



**TÆNKETANKEN**  
**TEKNOLOGI TIL VELFÆRD**

TEKNOLOGITÆNKETANKENS ANBEFALINGER



# BEDRE VELFÆRD MED TEKNOLOGI

ANBEFALINGER FRA KOMMUNERNES TEKNOLOGITÆNKETANK  
– ”TEKNOLOGI TIL VELFÆRD”



# FORORD

Digitalisering og teknologi har mulighed for at løfte vores hverdag, samfund og de velfærdsydelser, som vi i kommunerne er sat i verden for at levere. Det er en udvikling som har fundet sted over en årrække, og resultatet er, at hverdagen for de fleste danskere bliver mere og mere digital.

I kommunerne er vi optagede af, at udvikle velfærden og sikre en høj kvalitet i den service, borgerne oplever – det gjaldt før teknologi og digitalisering blev en del af hverdagen, og det gælder også i fremtiden. Det bliver kun vigtigere, når vi i fremtiden skal tage hånd om flere ældre, flere kronikere og flere med sociale og psykiatriske udfordringer.

Digitalisering og teknologi rummer enorme potentialer, og er en del af svaret på de udfordringer, som vi står med i kommunerne nu og i de kommende år. Mulighederne med digitalisering skal vi udnytte, så borgerne kan få gavn af dem. Men ligesom bæredygtighed ikke blot er et spørgsmål om at fjerne engangskrus af plastik fra kantinen, er udnyttelse af de digitale muligheder heller ikke blot et spørgsmål om at købe teknologi. Begge dele kræver helt nye måder at tænke og agere på, hvis det for alvor skal gøre en forskel. Det er transformationen og værdiskabelsen, der er interessant.

Vi vil forbedre velfærdsydelserne og udnytte de nye muligheder, men det skal ikke ske på teknologiens præmisser. Vi skal sætte retningen for, hvordan vi ønsker at udnytte de mange nye muligheder. Vi har fokus på, hvordan vi sætter en ansvarlig og bæredygtig retning for brug af data og teknologi i den borgernære velfærd, og derfor har vi taget initiativ til etablering af en teknologitænk tank.

Teknologitænk tanken er blevet bedt om, at komme med anbefalinger til, hvilken retning vi skal gå i kommunerne i forhold til teknologi og data. Derfor fik den til opgave, at:

- Komme med input til KL og kommunerne i forhold til spørgsmål om teknologiske og juridiske dilemmaer, med henblik på at sikre en fortsat ansvarlig og tillidsfuld udvikling i brugen af data og teknologi i kommunerne.
- Levere sparring til kommuner og KL og bidrage til at skabe synlighed og dialog om dataetik samt brugen af data og teknologi.
- Bidrage med indlæg og analyser til den offentlige debat om data, teknologi og digitalisering.

Netop spørgsmålet om, hvordan og til hvad vi ønsker at bruge teknologi får indflydelse på, hvordan fremtidens velfærdssamfund ser ud. Og hermed en stor tak fra KL til tænketankens medlemmer for indsatsen og mange gode refleksioner og anbefalinger. Og en opfordring til kommunerne om at tage drøftelserne op og inddrage tænketankens anbefalinger, når I drøfter udviklingen af velfærd hos jer.

Thomas Kastrup-Larsen,  
formand for KL's Arbejdsmarkeds – og Borgerserviceudvalg



# BEDRE VELFÆRD MED TEKNOLOGI

Vi lever i et gennemdigitaliseret samfund, hvor kontakten med familie og venner i udstrakt grad sker på sociale medier. Dagligvarer bliver købt online og leveret til døren, og virtuelle arbejdsformer har vendt tingene på hovedet i de seneste år. Men digitaliseringsmuligheder rækker endnu længere. Hvis kommuner og den øvrige offentlige sektor griber de digitale muligheder, kan vi give borgerne bedre og mere målrettede services, som opfylder de behov den enkelte har. Det kan fx betyde, at den ledige borger får tilbudt et mere målrettet beskæftigelsesforløb, som matcher de behov vedkommende har. Tilsvarende kan vi med mere intelligent brug af data skræddersy forløb til borgere, som skal genoptrænes.

