Venstre-borgmester som leder af en bred konstituering med alle byrådets 31 medlemmer.

### Tilgang

Aabenraa Kommune har siden 2009 arbejdet meget systematisk og strategisk med digitalisering. Digitalisering står helt centralt i en række styringsdokumenter fra kommunens vækststrategi (planstrategi) til strategier for digital sundhed og velfærdsteknologi samt årlige handleplaner, projektplaner og resultatopgørelser. Her fokuserer vi på velfærdsteknologi på social- og sundhedsområdet.

Hele byrådet bakker op om strategier og handleplaner og har vedtaget at afsætte betydelige anlægsmidler til digital sundhed og velfærdsteknologi på baggrund af business cases, hvor den efterfølgende drift skal finansiere sig selv. Den brede opbakning er bl.a. skabt i takt med, at velfærdsteknologien har vist gode resultater, hvilket giver politisk appetit på at afsætte flere penge og gennemføre flere afprøvninger af teknologi. *"Der er en sammenhæng imellem, at opbakningen gør, at vi tager det fulde skridt, og så bliver det en succes, og så kommer der mere opbakning"* (Embedsmand).

Den politiske enighed har stor betydning. *"Der er 31, der har stemt for, så der har man ikke nogen politisk kampplads i forhold til at profilere sig på at afsætte ressourcer og prioritere velfærdsteknologi"* (Politiker). Politikerne er også parat til at stå på mål overfor borgerne på tværs af partier. *"Det er i hvert fald en af de styrker, som har gjort, at vi har fået ejerskab i udvalget til det. Når der har været et eller andet i avisen, så har jeg ikke haft et udvalgsmedlem som har sagt: "Har vi virkelig indført det?" "Nej, de ved, de har indført det, og de går ud til [borgerne i] Brugsen og argumenterer for det"* (Politiker).

Fagudvalget for Social og Sundhed er omdrejningspunktet for prioriteringer og vedta-

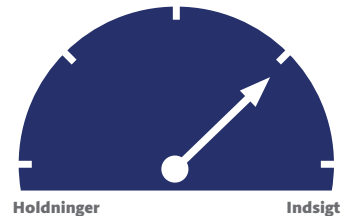
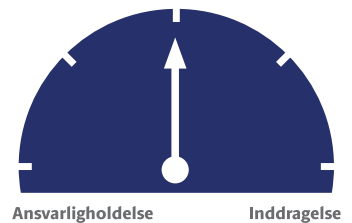
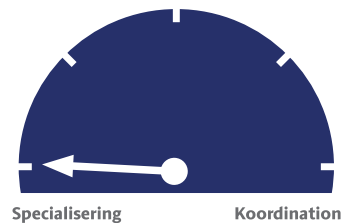
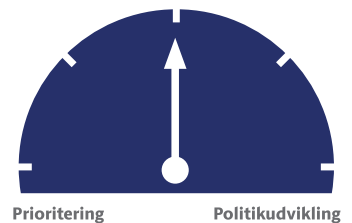
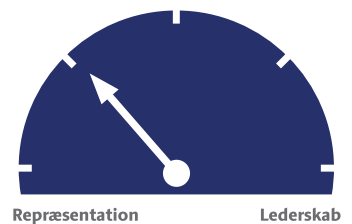
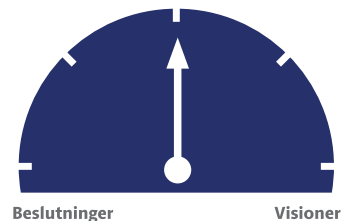
gelser af strategier, handleplaner mv. relativt tæt på driften. Trods store udfordringer med nogle af de første projekter som robotstøvsugere og talegenkendelse insisterer udvalget på, at der foruden driftsprojekter også skal være risikovilje til innovationsprojekter med afprøvning af ny teknologi, hvilket samtidigt illustrerer den store politisk opbakning til forvaltningen. *"Hvis I gør det her, så tror vi på det, og vi prøver det, vi evaluerer det, vi kigger på business casen, og hvis det ikke dur, så afliver vi det igen"* (Politiker).

Fagudvalget står også på mål for kvalitetsstandarderne, hvor anvendelsen af nye teknologier starter som et frivilligt tilbud til borgerne, men hvor det kan blive kommunens standardtilbud, hvis teknologien opfylder formålene. Desuden sørger udvalget for at involvere handicap- og seniorråd samt sosuskolen, det private erhvervsliv og andre kommuner, der inviteres til samarbejde og nogle gange samtidigt. *"Der var en app-løsning, som skulle hjælpe borgere med psykiatriske vanskeligheder og monitorere hverdagen... [fx ved pludselige angstanfald]...Der tog vi så hende, der repræsenterer psykiatrien i Handicaprådet med til et første møde med leverandøren for at høre om der er noget i det her, er det interessant eller ej?"* (Embedsmand).

Samarbejdet med erhvervslivet varetages af forvaltningen for at sikre den fornødne distance mellem politikere og enkeltvirksomheder samt faglighed i dialogen og beslutningerne. Konkret sker samarbejdet bl.a. via livingtechaabenraa.dk, hvor kommunen tilbyder samarbejde om afprøvning af nye teknologier – eksempelvis elektroniske bleer, der sender besked til en telefon, når bleen er våd. Teknologien er udviklet af den store lokale virksomhed, Abena, og initiativet er således både en del af serviceudviklingen for borgerne og en del af Aabenraas samlede vækststrategi for arbejdspladser mv.

Tilbage i 2009 var formålet med velfærdsteknologi et behov for at frigøre ressourcer,

### Placering i forhold til de seks spørgsmål side 7.




**ET GODT RÅD  
FRA AABENRAA KOMMUNE**

Politikerne skal have teknologien i hånden og selv prøve – det afmystificerer.

**ET DÅRLIGT RÅD  
FRA AABENRAA KOMMUNE**

Formuler projekterne om digitalisering som rene besparelserprojekter.

effektivisering, i en svær økonomisk situation. I de senere år har Aabenraa i strategier mv. suppleret med tre yderligere formål om borgernes selvhjulpethed, fastholdelse af medarbejdere og vækst i lokale arbejdspladser. I praksis er borger- og medarbejderperspektiverne de vigtigste for vurderingen i udvalget for Social og Sundhed. "Vi kigger ikke på de to andre [formål], før de to første er på plads" (Politiker). (Efter interviewet er der kommet et femte formål om "bæredygtighed" med i seneste version af strategien).

I Aabenraa kommune er der gjort meget for, at politikerne får en konkret viden om teknologierne. Fx var der i 2016 en work-

shop i byrådssalen, hvor alle politikere kunne afprøve forskellige teknologier, og der er halvårige temamøder for hele byrådet med skriftlig og mundtlig afrapportering. Der er også jævnligt forevisninger af videoklip eller fysiske demonstrationer med ny teknologi på udvalgmøder, "så de får det i hænderne, de får prøvet det af på egen krop" (Embedsmand). Desuden er der besøg på kommunens institutioner, og demensteknologi var et fokusområde for studiebesøg til Holland.

"Vores vigtigste opgave er at give dem [politikere] en lægmandsopfattelse af, hvad det er borgeren bliver udsat for" (Embedsmand).

Denne indsigt bruger politikerne i udvalget til at stille spørgsmål til teknologierne og til at komme med ideer, formulere politiske synspunkter og krav til effekter for borgerne mv, som det så er forvaltningens ansvar at finde faglige løsninger på. Indsigten er desuden vigtig for politikernes dialog med borgerne, hvor politikerne eksempelvis kan forklare og forsvare "skærmbesøg". "Lene på 90 som har fået en iPad kan trykke på den gule knap, så får hun fat i en hjemmehjælper. Og hun kan trykke på den grønne knap, så får hun fat i hendes søn i Sydafrika, som hun ikke har snakket med i tolv år. Nu snakker hun med hendes søn i Sydafrika hver dag" (Politiker).

**Tabel 1: Aabenraa Kommune – velfærdsteknologi med strategi og systematik**

Systematisk arbejde med velfærdsteknologi som del af planstrategi, sektorstrategi, handleplaner, projektplaner, resultatopgørelser mv.	
Greb til inddragelse	Hvad er svært?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skab bredt politisk ejerskab, så fejl ikke bliver politisk kampplads</li> <li>• Brug styringsdokumenter, handleplaner og resultatopgørelser</li> <li>• Skab kobling mellem udvikling og drift</li> <li>• Skab risikovilje til nye projekter ved at give politikerne indsigt</li> <li>• Lad politikerne afprøve teknologi</li> <li>• Involver lokale interessenter og erhvervsliv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er svært at skabe tværgående sektorsamarbejde</li> <li>• De afsatte økonomiske ressourcer er anlægsmidler. Overgangen fra udvikling til drift kan være sårbar uden driftmidler.</li> <li>• Det tætte samarbejde med erhvervslivet kan være svært at forventningsafstemme og stoppe.</li> </ul>



# FURESØ KOMMUNE

## – FAGUDVALG OM DIGITALISERING OG INNOVATION

Furesø Kommune har godt 41.000 borgere. Kommunen har i valgperioden 2018-2021 en socialdemokratisk borgmester i spidsen for en konstituering bestående af 16 af byrådets 21 medlemmer.

