

# Politisk deltagelse i en digital tid



## Indholdsfortegnelse:

1. Hvorfor skal politikerne interessere sig for digitalisering?
2. anbefalinger til aktivering
3. Eksempler fra kommunerne
4. Greb til inddragelse

# Hvorfor skal politikerne interessere sig for digitalisering?

Digitale løsninger og ny teknologi forandrer vores samfund og vores hverdag. Der er et digitalt element i næsten alt, hvad vi gør: Måden vi kommunikerer og danner relationer på og måden, vi arbejder og organiserer os på.

Samtidig er digitaliseringen en opgave som er flyttet helt tæt på borgerne og rykker ved, hvad velfærd egentlig er, og hvordan kommunerne leverer velfærd og service til borgere og virksomheder. Borgerne afgiver data, bruger selvbetjeningsløsninger og møder nye teknologier som bl.a chatbots og robotter, når de er i kontakt med kommunen.

De økonomiske potentialer og risici er store. Digitalisering indeholder 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? Hvordan bruger vi den data, vi har på borgerne? Og hvordan skal kommunen forholde sig til borgere, som har vanskeligt ved det digitale?

Samtidig er digitalisering ikke noget der står højt på politikernes dagsorden, og der er en række barrierer, der står i vejen for den politiske deltagelse i digitalisering. Barriererne ligger hos politikerne selv, men politikerne påvirkes også af borgere, direktioner og andre aktører som fx. medierne.

” Vi er kommet til et punkt, hvor vi er nødt til at have politikerne med.”

- Kommunaldirektør

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 for sig selv. Derfor skal der også en digitalt nysgerrig og insisterende direktion til at sætte digitalisering på den politiske dagsorden.

For det andet handler det om politikernes **indsigt** i digitalisering. Mange politikere er usikre på digitalisering, og hvad det medfører. Politikerne sparrer fagligt med direktionen, derfor er direktionens indsigt i digitalisering er vigtig for, hvilken information politikerne modtager, og hvordan digitalisering indgår på den politiske dagsorden. For det tredje handler det om politisk **risikovillige** eller mangel på samme.

Denne guide henvender sig til direktioner og kommunalpolitikere og giver inspiration til, hvordan politikerne kan involveres i den digitale dagsorden.



# ANBEFALINGER TIL AKTIVERING

Anbefalingerne bygger på interviews med politikere og embedsmænd fra i alt 23 kommuner om deres erfaringer og synspunkter.

## Sæt retning og følg op

Opbyg  
indsigt

Tænk sammen  
med velfærd

Konkretiser og  
afprøv

Skab bredt og  
tidligt ejerskab

Enhver kommune må finde sin egen vej til aktiv politisk deltagelse i digitalisering, som passer til de lokale vilkår. Der er ikke en enkel eller fælles opskrift. Man kan 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 digitaliseringens kompleksitet.

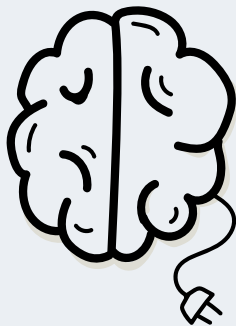
## Sæt retning og følg op

Det er vigtigt, at politikerne gør sig strategiske overvejelser og fastlægger mål og de overordnede prioriteringer. Det giver demokratisk og styringsmæssig legitimitet til de konkrete digitaliseringsindsatser i forvaltningen.

Det er samtidig vigtigt at følge op på strategierne, med konkrete aktiviteter og identifikation af de praktiske udfordringer, så man politisk kan drøfte om kursen skal justeres. Det kan fx være i forhold til, hvordan borgerne møder kommunen digitalt i borgerservicen.

## Opbyg indsigt

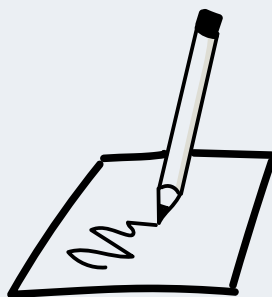
Politikernes oplevelse af digitalisering som et svært og uigennemskueligt tema er en stor barriere for aktiv politisk deltagelse i digitalisering. Både politikere og embedsmænd er enige om, at politikere ikke skal være digitale specialister eller overtage forvaltningens driftsopgave. Men politikerne 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. Alternativet er, at forvaltningen alene træffer valgene om dataetik og kanalstrategier for forskellige målgrupper af borgere.