Mulighederne er der, og hvis vi udnytter dem på en ordentlig måde, kan de skabe stor værdi til gavn for alle. Men det stiller nye krav til den måde, vi udvikler løsninger og formålene for anvendelse.

Som borgere skal vi have tillid til det offentliges digitale løsninger. Derfor er det et krav, at vores grundlæggende rettigheder integreres og bygges ind i it-løsningerne. Samtidig må vi tænke i nye måder at inddrage borgere og brugere, når nye løsninger skal udvikles. Det

handler ikke blot om brugerinddragelse før lancering, men derimod om involvering i udviklingen af projektideen. Det stiller derfor nye og andre krav til den offentlige sektor og ikke mindst til det mindset, som ledere og medarbejdere arbejder ud fra.

Vi kan gå forskellige veje i forhold til teknologianvendelse i det offentlige. Vælger vi en kurs, der griber de nye teknologiske muligheder, samtidig med at vi integrerer individets grundlæggende rettigheder, så er det faktisk muligt at rykke velfærdssamfundet til nye højder. Når det kommer til velfærd og klima, er det ikke blot vores visioner for fremtiden, men også liv og livskvalitet, for os selv, for samfundet og for fremtidige generationer, der er på spil.

## **Den kommunal teknologitænkertank**

I det seneste halvandet år har vi haft til opgave at forholde os til problemstillinger og dilemmaer, som følger med når kommuner i stigende omfang benytter, eller ønsker at benytte, teknologi og data i løsning af borgernære opgaver. Kommunerne kan med omtanke bruge digitalisering på mange områder, uden at det fører til masseovervågning og krænkelse af privatlivets fred. Der er ingen

snuptagsløsninger på de komplekse problemstillinger. Men opgaven starter i kommunalbestyrelserne og direktionerne. Derfor henvender vores anbefalinger sig særligt til netop disse målgrupper. Det fordrer, at de kommunale ledelser forholder sig til, hvorfor kommunen skal digitalisere velfærden, samt hvordan det understøtter kerneopgaverne.

Tænketanken har formuleret en række spørgsmål og anbefalinger, som kommunerne kan tage i brug i arbejdet med teknologi og data. De har fokus på at skabe og fastholde tillid mellem borger og kommune, samt på vigtigheden af borgerinddragelse.

#### Tænketankens anbefalinger

Tænketanken er primært kommet med anbefalinger til, hvordan kommunerne bør gribe de digitale muligheder an, og realisere det på en ansvarlig måde. Der er fokus på at sikre individets grundlæggende rettigheder, databeskyttelse samt gennemsigtighed i løsningerne.

Tænketanken har opstillet to typer af anbefalinger:

**Generelle anbefalinger** der går på tværs af de kommunale områder. Når en kommune anvender disse, vurderer vi, at kommunerne kan komme relativt langt med teknologianvendelsen uden at overskride etiske grænser. De generelle anbefalinger er uddybet på de næste sider.

**Sektorspecifikke anbefalinger.** Tænketankens drøftelser har taget udgangspunkt i specifikke dilemmaer i fem kommunale kerneopgaver. For hvert opgaveområde er der en rapport med anbefalinger og spørgsmål, som kan danne grundlag for dialog om teknologianvendelsen på det pågældende område.

I Kommunernes Teknologitænketank har vi arbejdet ud fra en forudsætning om, at digitaliseringen vil fortsætte i uformindsket tempo, og det er dermed en indbygget forudsætning i anbefalingerne, at alle kommuner skal digitalisere. Mangel på arbejdskraft, demografiudviklingen i Danmark mv. betyder, at kommunerne er nødt til at bringe teknologi i anvendelse, hvis de skal lykkes med opretholde velfærdssamfundet.

Drøftelserne i tænketanken har vist, at der er stort behov for, at man i alle kommuner har samme drøftelser og sætter fokus på etik og ansvarlig teknologianvendelse. Ikke mindst fordi, at medarbejderne i kommunerne ofte står med de etiske udfordringer og dilemmaer i den nære kontakt med borgere og virksomheder.

Håbet er, at anbefalingerne fra tænketanken kan understøtte kommunerne i de drøftelser.