### Tilgang

Ved konstitueringen blev det aftalt at oprette et stående fagudvalg. "Udvalget for Digitalisering og Innovation" er indskrevet i kommunens styrelsesvedtægt og har til opgave at løfte politiske opgaver inden for IT, digitalisering og innovation på tværs af hele kommunen, eksempelvis i forhold til digitaliseringsstrategier, IT-drift, IT-sikkerhed og prioritering af velfærdsteknologi. Udvalget har bl.a. til opgave at komme med udspil til effektiviseringer og nye løsninger på tværs af kommune med sigte på at fremme god borgerservice og effektiv drift. Der er således tale om et stående udvalg som både varetager den umiddelbare forvaltning af en række tværgående opgaver vedrørende digitalisering, og innovation samt har en opgave i forhold til indstillinger og forslag til Økonomiudvalget og byrådet. Udvalget har fem medlemmer.

Baggrunden for oprettelsen af udvalget var en erkendelse af, at der i digitalisering og innovation lå muligheder for at effektivisere og udvikle kommunens service. "Vi var mange der syntes, der var behov for et særligt fokus på digitalisering. Måske ikke som abstrakt begreb, men vi kunne se det greb ind mange steder, både med hensyn til nye velfærdsteknologier, men også med hensyn til bedre og mere effektive arbejdsgange, effektive journalsystemer og udveksling af data" (Politiker).

Tanken var bl.a. at sætte politisk retning og rammer for digitaliseringen, og at skabe rum for den fornødne risikovillighed i innovationen. "Hvis der skal tages nogle risici, så skal der altså nogle politikere ind og trykke nogen på maven, for at der sker en ændring. Nu laver vi et innovationsprojekt. Nu tester vi noget teknologi af, og vi sætter en ramme

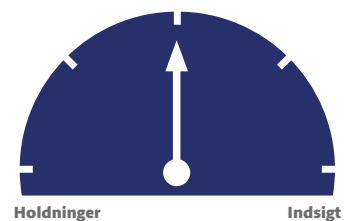
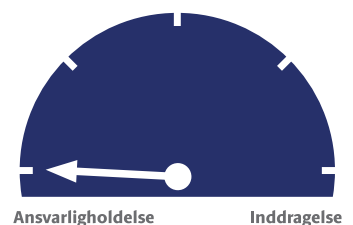
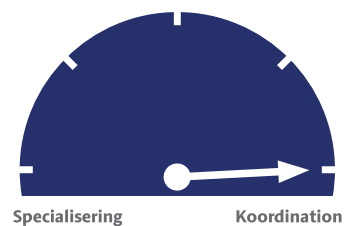
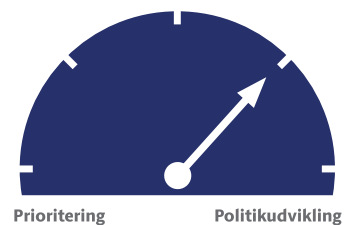
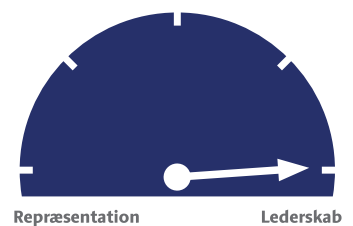
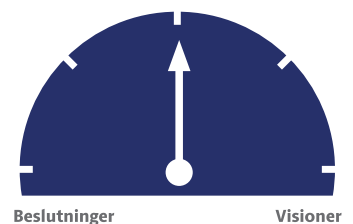
af til det, og alle giver så hånd på det" (Politiker). Udvalget blev således etableret med et fokus på udvikling, hvilket understreges af, at innovation indgår som det andet ben i udvalgets arbejde på linje med digitalisering.

Ambitionen er at udvalget især skulle samarbejde og udfordre på tværs af udvalg og være hjælpere og inspiratorer for politiske kolleger i byrådet. Udvalget slog ved sin konstituering fast, at digitalisering er et værktøj og ikke et mål i sig selv. Derfor har udvalget i udgangspunktet beskæftiget sig med strategiske spørgsmål fremfor drift og konkrete beslutninger, der overlades til forvaltningen. Af mødereferaterne fremgår da også, at det primært er emner som digitaliseringsstrategi, planer mv. som fylder dagsordenen i starten, men efterhånden er udvalget kommet ind i en konsolideringsfase, hvor mere konkrete spørgsmål samt opfølgning på tidligere planer, fx om datasikkerhed, finder vej til dagsordenen. "Efter man er blevet færdig med digitaliseringsstrategien, så har det været mere sagsbehandling nede i maskinrummet på de sager, der er har fokus i strategien" (Embedsmand).

Udvalget har muliggjort en tidlig politisk deltagelse, hvilket også forvaltningen værdsætter. "Man har et sted hvor man kan lægge tingene op og få en snak-borgerblikket [IT-løsning til at give borgernes indsigt i deres data og sager hos kommunen] for eksempel. Hvor hurtigt vil man noget? Og hvor meget kan man vise? og kan man tåle fejl? Det er meget rart at have nogen af dele ansvaret og risikoen med" (Embedsmand).

Alle udvalgsmedlemmer sidder også i andre fagudvalg og har naturligvis løbende kontakt med politiske kollegaer fra eget og andre partier. Alligevel har udvalgets tværgående koordineringsrolle været begrænset. Udvalget har behandlet sager om digitaliseringsstrategi, GDPR mv. der også har betydning for andre fagudvalg, men der har kun været få direkte kontakter med

### Placering i forhold til de seks spørgsmål side 7.



andre udvalg i form af tværgående sager, fælles udvalgsmøder mv. Det er således de relativt få politikere i Udvalget, og ikke hele byrådet, som har arbejdet med og sat retningen i forhold til digitalisering, hvilket kan være sårbart. Fordelen har været en tydelig politisk ansvarsplacering. *”Jeg har været i nogle kommuner, hvor det her [digitalisering] lå som en naturlig del af økonomiudvalgets område. Og det døde. Det druknede simpelt hen i Økonomiudvalget”* (Embedsmand). Omvendt kan en ulempe være, *”at man sender et signal om, at det der med digitalisering, det er der nogle andre som tager sig af”* (Politiker), så de andre politikere føler sig fritaget.

Sager til udvalgsdagsordenen opstår og vurderes i samspillet mellem udvalg, kom-

munaldirektør og kommunens digitaliseringschef. Udvalget har i sit arbejde med digitaliseringsstrategier mv. brugt forvaltningen som sparringspartner men ikke direkte involveret borgere eller erhvervsliv i overvejelser om digitalisering. Borgerne er til gengæld tænkt ind i senere faser og mere konkrete aktiviteter som udvikling af kommunens hjemmeside, og udvalget har også søsat en online-plattform, CitizenLab, til digital borgerinddragelse om eksempelvis trafikstøj og kommuneplan.

Særligt i starten af valgperioden har der været introduktioner af udvalget til opgavefeltet og kommunens fælleskommunale driftssamarbejde, og der har løbende været præsentationer af digitale problemstillinger fra forvaltningens projektledere i udvalget.

Derudover har der ikke været særlige aktiviteter til at styrke udvalgsmedlemmernes kompetencer i forhold til digitalisering. Flere af udvalgets medlemmer har dog selv en civil baggrund inden for digitalisering, og hele udvalget har undervejs i valgperioden sat sig godt ind i temaet digitalisering, og inddrager gerne egne erfaringer. Ikke mindst i budgetprocessen kan denne politiske indsigt være en fordel. *”Det letter budgetprocessen i Økonomiudvalget og andre steder, at man ligesom har en forbrænder til, hvordan man skal prioritere de der 40 millioner kroner, som ligger på udvalgets budget, så det fremmer effektiv drift og bedre løsninger for borgerne i Furesø”* (Embedsmand).

**Tabel 2. Furesø Kommune – fagudvalg om digitalisering og innovation**

Stående fagudvalg om digitalisering og innovation, der sætter strategisk retning for digitalisering på tværs af kommunen.	
Greb til inddragelse	Hvad er svært?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opret et fagudvalg, der sætter digitalisering på den politiske dagsorden på tværs af de andre udvalg</li> <li>• Fokuser på strategi og innovation i udvalgsarbejdet</li> <li>• Inddrag politikere tidligt, så risiko deles mellem politikere og forvaltning (og mellem partier)</li> <li>• Skab politisk lederskab ved tydelig placering af ansvar for digitalisering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er svært at fylde dagsordenen med strategiske sager over tid</li> <li>• Andre politikere kan føle sig fritaget for at forholde sig til digitalisering.</li> <li>• Digitalisering bliver adskilt fra kommunens kerneopgaver i politisk organisering</li> <li>• Svært for udvalgsmedlemmer at profilere sig på et emne som digitalisering.</li> </ul>



**ET DÅRLIGT RÅD  
 FRA FURESØ KOMMUNE**  
 Læn jer tilbage og overlad digitalisering til staten, KL og forvaltningen.

**ET GODT RÅD  
 FRA FURESØ KOMMUNE**  
 Hold fast i at digitalisering hører til på den politiske dagsorden, og at det kræver politisk mod og styring.



# GENTOFTE KOMMUNE

## – OPGAUEUDVALG MED DELTAGELSE AF BORGERE

Gentofte Kommune har godt 74.000 indbyggere. I valgperioden er der en konservativ borgmester, som står i spidsen for en konstituering med 18 af kommunalbestyrelsens 19 medlemmer i valgperioden 2018-2021.

