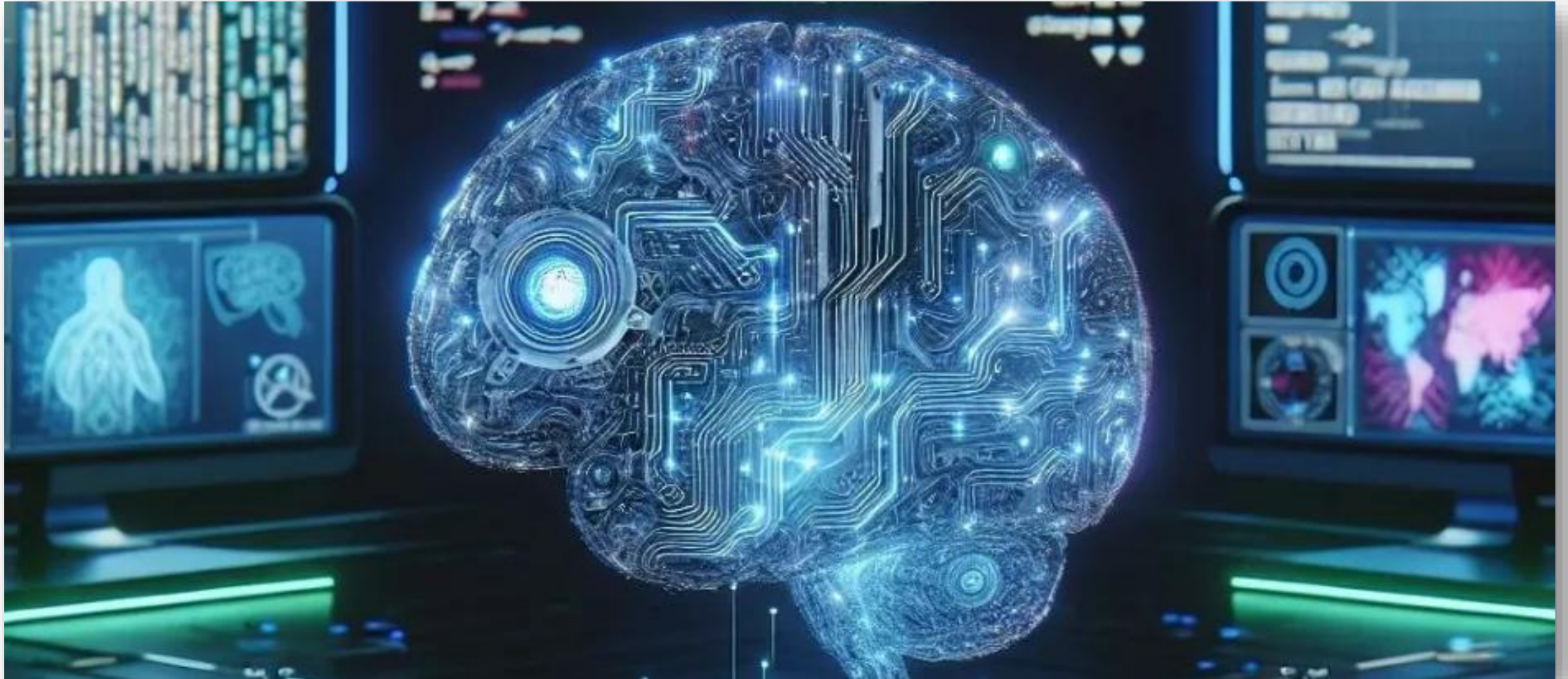




AI - "Vi gør det i fællesskab"

Norddjurs Kommune 10.04.26

Den opsøgende
indsats for
uddannelse &
kompetence-
udvikling





Den opsøgende indsats for uddannelse og kompetenceudvikling?