*På vegne af tænketanken 'Teknologi til velfærd',  
Jonas Christoffersen, advokat, dr. Jur. Formand for tænketanken*

## 5 GENERELLE ANBEFALINGER



**1/ Nødvendigt med kursskifte i digitaliseringsindsatsen**



**2/ Brug teknologi som løftestang for at skabe bedre velfærdsydelser**



**3/ Prioriter borgernes tillid til offentlige it-løsninger og indbyg privatliv og værdighed i løsningerne**



**4/ It-løsninger skal sikre privatlivets fred og fremme individets grundlæggende rettigheder**



**5/ Tænk i samarbejde og borgerinddragelse, når I udvikler digitale løsninger**

# LÆSEVEJLEDNING

Tænketanken "Teknologi til velfærd" er et forum med bl.a. nogle af de fremmeste eksperter på en række forskellige områder, og praktikere med kendskab til de kommunale opgaver. Tænketanken har fokus på dilemmaer ved anvendelse af ny teknologi og hensyn til borgernes rettigheder, retssikkerhed og grundlæggende samfundsmæssige værdier.

Tænketankens medlemmer har på seks møder over halvandet år diskuteret og leveret bud på, hvordan kommunerne kan udnytte muligheder og håndtere dilemmaer, der opstår, når ny teknologi anvendes i kommunerne. På hvert møde har tænketanken behandlet et tema og udarbejdet anbefalinger til handling eller forslag til, hvilke spørgsmål kommunerne bør stille sig selv. Målgruppen for anbefalingerne er lokalpolitikere og kommunale direktorer, der er ansvarlig for de velfærdsservices som leveres til borgerne.

Anbefalingerne til kommunerne er opdelt på fem områder:

- Social og sundhed
- Klimaindsatsen
- Børn og folkeskole
- Lokaldemokratiet
- Beskæftigelsesindsatsen

## Tænketankens medlemmer

Deltagernes forskellige baggrunde har sikret, at der er kommet nye og flere perspektiver på udvikling af velfærden med digitalisering og teknologi.

- Jonas Christoffersen, Advokat, dr. Jur. (Formand)
- Jens Stenbæk, fhv. borgmester og fhv. regionsrådsformand
- Anne Vang, Direktør i Ballerup kommune
- Rikke Vestergaard, Kommunaldirektør Esbjerg kommune
- Martin Østergaard Christensen, Direktør Aarhus kommune
- Henrik Udsen, Professor i It-ret, Københavns Universitet
- Birgitte Kofod Olsen, medstifter af Dataethics.eu
- Katrine Mandrup Tang, direktør i Danske Handicaporganisationer
- Thomas Hildebrandt, professor, Datalogisk Institut, KU
- Mette Kaagaard, Managing Partner, Deloitte.
- Thomas Prehn, Twentythree
- Dorte Stigaard, Innovationsdirektør, AAU
- Maja Horst, Professor i ansvarlig teknologi, DTU
- Thomas Terney, forfatter, foredragsholder
- Thomas Rysgaard Christiansen, adm. direktør, KOMBIT

# ANBEFALING 1

## Nødvendigt med kursskifte i digitaliseringsindsatsen

Vi har med nye teknologier en enestående chance for at skabe bedre velfærdsløsninger for og med borgerne. Men det forudsætter et kursskifte i kommunerne. For at få størst muligt udbytte af digitale løsninger, skal kommunerne gentænke kerneopgaverne med blik for de muligheder, som digitalisering tilbyder. Og samtidig skal teknologi betragtes som andet og mere end blot et værktøj til at afbøde udfordringer med rekruttering, økonomi og klima.

Kommunernes tilgang til teknologi bør tage udgangspunkt i et mindset om, at digitalisering kan føre til bedre velfærdsløsninger til gavn for borgerne. Eksempelvis skal kommunerne blive bedre til at synliggøre, hvilken værdi det skaber for den enkelte, når de deler data – både for individet og for samfundet som helhed. Det er eksempelvis af stor værdi for den enkelte borger, at en alvorlig sygdom opdages så tidligt som muligt. Tidlig opsporing af sygdom kræver store datamængder, og derfor er det nødvendigt at italesætte værdien af databrug.