### Tilgang

I 2017 var der i Gentofte Kommune en erkendelse af, at digitalisering på den ene side fyldte en stadig større del af budgettet uden politisk involvering og på den anden side indeholdt et uudnyttet potentiale. Der var derfor behov for en tydeligere politisk ramme og retning for området.

Gentofte Kommune har i en årrække arbejdet med opgaveudvalg med udgangspunkt i Styrelseslovens §17.4, der gør det muligt at oprette rådgivende, midlertidige udvalg med deltagelse af andre medlemmer end politikere fra kommunalbestyrelsen. Det var derfor naturligt for kommunen at etablere "Opgaveudvalget om Digitalisering og Teknologi", der arbejdede juni 2017-marts 2018.

Af opgaveudvalgets kommissorium fremgår det, at hvis digitaliseringens potentiale skal realiseres til gavn for borgere og virksomheder, så må "fokus i digitaliseringen flyttes fra interne administrative processer til den direkte kontakt mellem kommune, borgere og virksomheder og til de store velfærdsområder, som er under pres." I tråd med denne tilgang deltog fem politikere fra kommunalbestyrelsen og ti borgere i opgaveudvalget. Borgerne blev udpeget på baggrund af kompetencer inden for temaet. "Vi havde jo nogle folk med, altså ti borgere, som jo virkelig vidste noget om det her. Nogle, der virkelig havde nogle kompetencer på området" (Politiker).

Opgaveudvalgets format indebar et rolleskift for alle deltagere. Borgerne fungerede i vidt omfang som "eksperter", forvaltningen faciliterede processen, og politikerne var i udvalgsarbejdet mere lyttende end debat-

terende. "Jeg kan love jer for, at de [borgerne] ikke gider lytte til tydelig valgkampssnak fra en eller anden politiker. Det er ret vigtigt at huske, at nej, du fører ikke valgkamp dér, og du skal ikke have det på Facebook" (Politiker).

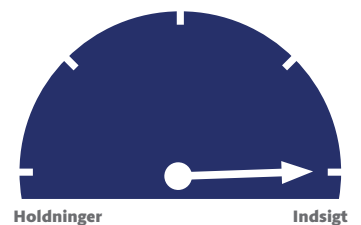
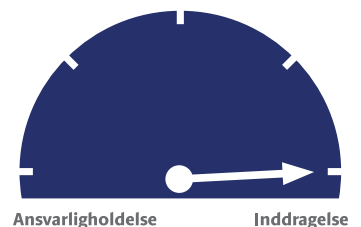
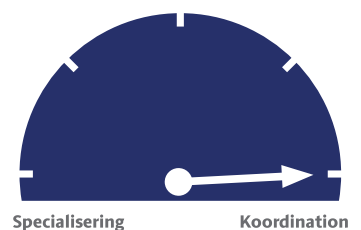
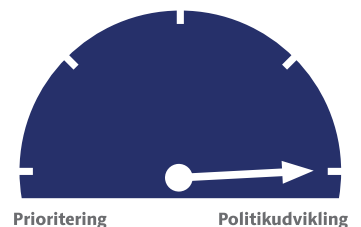
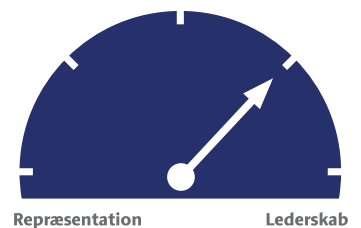
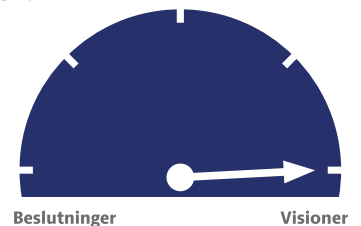
Opgaveudvalget om Digitalisering og Teknologi afholdt seks møder, hvilket bidrog til en god forståelse af temaet og samtidig et mindre konfliktfyldt rum. "Når du hiver det ind i et opgaveudvalg. Altså man åbner simpelthen mere op og er mere modtagelig for at lytte til hinanden end hvis det kom ind direkte i et stående udvalg, som der kan gå noget politisk polemik i. Så vi blev klogere. Vi havde længere tid til at blive klogere og udforske og stille dumme spørgsmål og få fagkundskaben involveret" (Politiker).

Sideløbende fungerede også et "Opgaveudvalg om Innovation", og de to opgaveudvalg afholdt sammen en konference om teknologi, hvor hele byrådet, inviterede borgere og eksperter deltog, hvilket bidrog til hele kommunalbestyrelsens indsigt i temaet. Hele forløbet var således en meget tidlig involvering af både politikere og borgere i strategiudvikling – uden beslutninger om konkrete projekter eller teknologier.

Anbefalingerne fra opgaveudvalget blev godkendt i Kommunalbestyrelsen maj 2018, herunder en "DIS-model" for politisk involvering i Digitalisering, Innovation og Samskabelse. Modellen består i tre trin: 1) politiske principper, 2) politisk retning og opfølgning, 3) værktøjer. Denne DIS-model er bl.a. blevet fulgt op af værktøjer som en datastrategi, IT-infrastruktur og en digitaliseringsplan med konkrete indsatser, der er grundlaget for et årligt temamøde om digitalisering i kommunalbestyrelsen. Senest har der i 2021 været afholdt temamøde om dataetik.

Opgaveudvalget arbejdede strategisk og tværgående. Slutprodukterne kan opleves som ganske abstrakte, fordi konkretiserin-

### Placering i forhold til de seks spørgsmål side 7.




**ET GODT RÅD  
FRA GENTOFTE KOMMUNE**

Tænk opfølgning ind i årshjulet og den normale planlægning.

**ET DÅRLIGT RÅD  
FRA GENTOFTE KOMMUNE**

Sæt beslutningspunkter om digitalisering på den politiske dagsorden uden forudgående introduktion og arbejde.

gen og forankringen efterfølgende skulle ske i fagudvalg og forvaltning, hvor det for nogle politikere for alvor bliver meningsfuldt. "Det bliver mere nærværende, når man for eksempel er ude på et plejecenter, og man hører om, hvad det er for nogle velfærdsteknologier man bruger – robotsæler eller GPS-armbånd" (Politiker).

Til gengæld opleves slutprodukterne som vigtige for det videre arbejde med digitalisering. "Det bliver taget superalvorligt af vores politikere efter at de har været i det her rum og sammen med borgerne skabt pejlemærkerne og principperne for hvor kommunen vil hen. Og så har vi jo en kæmpe forpligtelse i forvaltningen til at gøre det virkeligt og levende. ...[] For mig har det

været fantastisk at få den ramme, det vil jeg bare sige." (Embedsmand).

Sideeffekter af borgerinvolveringen har været "at et 17,4 udvalg fremtvinger simpelthen et borgerperspektiv, og at risikovilligheden hos politikerne er blevet større, fordi de har fået det blå stempel ved, at der også sad ti borgere, ti kompetente borgere, og sagde, at man ikke kan arbejde med digitalisering og data uden at være risikovillig." (Embedsmand).

En ambition med opgaveudvalget var også kompetenceopbygning hos politikerne. "Man er nødt til at opbygge en fælles kompetence, så vi i hvert fald får et minimumsniveau... []...Vi får noget brain at stome med...

[]...Det der skete i de gamle udvalg [fagudvalg] var, at når vi skulle være kreative, så sad vi alle sammen og havde ikke noget at sige, når man får den 50-siders rapport, som forvaltningen har lavet." (Politiker).

Både forvaltning og politikere erkender, at den måske største udfordring ved Gentoftes tilgang er, at det svært at fastholde digitalisering på den politiske dagsorden efter opgaveudvalgets afslutning. "Altså det er fint at lave 17,4 udvalg og afslutte det, men hvordan holder vi fokus både på modeller og nogle af de her ting [konkrete projekter]? ...[]...hvordan holder man næsen i sporet?" (Embedsmand).

**Tabel 3. Gentofte Kommune – opgaveudvalg med deltagelse af borgere**

Rådgivende og midlertidigt opgaveudvalg (§17,4) med deltagelse af "ekspertborgere" udvikler strategi, principper og pejlemærker for digitalisering på tværs af kommunen.	
<b>Greb til inddragelse</b>	<b>Hvad er svært?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opret et opgaveudvalg bestående af politikere og borgere</li> <li>• Aktivér borgernes viden ved at vælge borgere med indsigt i digitalisering</li> <li>• Opbyg indsigt hos politikerne som forudsætning for at drøfte og beslutte om digitalisering</li> <li>• Afhold en konference om teknologi for politikere og borgereudvalgte borgere og eksperter</li> <li>• Skab en fælles model på tværs af sektorer med principper og værktøjer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At fastholde temaet på politisk dagsorden efter opgaveudvalgets afrapportering</li> <li>• Konkretisering af opgaveudvalgets ramme sker først efterfølgende i fagudvalg og forvaltning.</li> <li>• Kræver tid og andre roller af både politikere, forvaltning og borgere</li> </ul>



# ODENSE KOMMUNE

## – DATAETIK OG ”VERDENS BEDSTE ROBOTBY - I BØRNEHØJDE”

Odense kommune har lidt over 200.000 indbyggere og ledes i valgperioden 2018-2021 af en socialdemokratisk borgmester, der har konstitueret sig med 18 af byrådets 29 medlemmer. Odense Kommune har mellemformstyre med delt administrativ ledelse, hvor alle rådmænd tilsammen udgør Økonomiudvalget og den administrative ledelse varetages af rådmændene for hver deres ressortområde. En rådkvinde fra Radikale Venstre står i spidsen for Børn- og Ungeområdet, som der ses nærmere på i denne case-beskrivelse.