Program

- **AI som transformation**
- **Governance: top-down og bottom-up**
- **Introduktion til 4 spor i AI-forankring**
- **Fælles opsamling og næste skridt**

Del 1: AI som transformation



AI i en organisatorisk kontekst – forundring, forandring – forankring

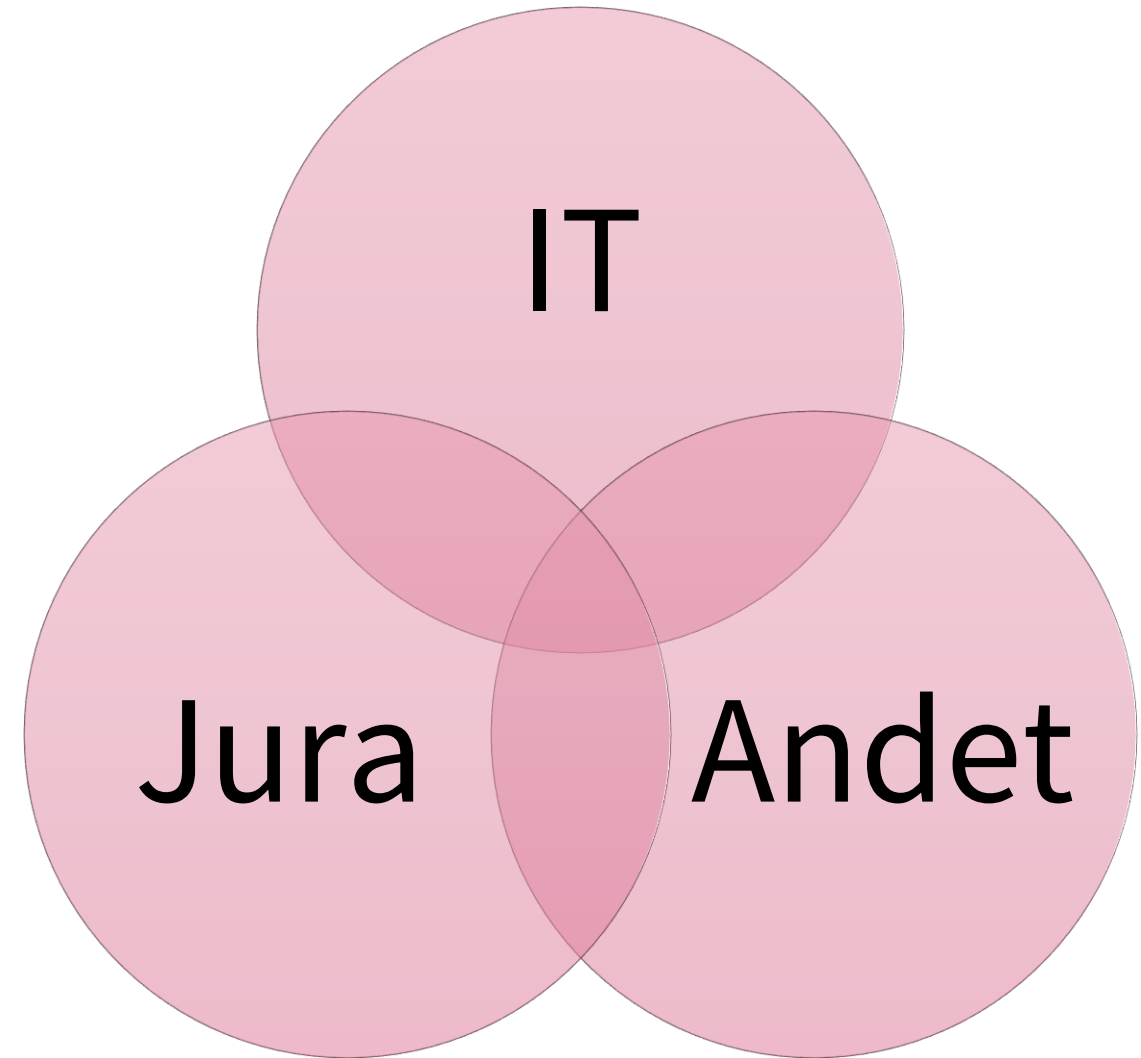




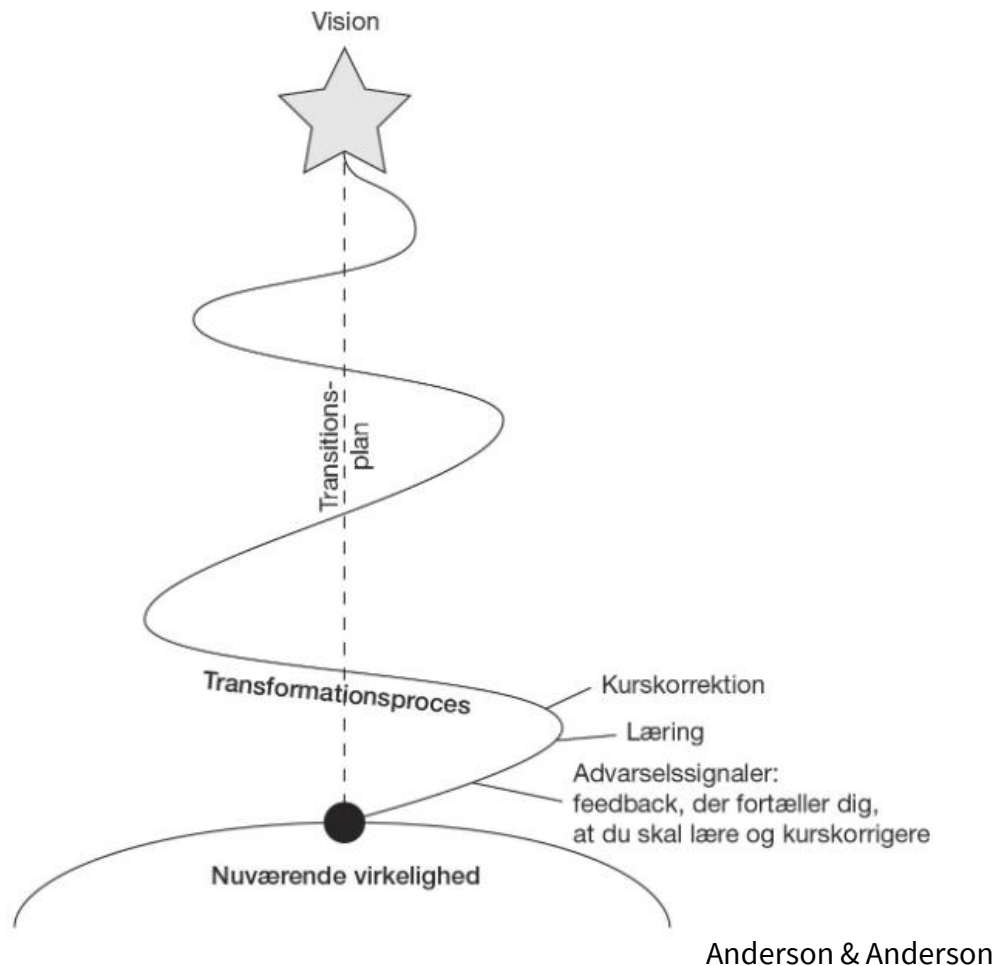
AI i en organisatorisk kontekst

Forandringsprocesser, som tager sig af både de indre og ydre dimensioner – på både det individuelle og kollektive niveau:

- Mindset
- Adfærd
- Kultur
- Systemer



Den Transformativproces er ikke lineær



Transformationsvisionen udstikker den overordnede kompaskurs, og fastlægger hvilket hul, der skal lukkedes mellem organisationens nuværende tilstand og dens ønskede fremtid.

Processen udgør en helt anderledes rute, der foretager utallige sving, efterhånden som transformationen udspiller sig.



Governance

Den samlede struktur for, hvordan en organisation træffer beslutninger, tager ejerskab og holder hinanden ansvarlige under en forandring.

Governance handler altså om **hvordan forandring reelt ledes og forankres** – ikke om teknologi, planer eller projektmodeller.

Der opstår mange forandringer, der *formelt er besluttet*, men som *reelt ikke sker*, fordi governance er uklar.

- **Hvem ejer forandringen?**
- **Hvem har beslutningskompetence – og over hvad?**
- **Hvem sætter retningen, og hvem omsætter den til praksis?**
- **Hvordan følges der op – og på hvad?**
- **Hvordan håndteres spændinger, modstand og læring undervejs?**



Governance er et ledelsesansvar

Rammer og governance styrer ikke transformationen.

De skaber *mulighedsbetingelserne* for, at transformationen kan ske.

Man kunne sige det sådan her:

- ◆ **Styring handler om det strukturelle**

→ roller, principper, datasikkerhed, ansvarsfordeling, prioriteringer.

- ◆ **Facilitering handler om det menneskelige**

→ mening, mod, dialog, tryghed, læring, opfølgning.

Begge dele er nødvendige.

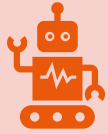
Men de virker i forskellige domæner.



Hvis governance ikke er synlig og forståelig for organisationen, findes den ikke i praksis.



Refleksionsspørgsmål – AI som transformation



Forundring : Når I tænker på AI i jeres hverdag – hvad gør jer mest nysgerrige, og hvad giver måske lidt uro?