## Konkretiser og afprøver

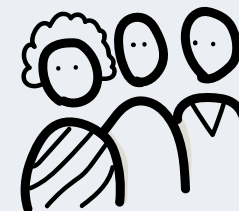
Det er en god ide at gøre politiske diskussioner konkrete, og det er særligt vigtigt, når temaet er digitalisering. Også fysiske demonstrationer af teknologi og mere praktisk viden er en god måde at få politikerne engageret. Det bliver mere tydeligt, hvad vi taler om, og det bliver mindre utrygt, hvad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

Det er en god ide at prøve teknologierne af i en tidlig fase eller på en begrænset målgruppe. Resultaterne kan give politikerne en forståelse for muligheder og udfordringer, og hvis der viser sig problemer, må det besluttes om de kan løses, eller om projektet skal lukkes.



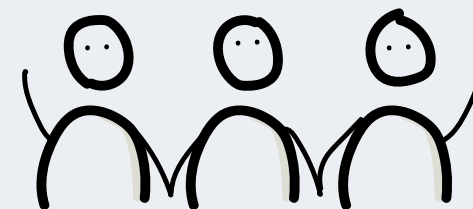
## Tænk sammen med velfærd

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. Derfor skal sager og drøftelser kobles til borgernes oplevelser.



## 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. Det 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 riskovillige. Samtidig "smitter" interessen fra borgere og virksomheder af på både politikere og forvaltning.



# EKSEMPLER FRA KOMMUNERNE



Fire udvalgte kommuner - **Aabenraa, Furesø, Gentofte og Odense** - har alle arbejdet aktivt med den politiske deltagelse i digitalisering.

De har gjort det på meget forskellige måder på baggrund af forskellige greb. Kommunernes størrelse og ressourcer, politiske sammensætning, nøgleaktører og historik med digitale projekter har stor betydning for metodevalget.

## Odense Kommune: ”Verdens bedste robotby - i børnehøjde” og dataetik til debat

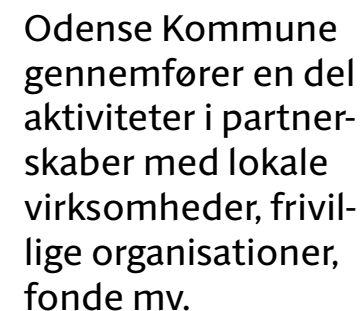
På politisk initiativ har Odense Kommune siden 2016 haft fokus på digitalisering på Børne- og Ungeområdet. I 2019 besluttede man en samlet strategi: ”Verdens bedste robotby – strategi for dannelse og uddannelse i børnehøjde”.

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. Initiativet bygger videre på Odenses erhvervsmæssige succes som hjemsted for en lang række robotvirksomheder.

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.

I 2019 vurderede borgmesterforvaltningen, at der i takt med stigende datamængder og digitalisering på tværs af forvaltningerne var brug for både politisk indsigt og stil-

lingtagen. Der blev derfor arrangeret et temamøde for hele byrådet, hvor forvaltningen introducerede sprogbrug om data, digitalisering og typer af kunstig intelligens. Samtidig drøftede byrådet en række konkrete cases med etiske dilemmaer, der siden er brugt som pejlemærker for forvaltningen.



Odense Kommune gennemfører en del aktiviteter i partnerskaber med lokale virksomheder, frivillige organisationer, fonde mv.



## Aabenraa Kommune: Velfærdsteknologi med strategi og systematik

Aabenraa Kommune har siden 2009 arbejdet systematisk og strategisk med digitalisering. 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.

Et fagudvalg for Social og Sundhed er omdrejningspunktet for prioriteringer og vedtagelser 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 politiske opbakning til forvaltningen.