### Tilgang

I 2019 vurderede borgmesterforvaltningen, at der i takt med stigende datamængder og digitalisering på tværs af forvaltningerne var brug for både politisk indsigt og stillingtagen. *”Alle de her etiske dilemmaer som faktisk ligger i adgangen til rigtigt meget data, og hvor langt kan vi gå? Nogle gange bliver vi jo vanvittigt begejstrede over alle de ting man kan, og derfor er distinktionen imellem hvad man kan, hvad man må og hvad man vil – den sætter jo en retning for, hvordan vi skal arbejde med digitalisering”* (Embedsmand).

Der blev derfor arrangeret et temamøde for hele byrådet, hvor forvaltningen introducerede sprogbrug om data, digitalisering og typer af kunstig intelligens. Byrådsmedlemmerne blev også bedt om at drøfte og indikere deres stilling til en række konkrete cases med etiske dilemmaer i anvendelsen af kunstig intelligens, der siden er brugt som pejlemærker for forvaltningen. Forvaltningen udtrykker tilfredshed med at få startet en politisk diskussion om dataetiske spørgsmål. Politisk fremhæves betydningen af at initiativet til dette arrangement kom fra forvaltningen og ikke politikerne. *”Det var jo fint med de her cases, fordi det fremprovokerer en diskussion...[.]... men det er ikke noget, som vi normalt ville synes var interessant af os selv. Det skal være meget mere borgernært.”* (Politiker).

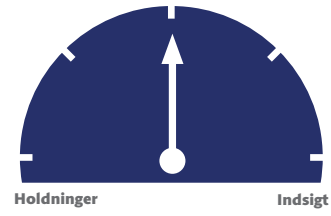
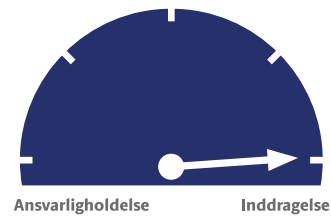
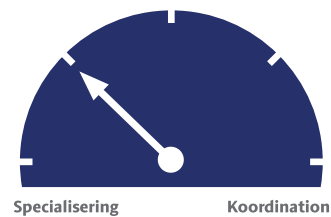
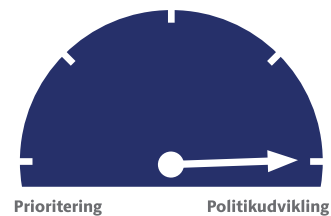
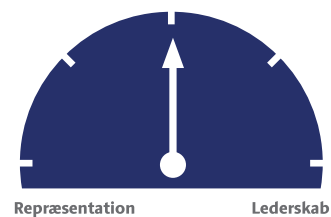
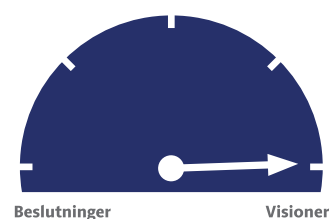
På politisk initiativ var der allerede fra 2016 fokus på digitalisering på Børne- og Ungeområdet, og en samlet strategi blev besluttet i 2019. Salget af et forsyningsselskab muliggjorde en byrådsbeslutning om en ti-årig investering på 50 mio. kr. og at søge fondsmidler mv. for yderligere 50 mio. kr. til at udvikle og gennemføre ”Verdens bedste robotby – strategi for dannelse og uddannelse i børnehøjde”. Strategien forsøger bl.a. at finde en balance mellem teknologibegejstring, dataetik og digital dannelse, hvor børnene lærer at forholde sig kritisk til anvendelsen af teknologi. Netop dette kritiske og etiske perspektiv på digitalisering tilskriver forvaltningen som et vigtigt bidrag fra politikerne til strategien.

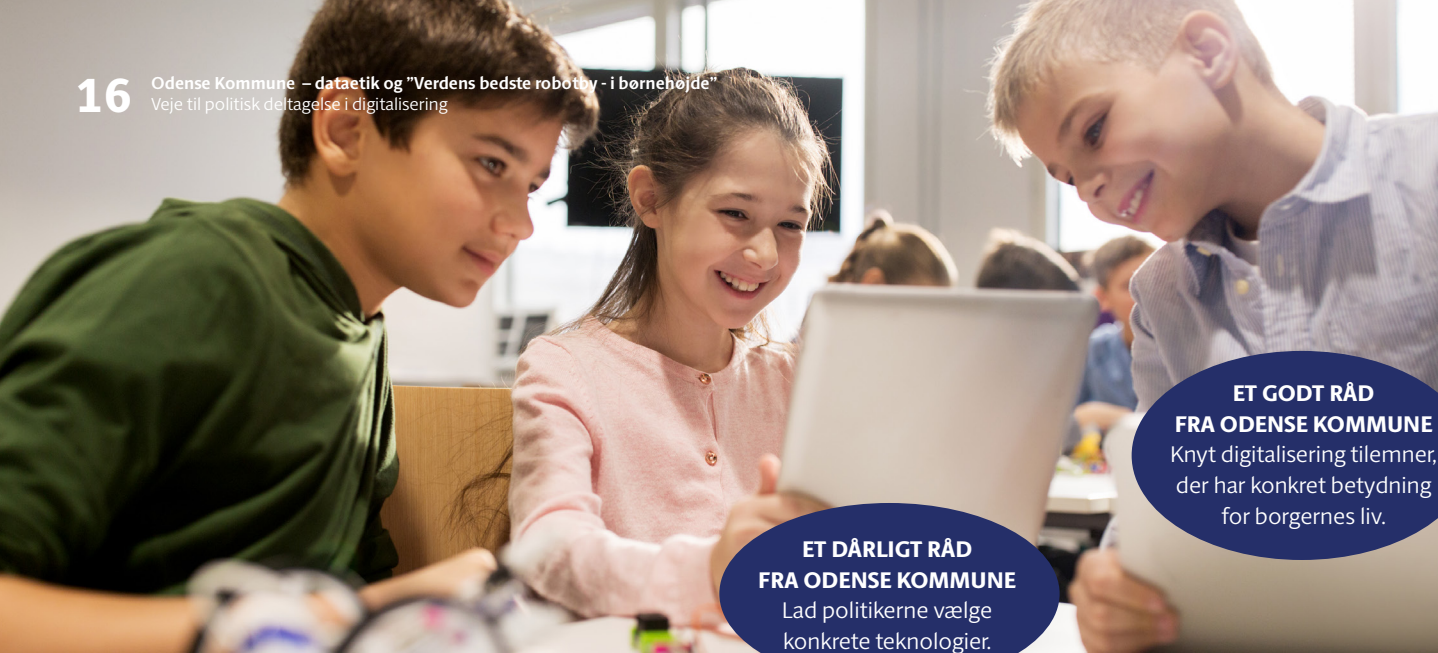
I den første af tre faser over ti år fokuserer strategien bl.a. på opbygning af partnerskaber med virksomheder, cybercrime, forældreinvolvering, synlighed af robotter og kompetenceudvikling af lærere og pædagoger. *”Det er håndgribeligt i forhold til et erhvervsliv. Det er håndgribeligt i forhold til, at der rent faktisk er nogle fysiske robotter, der skal kodes.”* (Politiker).

Initiativet bygger videre på Odenses erhvervsmæssige succes som hjemsted for en lang række robotvirksomheder. Denne viden og succeshistorie ville byrådet gerne brede ud til hele byen og særligt børn og unge. ”Odense robotby” indgår således i kommunens bystrategi vedtaget af byrådet. Et af de nyere initiativer besluttet i 2020 er etableringen af en ”robot-skole”, hvor to skoler i Vollsmose lægges sammen som profilskole omkring robotteknologi i tæt partnerskab med lokale robot- og teknologivirksomheder. Initiativet indeholder således både uddannelse, erhvervsudvikling og byudvikling.

Strategien blev udviklet på baggrund af et stort forarbejde, hvor Økonomiudvalget, rådkvinden og andre politikere på møder og i workshops var i dialog med en bred

### Placering i forhold til de seks spørgsmål side 7.





**ET DÅRLIGT RÅD  
 FRA ODENSE KOMMUNE**  
 Lad politikerne vælge konkrete teknologier.

**ET GODT RÅD  
 FRA ODENSE KOMMUNE**  
 Knyt digitalisering tilemner, der har konkret betydning for borgernes liv.

gruppe aktører i byen, herunder bl.a. Dansk Industri, Fyns Erhverv, robotvirksomheder, faglige organisationer, uddannelsesinstitutioner, eksperter og fagpersoner og de børn/unge, som det hele handler om. Repræsentanter fra en række af disse organisationer indgik også i et Advisory Board. *”De [politikkerne] er langt tættere på, end de normalt ville være.”* (Embedsmand).

”Verdens bedste robotby” blev vedtaget på byrådsmøde i november 2019, hvilket var vigtigt for den strategiske opkobling og tildelingen af økonomiske ressourcer. ”Det at der er et fælles startskud i byrådet, er for mig at se en fordel.” (Embedsmand). Der er begrænset samarbejde på tværs af forvaltningerne om gennemførelse af strategien og digitalisering, men en pointe er også *”at det ikke handler om digitalisering i sig selv, men at få det til at handle om digitalisering af et bestemt område.”* (Embedsmand).