Forandring: Hvis AI gradvist bliver en del af vores arbejde – hvad tror I så, det kommer til at ændre ved måden, vi løser opgaver eller samarbejder på?



Forankring: Hvad tror I er vigtigst, at vi som organisation er opmærksomme på, hvis AI ikke bare skal være noget nyt – men noget, der faktisk giver mening i hverdagen?

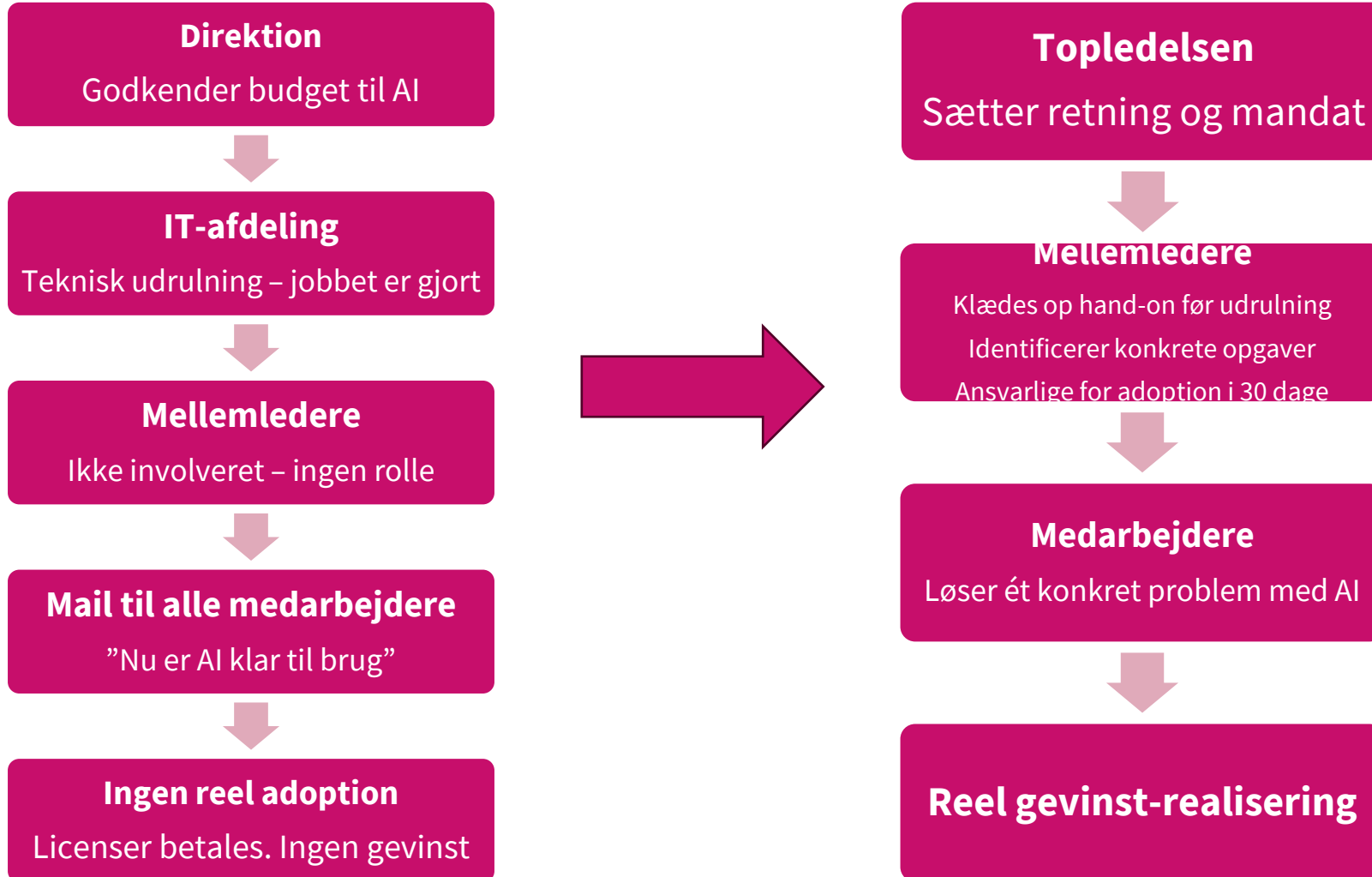
Del 2:

Governance – et fælles ansvar

Top down og buttum up



AI – et fælles ansvar til forankring





Top down og Bottom Up – Hvem gør hvad?