Fagudvalget står også på mål for kvalitetsstandarderne, hvor anvendelsen af nye teknologier starter som et frivilligt tilbud til borgerne, men hvor det kan blive kommu-

nens standardtilbud, hvis teknologien opfylder formålene. Desuden sørger udvalget for at involvere handicap- og seniorråd samt sosu-skolen, det private erhvervsliv og andre kommuner.

Et godt råd fra Aabenraa:

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

## Gentofte: Opgaveudvalg med deltagelse af borgere

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 behov for en tydeligere politisk ramme og retning for området. Kommunen etablerede derfor "Opgaveudvalget om Digitalisering og Teknologi", der arbejdede fra juni 2017 - marts 2018.

Udvalget bestod af fem politikere og ti borgere. Borgerne blev udpeget på baggrund af kompetencer inden for temaet. 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 debatterende.

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. Det bidrog til hele kommunalbestyrelsens indsigt i temaet. Hele forløbet var således en meget tidlig involvering af både politikere og borgere i strategisk udvikling – uden beslutninger om konkrete projekter eller teknologier.

Opgaveudvalget arbejdede strategisk og tværgående. Slutprodukterne kan opleves som ganske abstrakte, fordi konkretiseringen og forankringen efterfølgende skulle ske i fagudvalg og forvaltning. En ambition med opgaveudvalget var også kompetenceopbygning hos politikerne.

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.

Gentofte Kommune inviterede borgere med kompetencer inden for digitalisering med i deres opgaveudvalg. Borgerne fungerede i vidt omfang som "eksperter."

## Furesø: Fagudvalg om digitalisering og innovation

Furesø Kommune har ved sidste konstituering oprettet et stående fagudvalg: "Udvalget for Digitalisering og Innovation." Udvalget har til opgave at løfte politiske sager inden for IT, digitalisering og innovation på tværs af hele kommunen. Tanken var bl.a. at sætte politisk retning og rammer for digitaliseringen, og at skabe risikovillighed i forhold til innovation. Drift og konkrete beslutninger overlades til forvaltningen.

Udvalget har muliggjort en tidlig politisk deltagelse. Udvalget har behandlet sager, der også har betydning for andre fagudvalg, men det har været begrænset med tværgående sager. Det er således relativt få politikere, 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.

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-platform, CitizenLab, til digital borgerinddragelse.

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.

Et godt råd fra Furesø:

*Hold fast i at digitalisering hører til på den politiske dagsorden, og at det kræver politisk mod og styring*

## Sådan kan det også gøres

**Haderslev Kommune** har arbejdet med digitalisering og teknologi i projekter som "E-distrikt i hjemmeplejen" og "Plejhjem 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.

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 institutioner, hvor politikere og rådsmedlemmer fik mulighed for at se og afprøve forskellige teknologier - fx løfteteknologier, vaskehandsker og sanserum. Der var også dialog med fagmedarbejdere om velfærdsteknologiernes fordele og ulemper.