Det er Børne- og Ungeudvalget, som efterfølgende har konkretiseret strategien i en række politisk vedtagne effektmål og en

lang række konkrete initiativer formuleret af forvaltningen og decentrale enheder. En del aktiviteter gennemføres i partnerskaber med lokale virksomheder, frivillige organisationer, fonde mv. Derfor er der også politisk vedtaget etiske retningslinjer for partnerskaber.

De konkrete politiske ideer og initiativer, eksempelvis om digital mobning og cybersikkerhed, indgår i den samlede strategi og afrapporteres af forvaltningen på udvalgsmøder og årlige temamøder, hvor forvaltningen ofte viser små videoklip mv. af hvordan aktiviteterne fungerer i praksis. Desuden får politikerne løbende tilbagemeldinger på sociale medier mv. fra fagpersoner og borgere, der er i berøring med strategien. Valget af konkrete aktiviteter og teknologier overlades til forvaltningen med en stor metodefrihed til de decentrale institutioner. *”Jeg synes det er enormt trygt, når embedsmændene tager over. Så kan man sige, at nu har vi sat en retning, og så er der nogle som har forudsætninger for det, som fører det ud i livet.”* (Politiker).

Samtidig kan det dog opleves lidt udfordrende for politikerne at fastholde helikopterperspektivet. *”Det kræver i hvert fald lidt is i maven, at på den måde slippe det fri.”* (Politiker). *”Der er nogle steder, hvor de er gode til at løfte den her dagsorden, og de kører ud over stepperne, og så er der jo andre steder, hvor de hænger lidt i bremsen.”* (Politiker). I sådanne tilfælde kan der være en politisk diskussion af, om politikerne bør dykke ned i maskinrummet og korrigere. *”Så snart lokummet brænder, så er vi dybt nede. Så er vi allerede hoppet ud af helikopteren og på vej ned for at slukke ildebrande – eller tror vi er i stand til det.”* (Politiker).

I Odense fastholder man dog, at politikerne primært bør arbejde med strategierne, og derfor er det heller ikke nødvendigt med særlige digitale indsigter eller kompetencer hos politikerne *”Vi er vant til at gøre os kloge på alt muligt, som vi ikke ved noget om...[]... så derfor synes jeg man skal være meget omhyggelig som embedsmand med at stille de rigtige spørgsmål. For man får svar, og så kan det være mere eller mindre kvalificeret.”* (Politiker).

**Tabel 4. Odense Kommune – dataetik og ”Verdens bedste robotby - i børnehøjde”**

Langsigtet strategi for digital dannelse og uddannelse af børn og unge med involvering af mange lokale aktører og fokus på dataetik.	
<b>Greb til inddragelse</b>	<b>Hvad er svært?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhold temamøde for hele byrådet om dataetik og teknologi ved brug af konkrete cases</li> <li>Skab partnerskaber med lokale virksomheder og involvér byen tidligt</li> <li>Fokuser på en langsigtet strategi</li> <li>Gør strategien konkret med politisk besluttede effektmål</li> <li>Lad valget af konkrete aktiviteter og teknologi være en forvaltningsopgave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er udfordrende for politikere at forblive i strategisk perspektiv</li> <li>Der er begrænset samarbejde på tværs af sektorområder</li> <li>Det er svært at fastholde forståelse og opbakning i så lang en periode med nye byråd</li> </ul>



# SÅDAN KAN DET OGSÅ GØRES

Andre kommuner har naturligvis også arbejdet med politisk deltagelse i digitalisering. Her præsenteres et udpluk af forskellige tilgange, der fokuserer på større eller mindre aspekter af opgaven.

**Ballerup Kommune** har i valgperioden 2018-2021 etableret et §17.4 Udvalg om Digitalisering og Teknologi med reference til Økonomiudvalget og 6-7 årlige møder. De syv medlemmer af Digitaliserings- og Teknologiuudvalget er udpeget blandt byrådspolitikere, og opgaven er at drøfte strategier og politikker for digitalisering samt rådgive økonomi- og fagudvalg om digitalisering. Alle fagudvalgsbeslutninger med et teknologisk element skal altså forbi Udvalget om Digitalisering og Teknologi til udtalelse før behandling i fagudvalget. Tanken er at samle overblikket og give tid til politiske diskussioner om anvendelsen af digitale teknologier inden konkrete beslutninger tages i økonomi- og fagudvalg.

I **Frederikssund Kommune** tog Velfærdsudvalget initiativ til en heldags-bustur om velfærdsteknologi, hvor byrådet, handicaprådet og ældrerådet var inviteret med. Formålet var at opleve en del af de velfærdsteknologier, som anvendes i kommunen, og at få en dialog om hvilke velfærdsteknologier, der skal arbejdes med i fremtiden. På busturen besøgte politikere og ældre- og handicaprådsmedlemmer en række af kommunens botilbud, plejecentre, hjælpemiddeldepotet mv, hvor politikere og rådsmedlemmer fik mulighed for at se og afprøve en række teknologier - fx løfteteknologier til brug ved fald, vaskehandsker og sanserum. Der var også dialog med fagmedarbejdere om velfærdsteknologiernes fordele og ulemper. Gevinsten ved busturen var en større politisk indsigt i de konkrete velfærdsteknologier og ikke mindst fagmedarbejdernes vurdering heraf. Det blev tydeligt for deltagerne, at velfærdsteknologi ikke alene er et effektiviseringsredskab men også kan være en mulighed for borgerne til at være selvhjulpne og for medarbejderne til at opnå et godt arbejdsmiljø. Efter busturen var der fra del-

tagernes side ønske om at gentage busturen på et senere tidspunkt.

**Gladsaxe Kommune** har på politisk initiativ udarbejdet en "dataetisk politik". Formålet er at fastholde borgernes tillid til kommunens anvendelse af data om borgerne. Politikken er blevet til på baggrund af i alt tre temamøder for hele byrådet med indlæg fra forvaltningen og eksterne eksperter, hvor politikerne havde lejlighed til at spørge ind til emnet og sende signaler til forvaltningen om indholdet af politikken. Udkastet til en dataetisk politik blev drøftet på to møder i Økonomiudvalget og siden besluttet i Byrådet. Den dataetiske politik indeholder en række principper for god dataetik med en fortolkning af, hvordan principperne skal anvendes i Gladsaxe Kommune. Politikken bygger ovenpå GDPR og anden lovgivning, og den skal forstås som "ikke statisk". Politikken skal derfor drøftes igen på nye temamøder i byrådet og på baggrund af årlige redegørelser om dataprojekter til Økonomiudvalget".

**Haderslev Kommune** har arbejdet med digitalisering og teknologi i projekter som "E-distrikt i hjemmeplejen" og "Plejehjem i eget hjem". I den forbindelse har det været vigtigt, at politikerne i Voksenudvalget først løbende har brugt lang tid på at drøfte mål og værdier i ældreplejen opsummeret i en "Strategi for værdifuld hverdag". Kommunens konkrete indsatser skal være værdifulde for borgerne, fagligt i orden, økonomisk effektive og netværksopbyggende for borgerne. Arbejdet med mål og værdier har skabt den fornødne sikkerhed hos politikere og borgere i forhold til, at nye initiativer tager afsæt i borgerens behov. Dermed er også skabt opbakning til eksempelvis at oprette et "E-distrikt", der tilbyder ydelser i borgernes hjem, hvor avanceret velfærdsteknologi er det bærende element.

**Københavns Kommune** har i forbindelse med budgetlægningen måltal for de forskellige forvaltningers effektiviseringer. Til at opnå disse mål kan forvaltningerne søge en investeringspulje til smarte omstil-

lingsprojekter, herunder også egentlige innovationsprojekter, der ofte er digitale. Drivkraften er altså især smart omstilling af kommunens administrative som borger-nære processer for at sikre effektiviseringer til politiske omprioriteringer. Omdrejningspunktet for de politiske drøftelser af de konkrete digitaliseringsprojekter er fagudvalgene, der således skal balancere effektivisering med bl.a. faglighed og borgerperspektivet.

**Aalborg Kommune** har på politisk initiativ indført faste halvårslige afrapporteringer til Magistraten (Økonomiudvalget) om kommunens fremdrift, udfordringer mv. i forhold til digitalisering. Afrapporteringen giver et samlet overblik og dermed politisk indsigt i kommunens digitale indsatser. Desuden er afrapporteringen en fast anledning til at der politisk kan spørges ind til konkrete initiativer eller tværgående drøftelser af digitalisering.

I **Aarhus Kommune** arbejder man på børne- og ungeområdet med digitalisering som en integreret del af opgaverne, hvor målet med digitalisering er bedre service til borgerne. Tilgangen er ofte prøvehandling på en mindre gruppe skoler, hvilket giver konkrete erfaringer med en begrænset økonomisk og tidsmæssig investering. Eksempelvis afprøvede to skoler Chromebooks som standard for alle klassetrin. Derefter blev fagfolk (lærere, it-koordinatorer mv) fra de to skoler inviteret til en drøftelse i det politiske fagudvalg, hvor de fik alle de kritiske spørgsmål til løsningen, som kunne stilles – eksempelvis om datasikkerhed eller anvendelighed for ordblinde. Metoden er altså en slags "kritisk høring" af fagfolk med konkrete erfaringer i det politiske udvalg, hvor politikere og forvaltning i fællesskab "tester" om løsningen holder til de juridiske, faglige, bruger-mæssige og andre krav.