En simpel, effektiv governance-model

Top-down bidrager med:

- Formål
- Rammer
- Principper
- Ansvar
- Konkrete ideer og brugsscenarier
- Justering af arbejdsgange

Midten binder det sammen: Lederne

- Konkrete ideer og brugsscenarier
- Justering af arbejdsgange
- Viden om barrierer
- Faglige perspektiver og tiske bekymringer
- Løbende læring og feedback

Bottom-up bidrager med:



Hvordan kan I som kommune arbejde med forankring?

..... I en situation med forskellig modenhed og begrænsede IT-ressourcer.

1. Direktion og ledelseslag (Top-down)

- ▶ Opgave: Sætte retning og skabe legitimitet.

2. Ledere (centerchefer → institutionsledere → teamledere) (Top-down)

- ▶ Opgave: Oversætte retningen til hverdagspraksis.

3. Medarbejdere (Bottom-up)

- ▶ Opgave: Afdække behov og skabe meningsfulde anvendelser.



Forankring – Direktion og ledelseslag

► Opgave: Sætte retning og skabe legitimitet.

Direktionens ansvar:

- **Definere formålet med AI i kommunen:**
 - Ikke teknologisk, men *fagligt og organisatorisk*. Eks.: bedre kvalitet, frigøre tid, styrket myndighedsudøvelse, færre fejl.
- **Fastlægge principper og rammer for brug af AI**
 - et klart “AI-kompas” både sikkerhedsmæssigt og etisk.
- **Udpege 2–3 strategiske fokusområder**
 - fx: sagsbehandling, HR, borgerkommunikation.
- **Placere ejerskab i fagområderne** — ikke i IT. IT understøtter. Fagområderne driver.
- **Forventningsafstemme med MED-systemet**
 - at AI er en del af driften fremadrettet, ikke et “frivilligt eksperiment”.



Forankring – Ledere (Centerchefer → Institutionsledere → Teamledere)

► Opgave: Oversætte retningen til hverdagspraksis.

Ledernes rolle/skal:

- **Gøre AI konkret for deres eget område**
Hvilke opgaver giver AI værdi *her hos os*? (ikke generelt, men på lige præcis deres fagområde)
- **Sætte rammer for tryk afprøvning**
 - “Det er OK at prøve”
 - “Det er OK at fejle”
 - “Vi deler erfaringer på teammøder”
- **Placere ansvar**
 - Hvem gør hvad?
 - Hvornår skal mennesket altid beslutte?
- **Følge op**
Ikke teknisk opfølgning, men organisatorisk:
 - Hvordan går det?
 - Hvad ser vi af gevinster/barrierer?
 - Hvad skal vi justere?

Bemærkning: Teamlederne er **de vigtigste**. Hvis de ikke tager ejerskab, kan der blive begrænset effekt.



Forankring - Medarbejdere

► **Opgave: Afdække behov og skabe meningsfulde anvendelser.**

Medarbejdernes rolle/skal:

- Pege på *konkrete arbejdsgange*, hvor AI kan støtte.
- Bidrage til løbende forbedringer (fx månedlige “AI-erfaringer”).
- Udtrykke bekymringer og ønsker til rammer.
- Deltage i praksisnær kompetenceudvikling.

Opmærksomhed: Bottom-up fungerer bedst, hvis lederne skaber plads til afprøvning og dialog.



Refleksionsspørgsmål – Governance og fælles ansvar



Klarhed og ejerskab: Hvor er der i dag uklarhed om, hvem der ejer AI-arbejdet – og hvad betyder den uklarhed for, om forandringen faktisk sker i praksis?



Top-down og bottom-up i balance: Hvad risikerer vi, hvis AI enten bliver for top-styret – eller for overladt til lokale initiativer uden fælles rammer?



Fra beslutning til praksis: Hvornår har vi som organisation tidligere besluttet noget, som formelt var rigtigt – men som reelt ikke ændrede praksis? Hvad kan vi lære af det i arbejdet med AI?



Pause

Del 3:

4 spor i transformationen



4 spor i AI-forankring



Spor 1: Retning og Rammer

- Skabe klare rammer, tryghed og fælles retning



Spor 2: Faglig forankring

- Gøre AI relevant og anvendelig i den konkrete praksis med udgangspunkt i kerneopgaven



Spor 3: Kompetenceudvikling

- Give medarbejdere og leder mod, forståelse og færdigheder



Spor 4: Lokal afprøvning og læring

- Skabe erfaringer, ejerskab og reel værdi i hverdagen



Hvorfor en spormodel?