**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.

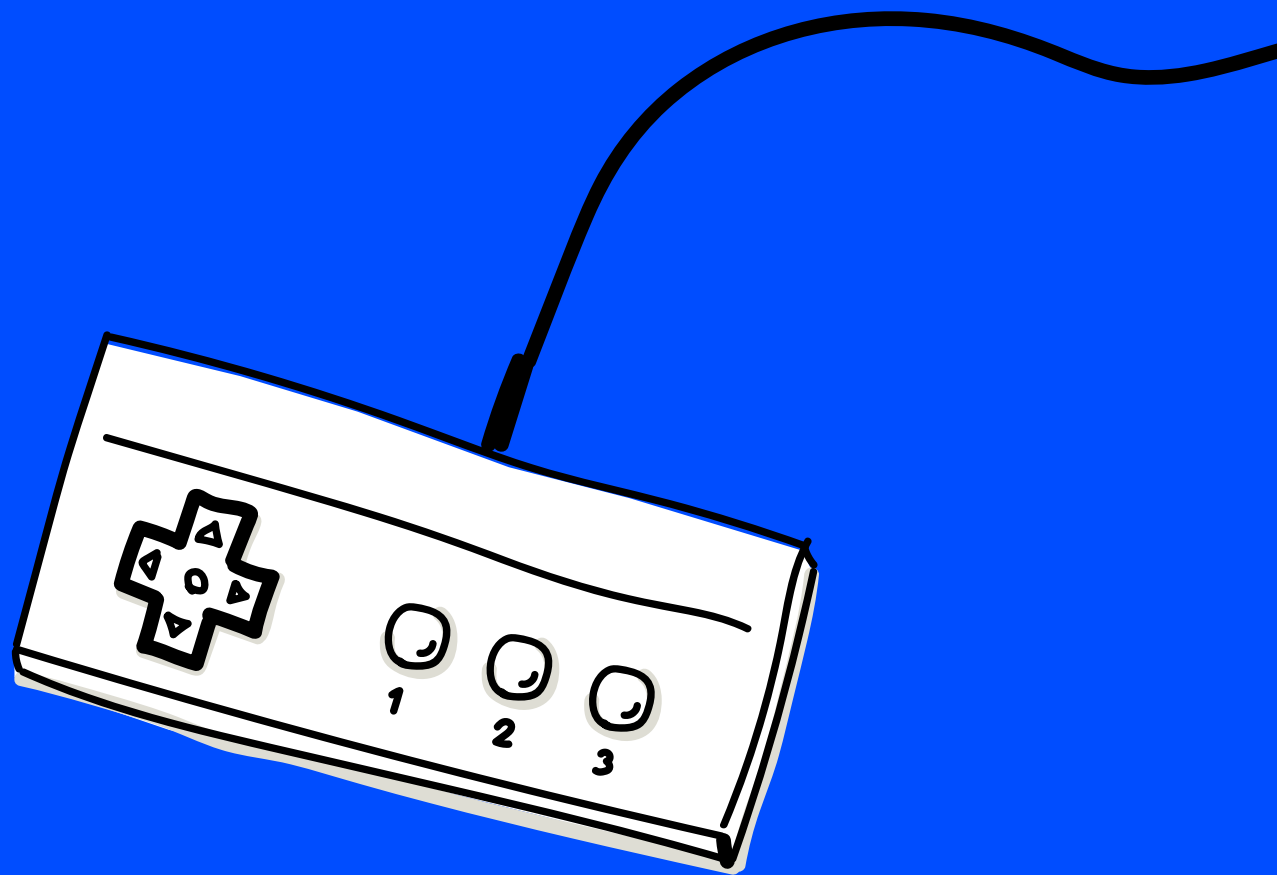
**Ballerup Kommune** har i valgperioden 2018-2021 etableret et §17.4 Udvalg om Digitalisering og Teknologi med reference til Økonomiudvalget og 6-7 årlige møder. De syv medlemmer af Digitaliserings- og Teknologiuudvalget er udpeget blandt byrådspolitikere, og opgaven er at drøfte strategier og politikker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

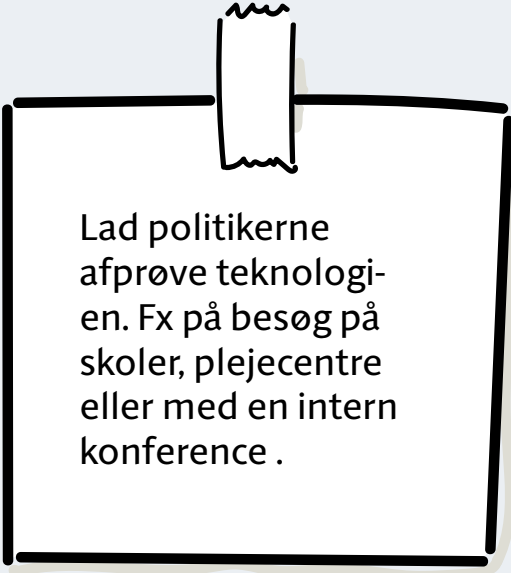
**Københavns Kommune** har i forbindelse med budgetlægningen måltal for de forskellige forvaltningers effektiviseringer. Til at opnå disse mål kan forvaltningerne søge en investeringspulje til smarte omstillingsprojekter, herunder også egentlige innovationsprojekter, der ofte er digitale. Drivkraften er især smart omstilling af kommunens administrative som borgernære 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. Afrapporteringen er en fast anledning til at der politisk kan spørges ind til konkrete initiativer eller tværgående drøftelser af digitalisering.