# 03 / TVÆRGÅENDE ANBEFALINGER

Kapitel 1 identificerede barrierer for politisk deltagelse i digitalisering og centrale spørgsmål til organiseringen heraf. I kapitel 2 har vi set på kommunecases. Med inspiration fra barriererne, spørgsmålene og eksemplerne må enhver kommune finde sin egen vej til aktiv politisk deltagelse i digitalisering, som passer til de lokale vilkår. Der er ikke en enkel eller fælles opskrift. Med afsæt i de beskrevne barrierer, centrale spørgsmål og eksemplerne kan man alligevel udpege nogle anbefalinger til, hvordan man skaber en aktiv politisk deltagelse i digitalisering. (Anbefalingerne er ikke isoleret til temaet digitalisering, men de er særligt vigtige for digitalisering på grund af politikernes lave indsigt i temaet og digitaliseringskompleksitet).

## Sæt retning og følg op

Digitalisering kan gå i mange retninger og tjene forskellige formål, fx teknisk eller faglig innovation, effektivisering eller bedre service for borgerne. Det er vigtigt, at politikerne gør sig strategiske overvejelser og fastlægger målene og de overordnede prioriteringer. Det giver demokratisk og styringsmæssig legitimitet til de konkrete digitaliseringsindsatser i forvaltningen. For at politikerne kan sætte aftryk på strategi og prioriteringer kræver det, at de har en vis indsigt i digitalisering. Ellers kommer politikerne let til at fungere som et gumstempel.

Lige så vigtigt som at sætte retning, er det også at følge op på strategierne. Opfølgning

bidrager til at strategierne bliver omsat i konkrete aktiviteter og at praktiske udfordringer bliver identificeret, så man politisk kan drøfte om kursen skal justeres.

Der er god inspiration at hente i casene fra Aabenraa, Furesø, Gentofte, Odense, Haderslev og Aalborg, der giver forskellige bud på, hvordan kommuner kan arbejde med politisk strategiudvikling og opfølgning på digitaliseringsområdet. Politikerne i Furesø har skabt en tydelig innovationsdagsorden for digitaliseringen med det formål at opnå effektiviseringer. I Odense har "narrativer" skabt retning – fx. positive fortællinger som "Odense robotby", hvor små succeser vokser sig større. Og i Aalborg er der indlagt systematiske halvårslige afrapporteringer og opfølgninger i Magistraten.

## Opbyg indsigt

Politikernes oplevelse af digitalisering som et svært og uigennemskueligt tema er en stor barriere for aktiv politisk deltagelse i digitalisering. Både politikere og embedsmænd er enige om, at politikere ikke skal være digitale specialister eller overtage forvaltningens driftsopgave. Men politikerne skal have en vis indsigt i digitaliseringens muligheder og begrænsninger for at kunne formulere en politisk holdning til fx dataetik. På linje med temaet "kommunaløkonomi" må politikerne have et sprog om digitalisering, så de kan kommunikere med hinanden, forvaltning og borgere. Det kan fx være om, hvordan borgerne møder kommunen digitalt i borgerservicen. Alternativet er, at forvaltningen alene træffer valgene om dataetik og kanalstrategier for forskellige målgrupper af borgere.

De fire case-kommuner har alle arbejdet med at opbygge indsigt hos politikerne.

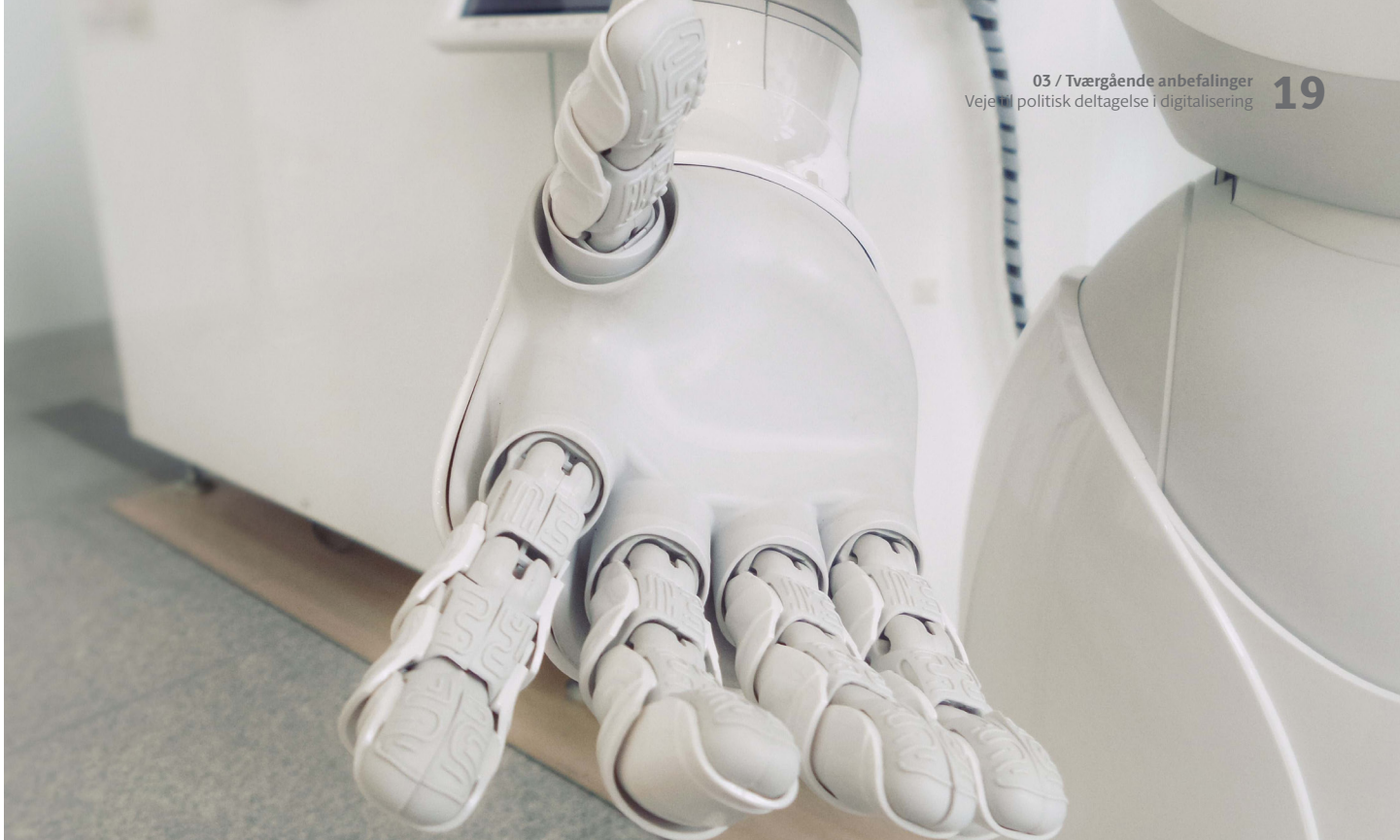
## Sæt retning og følg op

### Opbyg indsigt

### Tænk sammen med velfærd

### Konkretisér og afprøv

### Skab bredt og tidligt ejerskab



Alle steder er det sket gennem konkrete sager og projekter, som er fremlagt på udvalgs møder, temamøder, studieture, workshops mv. – og ikke gennem kurser. Flere fremhæver værdien af at lade sig inspirere af andre kommuner, og i nogle tilfælde at samarbejde med andre kommuner for at få den tilstrækkelige politiske indsigt og slagkraft i digitaliseringen på tværs af kommunestyret.

I Gentofte har det vist sig som et stærkt redskab at involvere ”ekspertborgere”, der i et opgaveudvalg delte deres indsigt i digitalisering med politikere og forvaltning. Samtidig er man i Gentofte meget opmærksomme på behovet for at fastholde og forny den politiske indsigt i digitalisering – især ved udskiftning i byrådet efter kommunalvalg.

#### **Konkretiser og afprøv**

Det er en god ide at gøre politiske diskussioner konkrete, og det er særligt vigtigt, når temaet er digitalisering. Også fysiske demonstrationer af teknologi og mere praktisk viden er en god måde at få politikerne engageret. Det bliver mere tydeligt, hvad vi taler om, og det bliver mindre utrygt, hvad teknologien indebærer af fordele og ulemper.

Det er også en god ide at prøve teknologierne af i en tidlig fase eller på en begrænset målgruppe. Udviklingsomkostningerne kan være store i digitalisering, og selv hvis teknikken virker, så kan fagmedarbejdere og borgere have svært ved at tage teknologien

til sig. Hvis der viser sig problemer, må de løses, eller projektet lukkes, før teknologien udbredes.

Casene i Aabenraa og Odense er gode eksempler på konkrete og praktiske tilgange til velfærdsteknologi for ældre og til digital dannelse i børnehøjde. Eksemplet fra Aarhus viser hvordan de involverer både fagfolk og politikere i testningen. Og i Frederikssund kommune står fagpersoner for en fysisk demonstration af teknologierne. Demonstrationen foregår på stedet, hvor teknologien skal bruges. Her er vi ikke i et ”laboratorium” med specielle forhold, men helt ude i virkeligheden.