Spormodellen matcher den virkelighed, kommuner og organisationer står i, når de arbejder med noget, der er både teknologisk, fagligt og kulturelt forandrende.

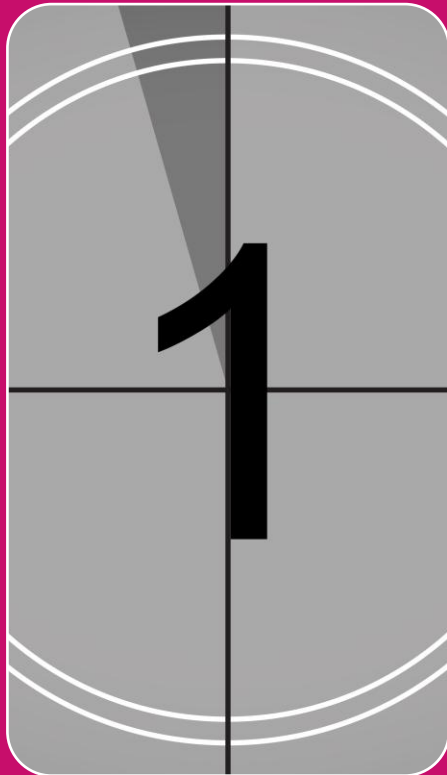
Sporene kører parallelt, fordi vi arbejder med både struktur, ledelse, læring og praksis på samme tid – ellers får vi enten kaos eller stilstand.

Spormodellen gør det muligt at arbejde med AI på en måde, der både er ansvarlig, lærende og menneskeligt bæredygtig.



Spor 1: Retning og rammer

Mål: Sikre klare rammer, tryghed og fællesretning



Hvad skal der konkret skabes?

- **AI-Kompas:** klare principper og etiske retningslinjer for brug af AI
- **AI Governance-model:** Hvem der beslutter hvad, roller, igangsætte lokale AI-piloter, hvordan rapporteres der
- **Ansvar:** Hvor placeres ansvaret? I it? Eller fagområderne? IT levere platforme, sikkerhed og support. Fagområderne ejer implementeringen.
- **Kort sagt:** Skabe rammer og tryghed, så andre kan handle ansvarligt



Spor 2: Faglig forankring

Mål: Ledere og fagområder gør AI konkret for deres arbejdsområde og opgaver



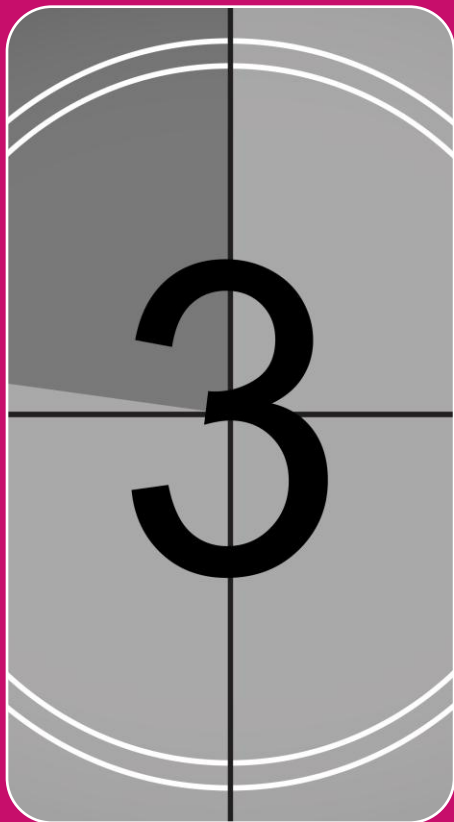
Hvordan giver AI mening i den konkrete kerneopgave? Organisering:

- Centerchef vælger 1-2 faglige fokusområder
- Ledere oversætter retning i deres eget område
- Teamledere skaber praksis
- Hvert fagområde udpeger lokale kollegiale fyrtårne
- AI som et fast punkt i driften
- **Kort sagt:** Gøre AI relevant og legitim i det daglige arbejde – uden at presee ensløsninger ned over alle



Spor 3: Kompetenceudvikling

Mål: Give medarbejdere og ledere tryghed og konkrete færdigheder



Hvordan bliver vi trygge og i stand til at bruge AI ansvarligt?