### Borgerdata skaber værdi for den enkelte

For mange borgere vil det være i orden, at man bruger data om dem, hvis de oplever, at det skaber værdi for dem. Det er eksempelvis tilfældet med sensorteknologi. Hos demensramte borgere har kommunerne i en årrække opsat sensorer, som opfanger hvis borgeren falder om i hjemmet, eller går ud af boligen midt om natten.

Det skaber tryghed, at sensorerne opfanger uregelmæssigheder og giver plejepersonalet mulighed for at reagere hurtigt. Dette eksempel på brug af data skaber værdi for den ældre borgere, pårørende og kommunens plejepersonale.

Tænketanken anbefaler, at kommunerne styrker fortællingen om fordele ved teknologi og datadeling. Det skal være tydeligt for den enkelte borger, at man faktisk kan hjælpe sig selv ved at lade kommunen bruge ens data. Men det skal samtidig være transparent og tydeligt for borgeren, hvornår deling af data er frivillig, og hvornår der er tale om, at kommunerne har lov hjemmel og er forpligtede til at indsamle, anvende og opbevare data.

I dialogen om hvilken værdi det giver borgerne, at der anvendes data om dem, anbefaler tænketanken, at kommunerne forholder sig til, om man kan stå inde for konsekvenserne af ikke at bruge borgerdata i sagsbehandlingen. Spørgsmålet om, hvorvidt det er borgeren som ejer data om en selv, eller om det er kommunens data om borgeren dukker ofte op uden, at det nødvendigvis fører til klare svar. Det væsentlige er, at borgerne til enhver tid har ret og krav på, at få den bedste mulige behandling og service. Derfor anbefales det, at kommunerne inviterer til en borgerdialog om, hvordan man får den bedste velfærd med data samt fx, hvilke konsekvenser det kan have, at man fravælger at bruge borgerdata.



# ANBEFALING 2

## Brug teknologi som løftestang for at skabe bedre velfærdssydelser

Kommunerne skal bruge teknologi til at skabe bedre og mere personlige velfærdssydelser. Det kan vi gøre nu, fordi at den teknologiske udvikling muliggør, at vi kan bruge digitale løsninger på nye måder. Samtidig anbefaler tænketanken, at det i kommunernes tilgang til data og teknologi sikres, at det ikke er teknologierne der er bestemmende for, hvilke problemer og udfordringer der skal løses. Teknologien skal betragtes som en løftestang til at realisere de mål og visioner, kommunerne har i forhold til velfærden.

Rækkefølgen bør være, at tænke formål og problem før data og teknologi. Når der så er klarhed over problemet, kan kommunerne finde ud af, hvilke data eller hvilke teknologier der kan bruges til at løse problemet.

Kommunerne skal søge en teknologisk retning som betyder, at teknologiens muligheder udnyttes, samtidig med at der tages højde for eventuelle negative sider og udfordringer ved teknologien. Det er formålet og det problem, det skal løse, der bør være bestemmende for, hvilke datakilder og teknologier der bruges i kommunerne. Hvis formålet er tydeligt og afgrænset, er det meget lettere at imødekomme. Formålet og behov skal altid være drivende, og data skal ikke fjerne personansvar, men i stedet understøtte det faglige skøn.







# ANBEFALING 3

## Prioriter borgernes tillid til offentlige it-løsninger

Danskerne har historisk altid haft høj tillid til de offentlige myndigheder. Tillid er også en af årsagerne til, at den offentlige sektor har rykket på digitaliseringsdagsordenen, og at vi er kommet langt ift. digital kommunikation. Men de mange digitale løsninger kan også betyde, at borgeren mister overblikket og får svært ved at navigere i kontakten med det offentlige. Det kan være svært at forstå, hvor data ryger hen, når man bruger en selvbetjeningsløsning, samt hvem der har adgang til ens oplysninger.

Derfor bør kommunerne have fokus på at fremme borgernes tillid til de offentlige it-løsninger, da meget af kontakten mellem borgere og kommuner i dag foregår helt eller delvist via digitale løsninger.