#### **Tænk sammen med velfærd**

Politikere interesserer sig først og fremmest for borgerne og deres oplevelser med den kommunale service. Digitalisering er ikke i sig selv interessant, medmindre der er en helt tæt kobling til problemstillinger, som borgerne oplever vigtige, fx dårligt indeklima på skoler eller digital mobning blandt børn. Hvis digitalisering kan være midlet til at løse borgernes konkrete problemstillinger, så bliver digitalisering også politisk interessant. Casene fra Aabenraa og Odense Kommune er fine eksempler på, at det er let at engagere politikere, erhvervsliv og borgere, når målet er bedre ældrepleje og uddannelse.

En stærk kobling af digitaliseringen til velfærdsopgaverne sikrer desuden bedre sammenhæng mellem digitalisering og et fag-

område. Til gengæld kan der være en risiko for ”sektorisering”, så der mangler sammenhæng på tværs af fagområder.

#### **Skab bredt og tidligt ejerskab**

Digitalisering glider hurtigt ud af den politiske dagsorden. En af barriererne er den høje politiske risiko og den begrænsede mulighed for at opnå politiske point. Derfor er det vigtigt tidligt i digitaliseringsprocessen at skabe en bred alliance på tværs af politikere og andre aktører som borgere, erhvervsliv og fagpersoner. Som bl.a. interviewpersoner i Gentofte peger på, så rykker en tidlig og bred involvering på rollefordelingen mellem politikere, borgere og forvaltning. Det skaber forventninger og kan af forvaltningen opleves som et kontroltab at drøfte ”ufærdige” projekter.

Til gengæld gør en bred opbakning i byrådet og hos borgere det meget trykkeligere for både politikere og forvaltning at være modige, når man ”deler risikoen” ved at have andre med på rejsen. Samtidig ”smitter” interessen fra borgere og virksomheder af på både politikere og forvaltning. Erfaringer fra alle fire case-kommuner viser, at det kan betale sig at skabe brede alliancer om de digitale mål og prioriteringer tidligt. Særligt i Aabenraa og Furesø er en bred alliance af politikere endda gået forrest og har udfordret forvaltningen til at blive mere digitale.



## 04 /

# MODELLER TIL POLITISK DELTAGELSE I DIGITALISERING

Det er fint med eksempler fra andre kommuner, men hvordan får vi løftet den politiske deltagelse i digitalisering i vores egen kommune?

En mulighed er naturligvis at starte med et *temamøde* i byrådet for at teste interessen. På temamødet kan man eksempelvis demonstrere nogle nye teknologier, vise erfaringerne fra andre kommuner og på den baggrund tage den brede drøftelse af de seks spørgsmål fra kapitel 1 om politisk organisering i forhold til digitalisering, gerne

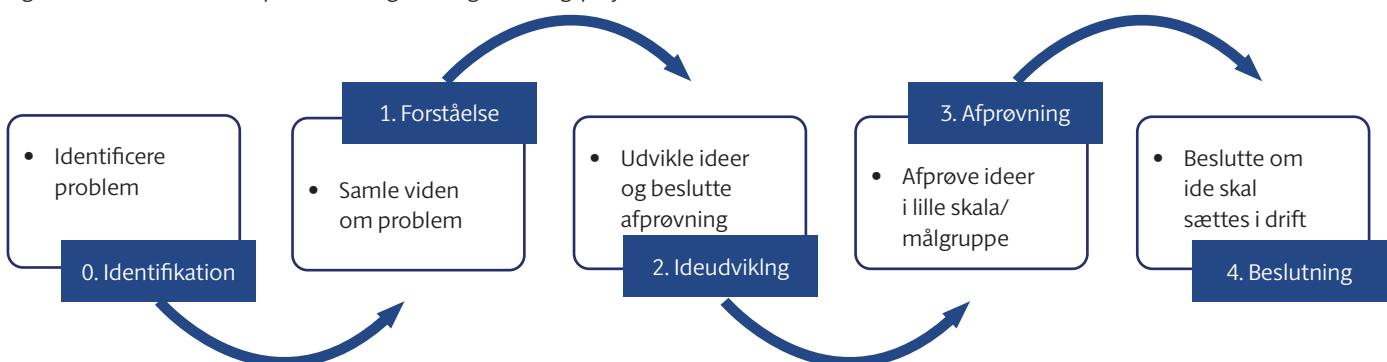
med afsæt i lokale dilemma-cases om digitalisering og teknologi.

En anden mulighed er mere målrettet at vælge 1-2 *pilotprojekter*, hvor det er vigtigt med politisk involvering i dybden. Nedenfor er skitseret forslag til en praktisk model for politisk deltagelse i konkrete digitaliseringsprojekter. Modellen beskriver fem faser og er udviklet på baggrund af de beskrevne barrierer og kommune-cases, og der skal lægges tid og ressourcer i at bruge den. Modellens grundidé er at politikerne

indgår tidligt, praktisk og i samarbejde med andre aktører om projektet.

En tredje mulighed er at give byrådet *tre perspektiver* og *et sæt spørgsmål*, som politikerne kan lade sig inspirere af, når de møder problemstillinger, som indeholder digital teknologi. To forskere fra Aarhus Universitet har udviklet en model, der netop tilbyder politiske spørgsmål til digitalisering. "TESK-modellen" er beskrevet sidst i dette kapitel.

Figur 5: Praktisk metode til politisk deltagelse i digitaliseringsprojekter



# PRAKTISK MODEL TIL POLITISK DELTAGELSE I KONKRETE DIGITALISERINGSPROJEKTER

Her er et eksempel på en praktisk model til at imødegå de tre barrierer for politisk deltagelse i digitalisering: Politisk interesse, indsigt og risiko.

Der skal lægges tid og ressourcer i at bruge modellen, så den er mest relevant til få udvalgte, konkrete (pilot)projekter, der kan være særligt risikofyldte eller kontroversielle.

Modellen beskriver fem faser, der i praksis kan være overlappende. Det kan også være hensigtsmæssigt at genbesøge tidligere faser. Den politiske deltagelse er mest oplagt i identifikation af problemet og beslutning om at sætte en løsning i drift, men det er ønskeligt, at politikerne også indgår i de øvrige dele af forløbet.

Modellens grundidé er at politikerne indgår tidligt, praktisk og i samarbejde med andre aktører om projektet med henblik på:

- At identificere og forstå et konkret og væsentligt problem for borgerne.
- At vurdere og beslutte en teknologisk egnethed til at løse problemet i den enkelte kommune.

Modellen er illustreret med en konkret case – Algoritmer til forebyggelse af fald hos ældre borgere. Metoden kunne lige så vel anvendes på sensorer i skraldespande, chatbots i borgerservice, app-løsninger til psykisk sårbare unge eller noget femte.

*Case:* Fald hos ældre borgere kan føre til knoglebrud, hjernerystelse og varige funktionstab. Det skaber dårligere livskvalitet for den ældre og i mange tilfælde større træk på kommunale sundheds- og plejeydelser. For modtagere af hjemmepleje har kommunen i forvejen registreret mange data om borgerens sundhed. Kombineret med nye data som indtagelse af væske mv. kan man udnytte data til at forudsige og forebygge fald ved brug af algoritmer. Men kan og vil kommunen det?

## Fase 0: Identifikation af problemstilling og relevante interessenter

I fase 0 identificeres et problem for en gruppe borgere. Det er ikke vigtigt, hvem som identificerer problemet, men det er til gengæld vigtigt, at problemet opleves som væsentligt for en gruppe borgere. Udgangspunktet er borgerne – ikke teknologien. I denne fase identificerer forvaltningen også interessenter for problemstillingen. I fald-casen kunne interessenter være politikere, ældre borgere med faldrisiko, pårørende, sundhedsfaglige medarbejdere og ældreråd.

## Fase 1: Forståelse af problemstilling

I fase 1 undersøges problemstillingen grundigere ved at lade gruppen af interessenter komme tættere på borgernes situation. Man kan fx afholde en workshop for interessenterne, hvor ældre borgere, som er faldet, interviewes om, hvad det har betydet for deres aktivitet og sociale relationer. Alternativt kan interviewene optages på video, så videoklip vises på workshoppen. Formålet er, at politikere og øvrige interessenter får konkrete eksempler på og dybere forståelse for de ældres livssituation. Forvaltningen kan også indsamle viden og fakta om problemstillingen – fx om antallet af fald hos ældre i kommunen, og hvor mange af disse som hjemmepleje mv. ikke havde forudset risikoen for, typisk historik om efterfølgende funktionstab, forbrug af sundhedsydelser i kommunen og erfaringer fra andre kommuner. Det er også her man afklarer, om der er særlige juridiske eller etiske udfordringer.

## Fase 2: Ideudvikling

I fase 2 udvikler og drøfter interessenterne på en ny workshop tiltag og ideer til løsninger inden for rammerne af lovgivning, økonomi mv. Her er det vigtigt at fastholde borgerperspektivet – ikke kommunens. Løsningsmulighederne kan være både analoge og digitale. I fald-casen kunne forskellige ideer være at hjemmeplejen trænes yderligere i tegn på faldrisiko, noterer mere i journal om faldrisiko eller lader en algoritme

kombinere data og fordele borgerne i grøn, gul og rød risiko for fald.