- En fælles grundforståelse for alle
 - Hvad er AI, hvad må vi, hvordan bruger vi det sikkert
- Faglig praksisnær læring
 - Pædagoger – ugeplaner, forældrenotater
 - Administration – mødenotater
- Lederforløb
 - Tale om AI med medarbejdere
 - Skabe tryghed og oversætte rammer
 - Rollemodel
- Sidemandslæring og erfaringsdeling



Spor 4: Lokal afprøvning og læring

Mål: Opbygge reel erfaring - der hvor arbejdet sker



Hvad skal der konkret gøres?

- Små afgrænsede afprøvning
 - Vi bruger AI til mødereferater i 4 uger
 - Vi bruger AI til ugeplaner i to teams
- Fælles refleksion/evaluering
 - Hvad fungerede? Hvad gjorde det nemmere/svært?
- Opsamling på tværs – også når det ikke virker
- Fejring af mikro-successer – vigtig for kulturforandringen
- **Kort sagt:** Gøre erfaringer til fælles viden – uden at nogen står alene eller føler sig målt



Hvad skal grupperne arbejde med – spor for spor

Spor 1 – Retning og rammer

Opgave til gruppen:

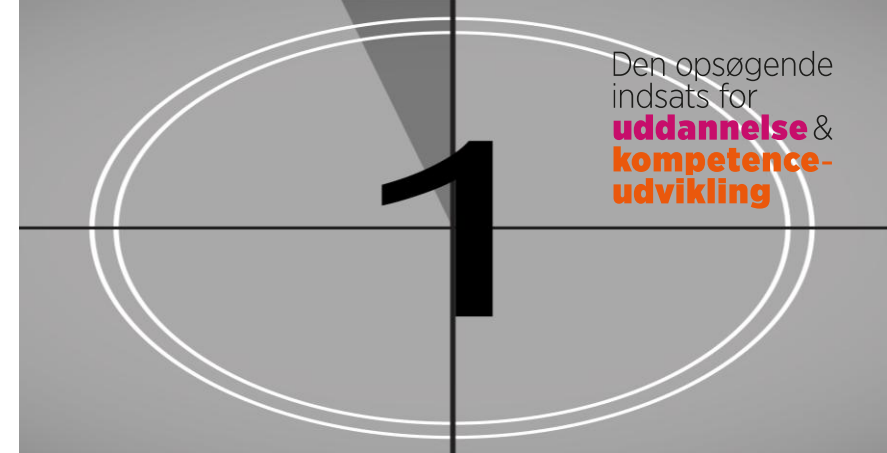
- Hvis vi om 6 måneder skal kunne sige: “*Vi har skabt trygge og tydelige rammer for AI*” - **hvad SKAL så være på plads?**

Konkret skal I arbejde med:

- **3–5 principper**, som alle kan genkende og forstå (fx faglig dømmekraft, datasikkerhed, åbenhed, arbejdsmiljø)
- **Hvem beslutter hvad?**
– hvad er direktionens ansvar, hvad ligger hos fagområder/ledere/IT/MED?
- **Hvad må være lokalt – og hvad skal være fælles?**

Output (max):

- 3–5 principper (overskriftsniveau)
- Én sætning om governance: “*Det er tydeligt hvem gør hvad, når...*”





Hvad skal grupperne arbejde med – spor for spor

Spor 2 – Faglig forankring

Opgave til gruppen

- Hvordan undgår vi, at AI bliver et “IT-projekt” – og i stedet bliver noget, der giver mening i *faglig praksis*?

Konkret skal I arbejde med:

- **Hvilke typer opgaver** giver AI realistisk mening i?
(ikke værktøjer – opgaver)
- **Hvordan oversættes retning til hverdagspraksis?**
– hvem gør hvad i ledelseskæden?
- **Hvordan bliver AI en del af driften – ikke noget ekstra?**

Output (max):

- 3 eksempler på faglige anvendelser (på tværs, ikke detaljer)
- Ét bud på, hvordan ledere kan understøtte faglig forankring