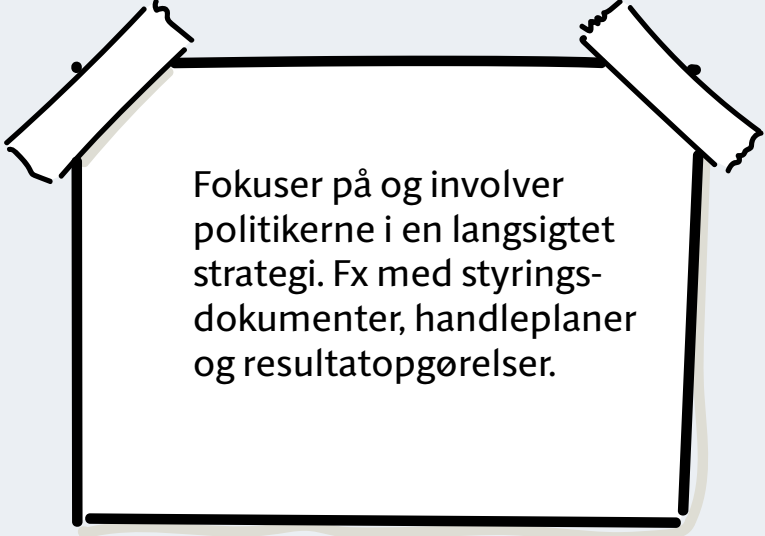
I **Aarhus Kommune** arbejder man på børne- og ungeområdet med digitalisering som en integreret del af opgaverne, hvor målet med digitalisering er bedre service til borgerne. Tilgangen er ofte prøvehandling på en mindre gruppe skoler, hvilket giver konkrete erfaringer med en begrænset økonomisk og tidsmæssig 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, brugermæssige og andre krav.

# GREB TIL INDDRAGELSE






Lad politikerne afprøve teknologien. Fx på besøg på skoler, plejecentre eller med en intern konference .

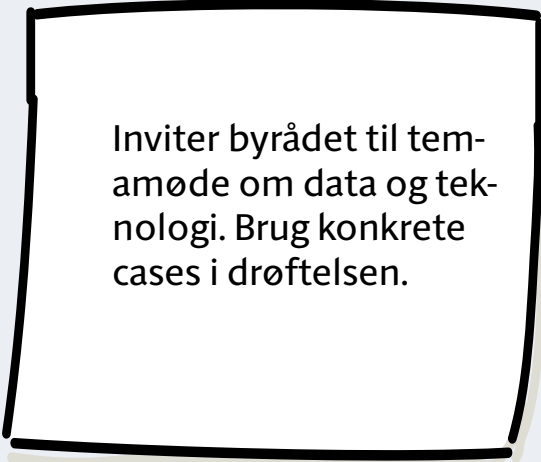


Fokuser på og involver politikerne i en langsigtet strategi. Fx med styringsdokumenter, handleplaner og resultatopgørelser.


**Hvordan påvirker du dine politikere og giver dem indsigt?**



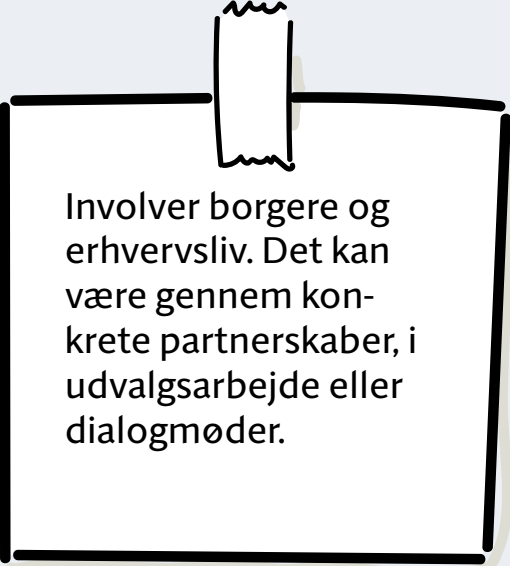
Sæt borgerne og deres oplevelser i fokus.