## Fase 3: Afprøvning

I fase 3 afprøves en eller flere løsningsmuligheder. I fald-eksemplet kunne det være en prototype på algoritmen, hvor man afprøver den på en gruppe frivillige borgere, konstaterer algoritmens præcision, og indsamler erfaringer ved feltstudier. Resultaterne fremlægges på en ny workshop, hvor interessenterne ser eller prøver arbejdsprocessen. Hvad sker der fx, når en gruppeleder i hjemmeplejen får at vide, at en borger er rykket fra grøn til gul risikogruppe? Igen kan interviews på workshoppen eller video med borgere, pårørende og medarbejdere være en kilde til viden og konkretisering. Til workshoppen kan man også invitere eksterne eksperter eller repræsentanter fra andre kommuner.

## Fase 4: Beslutning

På baggrund af erfaringerne og workshopdrøftelserne i fase 3 formuleres et samlet beslutningsgrundlag om løsninger for politikerne, hvor der også indgår overvejelser om praktisk gennemførelse, opfølgning mv. Beslutningsgrundlaget drøftes optimalt med interessenterne, herunder politikerne selv, inden det forelægges til politisk beslutning. Det kan fx være på to behandlinger på et fagudvalgsmøde, hvor den første behandling er en drøftelse, der tillader ændringer i beslutningsmaterialet, og den anden behandling en endelig beslutnings-sag. I fald-eksemplet vil beslutningsgrundlaget være indstilling om at anvende eller ikke anvende algoritmer til forebyggelse af fald hos ældre borgere.

# TESK-MODELLEN – TRE POLITISKE PERSPEKTIVER PÅ DIGITAL TEKNOLOGI

To forskere fra Aarhus Universitet har udviklet ”TESK-modellen”, der viser tre perspektiver – Teknologi, Strategi og Konsekvens, som kan hjælpe kommunalpolitikere til at

forstå og spørge ind til en konkret problemstilling knyttet til digital teknologi. For hver af de tre perspektiver er opstillet eksempler på spørgsmål, som politikerne

kan bruge til egne undersøgelser eller som spørgsmål til forvaltning og andre aktører.

## TEKNOLOGI

- Hvilke dele består teknologien (hardware, software, koblinger til eksisterende systemer eller teknologier) af?
- Hvilke data behandler teknologien – hvordan registreres, bearbejdes og deles disse data?
- Hvilke principper (hvis nogen) beskriver leverandør/udvikler i forhold til fairness og gennemsigtighed i dataopsamling, -registrering, -deling og -bearbejdning
- Står disse principper tydeligt frem, når teknologien bliver afprøvet i praksis?
- Hvordan er teknologiens betjening i forhold til de borgere eller fagprofessionelle, som skal gøre brug af den?
- Baseret på ovenstående spørgsmål – hvilke muligheder og begrænsninger har den givne hardware og software?

## STRATEGI

- Hvad er kommunens strategiske sigte med indførelsen af den digitale teknologi?
- Skal den digitale teknologi bruges til at understøtte, forandre eller udvide en kommunal opgave eller service?
- I hvilket omfang har medarbejdere og borgere kompetencer til at realisere det strategiske sigte med teknologien? Beskriv eventuelle kompetenceudviklingsbehov.
- Har kommunen de fornødne ressourcer (kompetencer og organisation) til at vedligeholde og eventuelt videreudvikle teknologien?
- Baseret på ovenstående spørgsmål – hvordan matcher det strategiske sigte så med teknologiens muligheder og begrænsninger?

## HVAD VIL DU BELYSE?

## KONSEKVENNS

- Hvad betyder teknologien for kommunens ansatte, deres arbejdsopgaver og arbejdsglæde?
- I hvilken udstrækning er teknologien i tråd med de politisk besluttede værdier og visioner for kommunen?
- Hvilke umiddelbare konsekvenser har teknologien, og hvilke konsekvenser viser sig over tid?
- Hvordan skal det sikres, at konsekvenser bliver vurderet løbende, og allerede inden at teknologien bliver taget i brug?
- Baseret på ovenstående spørgsmål – hvordan forandrer teknologien borgernes og medarbejdernes oplevelse af kommunens service?

# BILAG - BIDRAGSYDERE

Tak til de kommunale repræsentanter, som har bidraget til denne publikation med samtaler, interviews og skriftlige materialer. Følgende interviewpersoner bidrog i foråret/sommeren 2021 (titel er angivet på tidspunkt for interview):

## INDIVIDUELLE INTERVIEWS

**Thomas Andresen**, borgmester Aabenraa Kommune  
**Carsten Rasmussen**, borgmester Lejre Kommune  
**Jens Ive**, borgmester Rudersdal Kommune  
**Frands Fischer**, borgmester Skanderborg Kommune  
**Birgit S. Hansen**, borgmester Frederikshavn Kommune  
**Stine Johansen**, kommunaldirektør Helsingør  
**Willy Feddersen**, kommunaldirektør, Middelfart Kommune  
**Eik Møller**, kommunaldirektør Ballerup Kommune  
**Claus Thykjær**, kommunaldirektør Greve Kommune  
**Ulrik Andersen**, kommunaldirektør Thisted Kommune  
**Bo Rasmussen**, kommunaldirektør Gladsaxe  
**Henning Haahr**, Kommunaldirektør Odder Kommune  
**Christine Brochdorff**, kommunaldirektør Egedal  
**Jette Runchel**, kommunaldirektør Albertslund  
**Maria Antonsen**, kontorchef for digitalisering,  
 Økonomiforvaltningen Københavns Kommune.  
**Kim Houlberg**, chef IT og Digitalisering, Aalborg Kommune.  
**Mikael Wolf**, chef for Byrådssekretariatet, Gladsaxe Kommune.  
**Heidi Westerlin Christensen**, velfærdsteknologikonsulent,  
 Frederikssund Kommune.  
**Rolf Dalsgaard Johansen**, direktør Voksen og Sundhed,  
 Haderslev Kommune.  
**Martin Østergaard Christensen**, direktør Børn- og  
 Ungeforvaltningen, Aarhus Kommune

## GRUPPEINTERVIEWS I CASE-KOMMUNER

### AABENRAA KOMMUNE

**Thomas Andresen (V)**, borgmester  
**Karsten Meyer Olesen (A)**, formand Social og Sundhedsudvalget  
**Bent Sørensen (V)**, næstformand Social og Sundhedsudvalget  
**Michael Christensen (SF)**, medlem af Social og Sundhedsudvalget  
**Tom Ahmt**, kommunaldirektør  
**Karen Storgaard Larsen**, direktør Social og Sundhed  
**Bjarne Ibsen**, afdelingschef Visitation og Understøttelse  
**Lars Harding Hansen**, Sekretariatet og tidligere afdelingschef for  
 Ledelse og Udvikling i Social og Sundhed  
**Tina Aarøe**, specialkonsulent Socialafdelingen og tidligere  
 projektkonsulent for velfærdsteknologi

## FURESØ KOMMUNE

**Lars Carstensen (C)**, byrådsmedlem og formand for Udvalg for  
 Digitalisering og Innovation  
**Søren Bronée Bronér (I)**, byrådsmedlem og næstformand for  
 Udvalg for Digitalisering og Innovation  
**Preben Sandberg Petterson (A)**, byrådsmedlem og medlem af  
 Udvalg for Digitalisering og Innovation  
**Steen Vinderslev**, kommunaldirektør  
**Tine Gram**, velfærdsdirektør  
**Per Christensen**, skolechef  
**Kenneth Møller Johansen**, leder af digitalisering

## GENTOFTE KOMMUNE

**Michael Fenger (C)**, borgmester og tidligere formand for  
 Opgaveudvalget for Digitalisering og Teknologi  
**Andreas Weidinger (C)**, medlem af kommunalbestyrelsen og  
 tidligere næstformand for Opgaveudvalget for Digitalisering og  
 Teknologi  
**Kristine Kryger (B)**, medlem af kommunalbestyrelsen og tidligere  
 formand for Opgaveudvalget om Innovation  
**Anne Hjort (A)**, medlem af kommunalbestyrelsen og tidligere  
 medlem af Opgaveudvalget for Digitalisering og Teknologi  
**Torben Frølich**, kommunaldirektør  
**Lis Bjerremand**, vicekommunaldirektør og direktør for Teknik og  
 Miljø  
**Annette Ishøj-Rasmussen**, chef IT, Digitalisering og Borgerservice  
**Jesper Holmboe**, afdelingschef Stab og Udvikling, Social og  
 Sundhed.

## ODENSE KOMMUNE

**Susanne Crawley Larsen (B)**, rådmænd og formand for Børn- og  
 Ungeudvalget  
**Tim Vermund (A)**, medlem af byrådet og Børn- og Ungeudvalget  
**Marlene Ambo-Rasmussen (V)**, medlem af byrådet og Børn- og  
 Ungeudvalget og byrådet  
**Hanne Dollerup**, administrerende direktør Børn- og  
 Ungeforvaltningen  
**Nikolaj Juul Jørgensen**, skolechef Børn- og Ungeforvaltningen  
**Jesper Juel**, økonomichef, Børn- og Ungeforvaltningen  
**Anders Drejer Lønbæk**, kontorchef Digitalisering og Data,  
 Borgmesterforvaltningen



KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830743