Hvad skal grupperne arbejde med – spor for spor

Spor 3 – Kompetenceudvikling

Opgave til gruppen

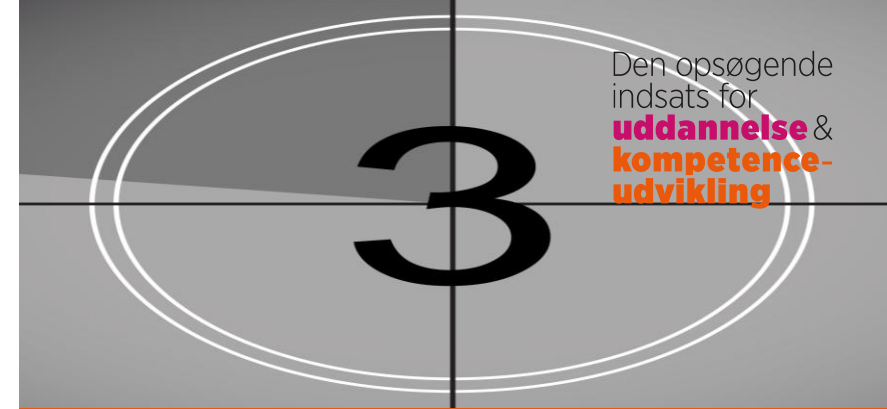
- Hvis medarbejdere og ledere skal turde bruge Al ansvarligt – **hvad skal de kunne, vide og føle sig trygge i?**

Konkret skal I arbejde med:

- **Hvad skal alle kunne?** (fælles grundniveau)
- **Hvad skal nogle kunne mere af?** (fagligt / ledelsesmæssigt)
- **Hvordan lærer man bedst i en travl hverdag?**

Output (max):

- 2–3 kompetenceniveauer (fx alle / faglige nøglepersoner / ledere)
- 2–3 læringsformer, der passer til hverdagen





Hvad skal grupperne arbejde med – spor for spor

Spor 4 – Lokal afprøvning og læring

Opgave til gruppen

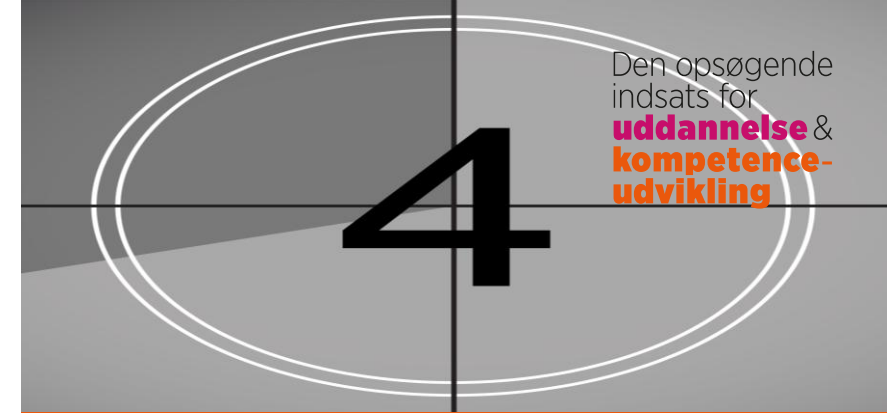
- Hvordan skaber vi lokale AI-erfaringer
- **uden at folk føler sig alene, målt eller eksponerede?**

Konkret skal I arbejde med:

- **Hvordan ser en ‘god’ lokal afprøvning ud?**
– lille, tryk, tidsafgrænset
- **Hvordan samler vi læring op – også når noget ikke virker?**
- **Hvad skal MED være opmærksom på i arbejdsmiljøet?**

Output (max):

- 2 principper for lokal afprøvning
- 1 idé til fælles opsamling på tværs





Pause



Plenumopsamling

- Hvad går igen på tværs af sporerne?
- Hvor ser i tydeligt jeres rolle? I regi af hovedMED
- Hvad er 2-3 realistiske skridt efter i dag?

Den opsøgende
indsats for
**uddannelse &
kompetence-
udvikling**





Tak for i dag

Kontaktoplysninger:



**Lene
Wendelboe**

Konsulent

lewe@kl.dk
2148 2551



**Tanja
Ferslev**

Konsulent

tafe@kl.dk
3066 6481

Hjemmeside

[Kompetenceudvikling.nu](https://kompetenceudvikling.nu)

<https://vpt.dk/projekt/den-kommunale-kompetencefond>

LinkedIn

[Besøg os på LinkedIn](#)

Nyhedsbrev

<https://tilmeld.kl.dk/nyhedsbrev-denopsogendeindsats>