Inviter byrådet til temamøde om data og teknologi. Brug konkrete cases i drøftelsen.

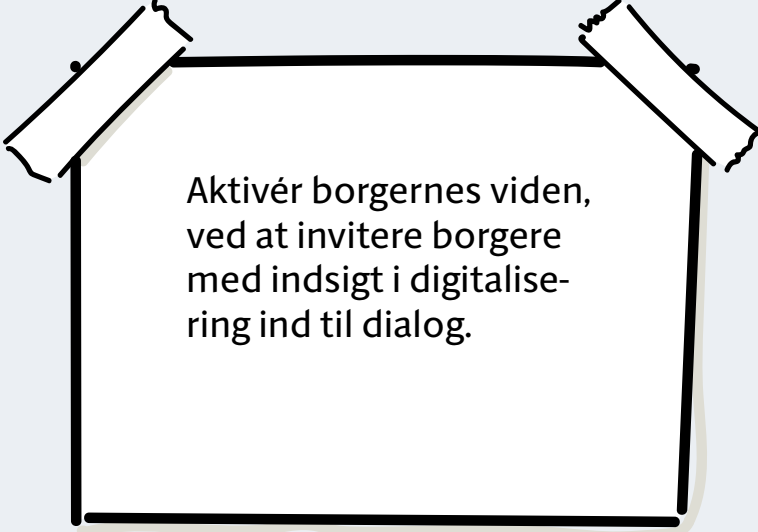


Inddrag politikerne tidligt i digitaliseringsdagsordnen, så risiko deles mellem politikere og forvaltning.

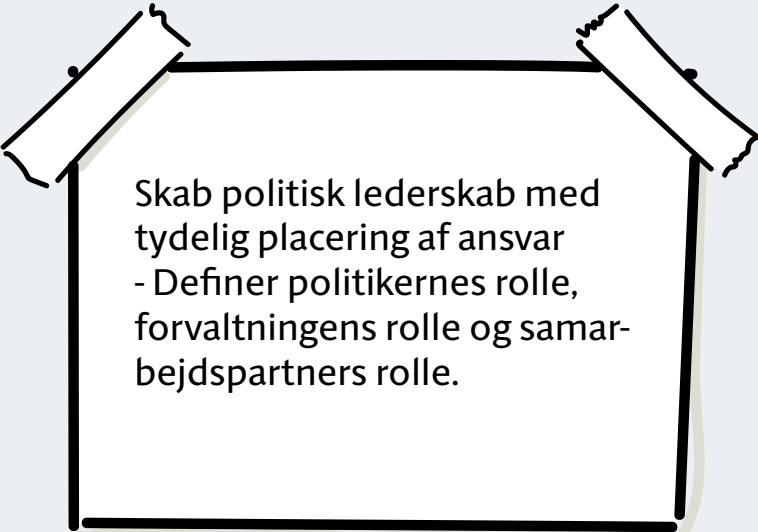


Involver borgere og erhvervsliv. Det kan være gennem konkrete partnerskaber, i udvalgsarbejde eller dialogmøder.


**Hvordan skaber du ejerskab og risikovillige politikere?**



Aktivér borgernes viden, ved at invitere borgere med indsigt i digitalisering ind til dialog.



Skab politisk lederskab med tydelig placering af ansvar  
- Definer politikernes rolle, forvaltningens rolle og samarbejdspartners rolle.



Arbejd med business cases/prøvehandlinger. Det er en god måde at afprøve, konkretisere og få erfaringer på.



## Hvis du vil vide mere....

KL-udgivelser om kompetencer og lederskab i en digital tid:

- [Ledelse i en digital tid 2020](#)
- [Kommunal topledelse – når digitaliseringen forandrer samfundet 2020](#)

## Veje til politisk deltagelse i digitalisering

Guiden er baseret på cases og findings i inspirationskataloget "Veje til politisk deltagelse i digitalisering" udarbejdet af phd.studerende Kenneth Kristensen.

Du finder inspirationskataloget på [videncenter.kl.dk](http://videncenter.kl.dk)