Kommunerne skal sikre, at borgerne har tillid til det offentliges brug af data og teknologi. Databeskyttelseslovgivningen fra 2017 sætter allerede tydelige rammer for, hvornår og hvordan data benyttes.

Men der er stadig behov for at svare på de bekymringer, som nogle borgere har vedrørende teknologi. Det er ikke en udfordring, som den enkelte kommuner står alene med, og der kan med fordel iværksættes aktiviteter indenfor og på tværs af kommuner.

Tænketanken anbefaler, at kommunerne arbejder med tillidsspørgsmålet på flere måder. Én tilgang er at tænke transparens med ind i alle offentlige it-løsninger. Så løsningerne udvikles med fokus på gennemsigtighed, og den enkelte borger kan få indsigt i, hvordan løsningen fungerer, samt hvilke data det kræver fra den enkelte. Én anden tilgang kan også være, at involvere borgerne mere i udviklingen af de digitale løsninger som vedrører dem selv.

# ANBEFALING 4

## It-løsninger skal sikre privatlivets fred og fremme individets grundlæggende rettigheder

### Skab transparens

Tænk tanken anbefaler, at kommunerne arbejder tydeligt med at skabe transparens for borgerne, når der udvikles nye teknologiske løsninger. Det skal sikre, at borgerne er helt med på, hvad løsninger bruges til, og hvilke data, der anvendes.

### Teknologi der fremmer privatliv

Tænk tanken anbefaler, at kommunerne i højere grad udbyder digitale velfærdsløsninger, der værner om privatlivet og den enkeltes værdighed. Kommunerne skal undersøge muligheden for systematisk at fremme nogle af de teknologier, der giver borgeren en oplevelse af autonomi, empowerment og værdighed. Det kan fx være en automatiseret bidet-funktion i stedet for menneskelig kontakt i en intim-situation.

På samme måde kan fx et kamera i soveværelset på plejehjemmet skabe tryghed og sikre, at de ældre ikke oplever at blive forstyrret af et fysisk besøg om natten. Mens sensorteknologierne fx kan sættes op til at fokusere snævert på det, der skal kigges og reageres på i stedet for at fokusere på alt. Og i modsætning til mennesker, så 'glemmer' teknologierne hvad de har set.



# ANBEFALING 5

## Tænk i samarbejde og borgerinddragelse, når I udvikler digitale løsninger

Tænk tanken anbefaler, at kommunerne opprioriterer inddragelsen af borgere i skabelsesprocessen af nye digitale løsninger. Hvis borgere inddrages, er der langt større sandsynlighed for, at de har tillid til den løsning, der udvikles.

Kommunerne skal se på borgerinddragelse på en ny og anderledes måde. For den klassiske tilgang, hvor borgerne via fx ældreråd eller som testpersoner først involveres i slutfasen, er utilstrækkelig. Borgerne skal inviteres ind allerede fra den spæde idéfase, så de er med til at definere løsningen fra begyndelsen. I processen skal der være fokus på, hvad deltagerne får ud af at være med, samt hvordan den nye løsning vil skabe værdi for dem.

Digitale velfærdsløsninger er til for borgerne, pårørende og medarbejdere. Derfor har det stor betydning, at spørgsmålet om borgerinddragelse styrkes. Borgerinvolvement er en disciplin, som kræver særskilt fokus, ressourcer og kompetencer for at skabe reel værdi.

Det stiller nye krav til kommunerne, at arbejde på denne måde. Først skal de bruge flere ressourcer og analysekraft på at undersøge, om de kender borgernes problemer og behov. Dernæst skal kommunerne overveje, hvordan de inviterer og inddrager borgerne på en ny måde, så deltagerkredsen rent faktisk repræsenterer dem, som skal bruge løsningerne.

### Alle skal inkluderes i den digitale transformation

Der er dog en gruppe borgere, som har svært ved at mestre digitale løsninger. Derfor skal der være særligt fokus på, at udvikle løsninger som inkluderer flest mulige. Det handler både om måden, som løsninger udvikles på, mens der også skal tænkes i alternativer for dem, som ikke kan bruge de digitale løsninger. Ambitionen er, at alle skal være med i den digitale transformation.



